



**ANALISIS *BALANCED SCORECARD* UNTUK PENILAIAN KINERJA
BUMNAG DALAM PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI
NAGARI JAHO**

SKRIPSI

*Ditulis Sebagai Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana (S-1) Pada Program
Studi Akuntansi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam*

Oleh:

ZAHRA FRESILIA
NIM. 2130403118

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAHMUD YUNUS
BATUSANGKAR
TAHUN 2025 M/1446 H**

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama :Zahra Fresilia
Nim :2130403118
Tempat, Tanggal Lahir : Padang Panjang, 11 Juli 2002
Program Studi : Akuntansi Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

dengan ini menyatakan bahwa SKRIPSI yang berjudul "**Analisis *Balanced Scorecard* Untuk Penilaian Kinerja BUMNag Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Nagari Jaho**" adalah hasil karya saya sendiri dan bukan plagiat. apabila dikemudian hari terbukti sebagai plagiat, maka bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Batusangkar, 07 Januari 2025
Membuat Pernyataan,



Zahra Fresilia
Nim 2130403118

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing Skripsi atas nama **Zahra Fresilia NIM 2130403118** dengan judul "**Analisis Balance Scorecard untuk Penilaian Kinerja BUMNAG dalam Peningkatan Pendapatan Asli Nagari Jaho**" Memandang bahwa skripsi yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan ilmiah dan dapat disetujui untuk dilanjutkan ke sidang *Munaqasyah*.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Batusangkar, Januari 2025

Ketua Program Studi,
Akuntansi Syariah



Elsa Fitri Amran, M.Si, CertSF
NIP. 198706202019032009

Pembimbing



Sri Madona Saleh, SE., M.Si
NIP. 198107252023212025

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar




Dr. H. Rizal, M.Ag., CRP
NIP. 197310072002121001

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi atas nama Zahra Fresilia NIM: 2130403118 judul "Analisis Balanced Scorecard Untuk Penilaian Kinerja BUMNag Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Nagari Jaho" telah diuji dalam ujian *Munaqasyah* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar 21 Januari 2025 dinyatakan telah lulus dan dapat diterima sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi Syariah (S.Akun) Program Studi Akuntansi Syariah.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat dipergunakan seperlunya.

No	Nama/NIP Penguji	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
1.	Sri Madona Saleh, SE., M.Si NIP. 198107252023212025	Ketua Sidang/ Pembimbing		14/2/25
2.	Dr. Nasfizar Guspendri, SE., M.Si NIP. 1975082302003121004	Anggota I/ Penguji I		13/2/25
3.	Nita Fitria, SE. I., M.A NIP. 198311052023212026	Anggota II/ Penguji II		3/2/25

Batusangkar, Januari 2025
Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus
Batusangkar



Dr. H. Rizal, M.Ag., CRP
NIP. 197310072002121001

ABSTRAK

Zahra Fresilia, NIM. 2130403118, Judul Skripsi: Analisis *Balanced Scorecard* Untuk Penilaian Kinerja BUMNag Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Nagari Jaho. Program Studi Akuntansi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar, Batusangkar, 2025, jumlah halaman 86.

Pokok masalah dalam penelitian ini adalah BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho yang belum memiliki sistem pelatihan terstruktur untuk karyawan dan pencatatan laporan keuangan belum sesuai standar akuntansi yang berlaku. Hal ini menghambat optimalisasi kinerja BUMNag dalam mencapai tujuan keuangannya dan meningkatkan Pendapatan Asli Nagari (PAN). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC), yang mencakup empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan penelitian adalah bagaimana kinerja BUMNag dalam meningkatkan Pendapatan Asli Nagari Jaho dengan mengukur efektivitas kinerja berdasarkan perspektif-perspektif BSC tersebut.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan *mixed method*, yang menggabungkan data kualitatif dan kuantitatif. Sumber data utama berasal dari wawancara dengan narasumber yang terdiri dari Ketua BUMNag dan Bendahara BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho, serta data sekunder yang diperoleh dari laporan keuangan BUMNag. Penggunaan kedua jenis data ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai kinerja dan tantangan yang dihadapi oleh BUMNag dalam mengelola keuangan dan operasionalnya.

Hasil penelitian BUMNag Nagari Jaho menunjukkan fluktuasi kinerja antara tahun 2021 hingga 2023. Meskipun ROA dan NPM menurun pada 2022, perbaikan terlihat pada 2023. GRIS mengalami penurunan pada 2023, menunjukkan tantangan dalam penjualan. Fluktuasi retensi dan akuisisi pelanggan mengindikasikan perlunya evaluasi strategi pemasaran. Peningkatan produktivitas karyawan pada 2023 menunjukkan perbaikan dalam proses internal, namun optimisasi strategi dan pemberdayaan karyawan tetap diperlukan untuk mencapai kinerja jangka panjang yang lebih baik.

Kata Kunci: Kinerja, Balanced Scorecard, Pendapatan Asli Nagari.

ABSTRACT

Zahra Fresilia, NIM. 2130403118, Thesis Title: Balanced Scorecard Analysis for Performance Assessment of BUMNag Nagari Jaho. Sharia Accounting Study Program, Faculty of Economics and Islamic Business, Mahmud Yunus Batusangkar State Islamic University, Batusangkar, 2025, number of pages 84.

The main problem in this research is BUMNag Nagari Jaho which does not yet have a structured training system for employees and the recording of financial reports does not comply with applicable accounting standards. This hampers the optimization of BUMNag's performance in achieving its financial goals. This research aims to evaluate the performance of BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho using the Balanced Scorecard (BSC) method, which includes four perspectives, namely, finance, customers, internal business processes, and learning and growth.

The method used in this research is a mixed method approach, which combines qualitative and quantitative data. The main data source comes from interviews with sources consisting of the Chairman of BUMNag and the Treasurer of BUMNag Nagari Jaho, as well as secondary data obtained from BUMNag financial reports. The use of these two types of data is expected to provide a more comprehensive picture of the performance and challenges faced by BUMNag in managing their finances and operations.

The research results of BUMNag Nagari Jaho show performance between 2021 and 2023. Although ROA and NPM decreased in 2022, improvements were seen in 2023. GRIS experienced a decline in 2023, indicating challenges in sales. Fluctuations in customer retention and acquisition indicate the need to evaluate marketing strategies. Increasing employee productivity in 2023 shows improvements in internal processes, but strategic optimization and employee empowerment are still needed to achieve better long-term performance.

Keywords: Performance, Balanced Scorecard, Nagari Original Income

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	
PERSETUJUAN PEMBIMBING	
PENGESHAAN TIM PENGUJI	
ABSTRAK	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah	6
C. Batasan Masalah.....	7
D. Rumusan Masalah.....	7
E. Tujuan Penelitian.....	7
F. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
A. Landasan Teori	9
1. Pengukuran Kinerja	9
2. <i>Balanced Scorecard</i>	11
3. Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	13
4. Pendapatan Nagari	25
5. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)	26
B. Penelitian Relevan	30
C. Kerangka Berfikir	32
BAB III METODE PENELITIAN	33
A. Jenis Penelitian	33
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	33
C. Populasi dan Sampel.....	34
D. Defenisi Operasional	35
E. Sumber Data	35

F. Teknik Pengumpulan Data	36
G. Teknik Analisa Data	36
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	43
A. Gambaran Umum	43
1. Sejarah Berdirinya BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho	43
2. Visi dan Misi BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho.....	45
3. Struktur Organisasi	45
4. Unit Usaha	47
5. Sumber Keuangan.....	47
B. Hasil Penelitian.....	48
C. Pembahasan Hasil.....	73
BAB V PENUTUP.....	84
A. Kesimpulan.....	84
B. Saran	85
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data Penjualan BUMNag “Talago Kumbang” Di Nagari Jaho Tahun 2021, 2022 dan 2023	5
Tabel 2. 1 Tujuan dan Ukuran Perspektif Keuangan	14
Tabel 2. 2 Tujuan dan Ukuran Perspektif Pelanggan.....	18
Tabel 2. 3 Tujuan dan Ukuran Perspektif Proses Bisnis Internal	21
Tabel 2. 4 Tujuan dan Ukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	23
Tabel 3. 1 Jadwal Pelaksanaan Penelitian.....	33
Tabel 3. 2 Informan Penelitian.....	36
Tabel 3. 3 Data Inovasi BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho	39
Tabel 3. 4 Pertanyaan Wawancara	40
Tabel 4. 1 <i>Return On Asset</i> (ROA) BUMNag Talago Kumbang Tahun 2021-2023	60
Tabel 4. 2 Net Profit Margin (NPM) BUMNag Talago Kumbang Tahun 2021-2023	61
Tabel 4. 3 Growth Rate In Sales (GRIS) BUMNag Talago Kumbang Tahun 2021-2023	63
Tabel 4. 4 Retensi Pelanggan BUMNag Talago Kumbang Tahun 2021-2023.....	65
Tabel 4. 5 Akuisisi Pelanggan BUMNag Talago Kumbang Tahun 2021-2023 ...	66
Tabel 4. 6 Profitabilitas Pelanggan BUMNag Talago Kumbang Tahun 2021-2023	67
Tabel 4. 7 <i>Net Growth Ratio</i> BUMNag Talago Kumbang Tahun 2021-2023.....	69
Tabel 4. 8 Retensi Karyawan BUMNag Talago Kumbang Tahun 2021-2023	71
Tabel 4. 9 Produktivitas Karyawan BUMNag Talago Kumbang Tahun 2021-2023	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir	32
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi.....	45

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pengukuran kinerja adalah elemen yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Dalam sistem pengendalian manajemen, pengukuran kinerja merupakan upaya yang dilakukan manajemen untuk menilai hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh setiap pusat pertanggungjawaban dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja yang terstruktur dan jelas dapat meningkatkan akuntabilitas karyawan terhadap tugas dan tanggung jawab mereka, mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan mencapai target yang telah ditentukan. Selain itu, pengukuran kinerja juga membantu perusahaan mengidentifikasi area-area di mana karyawan kurang optimal, sehingga perusahaan dapat mengambil langkah-langkah perbaikan. Oleh karena itu, *balanced scorecard* mengintegrasikan tujuan strategis organisasi ke dalam serangkaian tolak ukur kinerja yang saling terkait.

Awalnya, *balanced scorecard* (BSC) dirancang untuk meningkatkan sistem pengukuran kinerja manajemen yang hanya mengukur kinerja dari perspektif keuangan. Namun, seiring waktu, empat perspektif tambahan dikembangkan untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang kinerja organisasi secara keseluruhan. Keempat perspektif tersebut meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. BSC memiliki beberapa keunggulan dibandingkan dengan sistem strategi manajemen tradisional, yang hanya mengukur kinerja dari sudut pandang keuangan dan aspek yang bersifat nyata. Namun, perkembangan dunia bisnis membutuhkan pendekatan yang lebih luas, yang juga mempertimbangkan faktor-faktor yang tidak terlihat namun berperan penting dalam kemajuan organisasi. BSC menjawab kebutuhan ini dengan sistem manajemen strategi yang lebih modern, yang mencakup empat perspektif tersebut (Muh, 2022).

Sebagaimana diatur dalam UU RI No 6 Tahun 2014 tentang Desa, desa merupakan kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah tertentu dan memiliki kewenangan untuk mengatur serta mengurus pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat berdasarkan hak asal-usul dan hak tradisional yang diakui dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dalam undang-undang tersebut juga diatur tentang pendapatan desa, yaitu seluruh penerimaan desa dalam satu tahun anggaran yang menjadi hak desa dan tidak perlu dikembalikan. Pendapatan desa terbagi menjadi beberapa kelompok, yaitu pendapatan asli desa, transfer, dan pendapatan lainnya. Pendapatan asli desa terdiri dari bagi hasil dari Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag), hasil aset, dan swadaya. Pendapatan transfer meliputi dana desa, bagian dari hasil pajak daerah dan retribusi daerah kabupaten/kota, alokasi dana desa, serta bantuan keuangan dari anggaran pendapatan belanja daerah provinsi dan kabupaten/kota. Pendapatan lainnya mencakup penerimaan dari hasil kerja sama desa, hibah dan sumbangan pihak ketiga, bunga bank, serta pendapatan sah lainnya (Raharjo, 2021).

BUMNag adalah badan usaha yang dibentuk oleh nagari untuk mengelola berbagai usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan layanan, serta menawarkan jenis usaha lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa, sebagaimana diatur dalam Peraturan Nagari Jaho No. 06 tahun 2017 berdasarkan Keputusan Wali Nagari tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Talago Kumbang Nagari Jaho. Peraturan ini sangat penting bagi BUMNag karena mengatur berbagai aspek yang terkait dengan operasionalnya secara menyeluruh. Tujuan utama dari peraturan ini adalah untuk memberikan pedoman yang jelas dan terstruktur dalam pengelolaan BUMNag, sehingga dapat memberikan kontribusi yang maksimal bagi kesejahteraan masyarakat nagari. Pendirian BUMNag memiliki peranan penting karena memberikan dampak positif dan manfaat bagi nagari serta masyarakat, terutama dalam meningkatkan perekonomian kedua belah pihak.

Mengukur kinerja BUMNag adalah langkah yang sangat perlu untuk menilai seberapa efektif dan efisien BUMNag dalam menjalankan aktivitas usahanya. Kinerja yang baik akan memberikan dampak positif, termasuk peningkatan pendapatan asli nagari. Untuk memastikan BUMNag beroperasi dengan baik dan mencapai tujuannya, dibutuhkan sistem pengukuran kinerja yang efektif. *Balanced scorecard* (BSC) adalah sistem pengukuran kinerja yang menyeluruh, yang tidak hanya fokus pada aspek keuangan, tetapi juga mempertimbangkan faktor-faktor non-keuangan yang penting bagi keberhasilan jangka panjang organisasi. Dalam hal ini, BSC dapat digunakan untuk mengukur kinerja BUMNag dari berbagai perspektif, memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang kinerja BUMNag.

BUMNag memainkan peran yang sangat penting dalam meningkatkan pendapatan asli nagari. Hubungan antara BUMNag dan peningkatan pendapatan asli nagari semakin kuat seiring dengan upaya pemerintah nagari untuk mencapai kemandirian ekonomi. BUMNag menjadi sumber pendapatan baru bagi nagari, di mana melalui kegiatan usahanya, BUMNag dapat memperoleh keuntungan yang kemudian disetorkan ke kas nagari, yang berkontribusi pada peningkatan pendapatan asli nagari.

Pada tahun 2023, hampir seluruh nagari di Kabupaten Tanah Datar, dari total 75 nagari, telah memiliki Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag). Berdasarkan data dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa, Pengendalian Penduduk, dan Keluarga Berencana (PMDPPKB) Kabupaten Tanah Datar, terdapat 9 BUMNag yang telah memberikan kontribusi terhadap pendapatan asli nagari pada tahun 2022, yaitu BUMNag Panyalaian, Jaho, Sabu, Batipuah Ateh, Tabek, Saruaso, Sungai Tarab, Talang Tengah, dan Barulak.

Nagari Jaho merupakan salah satu BUMNag yang telah memberikan kontribusi terhadap pendapatan asli nagari. BUMNag Nagari Jaho terletak di Kabupaten Tanah Datar, Kecamatan Sepuluh Koto. BUMNag ini mengambil nama dari sebuah Talago di Nagari tersebut, yaitu Talago Kumbang, dan sudah beroperasi sejak tahun 2017. Pada tahun 2022, BUMNag ini telah memiliki struktur kepengurusan yang sederhana, yang terdiri dari ketua,

sekretaris, bendahara, kepala unit, pengawas, dan wali sebagai pelindung. Saat ini, dari segi manajemen, BUMNag Talago Kumbang memiliki 6 orang pengelola.

BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho terbukti telah membagikan keuntungan yang diperoleh berdasarkan AD/ART, yang mencakup persentase untuk penambahan modal, pendapatan asli desa, penasihat, badan pengawas, pelaksana operasional, dan sosial. Dalam AD/ART BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho, keuntungan yang dialokasikan untuk pendapatan asli nagari adalah sebesar 5%. Pada tahun 2021, bagi hasil BUMNag untuk pendapatan asli nagari tercatat sebesar Rp 1.524.000,00. Pada tahun 2022, angka tersebut meningkat menjadi Rp 2.001.000,00, dan pada tahun 2023 mencapai Rp 2.401.000,00 (Sony, 4 Agustus 2024).

Nagari Jaho memiliki kekayaan Sumber Daya Alam (SDA) yang melimpah serta Sumber Daya Manusia (SDM) yang memadai. Hal ini memberi peluang bagi BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho untuk mengembangkan berbagai jenis usaha, seperti sektor pertanian, peternakan, jasa, produksi, dan lainnya. Saat ini, BUMNag ini telah menjalankan usaha di bidang penggemukan sapi, penyewaan sound system, dan sewa tenda. Di antara usaha yang ada, penggemukan sapi di Nagari Jaho memiliki potensi pengembangan yang sangat besar. Hal ini disebabkan oleh letak Nagari Jaho yang berada di kaki Gunung Marapi, dengan lahan sawah dan perbukitan yang subur, serta kualitas rumput yang sangat baik tanpa perlu pupuk. Dengan pengelolaan SDA yang optimal, usaha penggemukan sapi dapat menghasilkan sapi yang gemuk dan berkualitas dalam waktu singkat, dengan harga jual yang tinggi (Jimmy, 11 Juli 2024).

BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho menargetkan penjualan sapi ke rumah potong hewan dan masjid, terutama pada saat perayaan Hari Raya Idul Adha. Hari tersebut menjadi momen penting bagi umat Islam untuk melaksanakan ibadah kurban, dengan sapi sebagai hewan kurban utama yang banyak dicari. Penjualan sapi terus mengalami peningkatan setiap tahunnya, seiring dengan berkembangnya jumlah sapi yang ditanak oleh BUMNag

Talago Kumbang Nagari Jaho. Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada tanggal 4 Agustus 2024 dengan bendahara BUMNag serta laporan keuangan BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho untuk periode 2021, 2022, dan 2023, penulis memperoleh data berikut:

Tabel 1. 1
Data Penjualan BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho
Tahun 2021-2023

No	Tahun	Penjualan
1.	2021	Rp 432.800.000
2.	2022	Rp 511.000.000
3.	2023	Rp 353.150.000

Sumber: *Laporan Keuangan BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho periode 2021-2023.*

Data di atas menunjukkan bahwa pada tahun 2021, penjualan BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho mencapai Rp 432.800.000. Pada tahun 2022, penjualan meningkat sebesar Rp 78.200.000 dibandingkan dengan tahun sebelumnya (2021), dengan total penjualan mencapai Rp 511.000.000. Namun, pada tahun 2023, penjualan sedikit menurun menjadi Rp 353.150.000, berkurang sebesar Rp 157.850.000 dibandingkan tahun 2022. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho mengalami penurunan dalam hal penjualan pada tahun 2023. Penurunan ini mengindikasikan adanya penurunan kinerja yang signifikan dalam penjualan.

Berdasarkan wawancara dengan bendahara BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho, strategi yang diterapkan oleh BUMNag untuk menarik pelanggan baru dalam penjualan sapi adalah dengan cara mendatangi dan menawarkan secara langsung kepada masjid atau mushola yang akan merayakan peringatan kurban. BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho diduga belum memiliki program pelatihan yang sistematis dan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan karyawan, karena tidak ada pelatihan yang diberikan oleh pemerintah kepada karyawan atau pekerja di BUMNag. Selain itu, pencatatan laporan keuangan BUMNag diduga belum sesuai dan dengan

metode pencatatan yang sederhana, seperti mencatat kas masuk dan kas keluar. Hal ini disebabkan oleh kurangnya pelatihan serta pemahaman yang terbatas dari bendahara BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho terkait standar pencatatan laporan keuangan yang berlaku (Sony, 4 Agustus 2024).

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis *Balanced Scorecard* untuk Penilaian Kinerja BUMNag dalam Peningkatan Pendapatan Asli Nagari Jaho**” guna mengetahui bagaimana kinerja BUMNag apabila dinilai melalui perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penerapan *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja BUMNag merupakan langkah strategis yang dapat memberikan dampak positif bagi nagari. Dengan melakukan pengukuran kinerja yang menyeluruh, teliti, dan berfokus pada strategi, BUMNag dapat meningkatkan profitabilitas, efisiensi, dan inovasi, sehingga kinerja yang baik dapat mendorong peningkatan Pendapatan Asli Nagari (PAN).

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang masalah yang telah disampaikan sebelumnya, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja BUMNag Nagari Jaho berdasarkan perspektif keuangan dalam peningkatan Pendapatan Asli Nagari Jaho.
2. Pengukuran kinerja BUMNag Nagari Jaho berdasarkan perspektif pelanggan dalam peningkatan Pendapatan Asli Nagari Jaho.
3. Pengukuran kinerja BUMNag Nagari Jaho berdasarkan perspektif proses bisnis internal dalam peningkatan Pendapatan Asli Nagari Jaho.
4. Pengukuran kinerja BUMNag Nagari Jaho berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam peningkatan Pendapatan Asli Nagari Jaho.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah mengenai Analisis *Balanced Scorecard* untuk Penilaian Kinerja BUMNag dalam Peningkatan Pendapatan Asli Nagari Jaho, yang cakupannya sangat luas, peneliti perlu memberikan batasan-batasan agar penelitian ini lebih mudah dipahami. Penelitian akan dibatasi pada aspek-aspek yang diukur oleh BSC, yaitu perspektif keuangan, indikator yang akan digunakan meliputi *Return On Asset* (ROA), *Net Profit Margin* (NPM), dan *Growth Rate In Sales* (GRIS). Untuk perspektif pelanggan, fokus akan pada retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Sementara itu, dalam perspektif proses bisnis internal, akan dianalisis melalui *Net Growth Ratio* (NGR) dan pertumbuhan pembelajaran. Terakhir, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, indikator yang digunakan adalah retensi karyawan dan produktivitas karyawan. Fokus penelitian ini akan mencakup pada tahun 2021-2023.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho dalam meningkatkan Pendapatan Asli Nagari Jaho dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Hal ini mencakup empat perspektif: keuangan dan pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan penelitian ini, maka tujuan penelitian yang ditetapkan adalah menganalisis kinerja BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yang meliputi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif internal untuk menganalisis antara hasil penilaian kinerja menggunakan BSC dalam peningkatan Pendapatan Asli Nagari Jaho.

F. Manfaat Penelitian

Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat, antara lain:

1. Bagi Mahasiswa, Jurusan Akuntansi, penelitian ini berguna sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya dan sebagai pembanding untuk memperluas pengetahuan terkait dengan *balanced scorecard*.
2. Bagi BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho, membantu manajemen dalam mengevaluasi kinerja operasional dalam penelitian analisis *balanced scorecard* untuk penilaian kinerja.
3. Bagi Penulis, penelitian ini berfungsi sebagai sarana untuk memperluas wawasan dan menambah referensi terkait dengan pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pengukuran Kinerja

a. Kinerja

Kinerja berasal dari istilah "*performance*", yang merujuk pada hasil atau prestasi kerja. Namun, kinerja sejatinya memiliki pengertian yang lebih luas, tidak hanya terbatas pada hasil kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan dilakukan. Kinerja terkait dengan hasil pekerjaan yang berhubungan dengan kepuasan ekonomi. Ini meliputi apa yang dikerjakan serta cara kerja yang dilakukan untuk mencapai hasil tersebut. Kinerja berfokus pada kegiatan yang dilaksanakan dan cara pencapaian hasilnya.

Kinerja dapat dipahami sebagai tingkat pencapaian tugas yang dilakukan seseorang dengan memanfaatkan kemampuan yang dimiliki serta mengikuti batasan-batasan yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja juga dipahami sebagai hasil dari pelaksanaan suatu pekerjaan, yang menunjukkan bahwa kinerja merupakan tindakan atau perilaku individu yang dapat diamati oleh orang lain, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kinerja atau *performance* merujuk pada hasil kerja yang diperoleh oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Hasil kerja tersebut harus sesuai dengan kewenangan, tugas, dan tanggung jawab masing-masing, serta bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi secara sah, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan norma moral serta etika yang berlaku (Hatuwe, 2022).

b. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menurut Ayuni & Gorda (2020) pengukuran kinerja adalah upaya yang dilakukan oleh manajemen untuk menilai hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh setiap pusat pertanggungjawaban dalam sistem pengendalian manajemen suatu organisasi bisnis. Oleh karena itu, pengukuran kinerja sangat penting dalam menyusun perencanaan dan pengendalian yang bertujuan untuk mencapai visi dan misi organisasi.

Pengukuran kinerja dapat diartikan sebagai evaluasi terhadap sejauh mana efektivitas dan efisiensi hasil kerja yang dicapai oleh karyawan, sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, terkait dengan pemanfaatan sumber daya seperti waktu, tenaga, dan biaya.

Dari definisi di atas, pengukuran kinerja tidak lain adalah membandingkan antara input, output dan outcome sebagai patokan dan tolak ukur kinerja karyawan. Input (masukan) berkaitan dengan pemanfaatan sumber daya manusia, waktu, dan biaya yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu program atau kegiatan. Output (keluaran) berkaitan dengan kuantitas produk yang mampu dicapai dalam kurun waktu tertentu. Input dan Output ini memberi informasi tentang perbandingan antara pengorbanan dan hasil. Hasil yang dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu hasil antara dan hasil akhir. Hasil antara merupakan konsekwensi atau hasil dari program tertentu yang merupakan tujuan khusus, sedangkan hasil akhir merupakan tujuan perusahaan yang merupakan tanggung jawab pimpinan (Suhardi et al., 2022)

Pengukuran kinerja dalam suatu organisasi dimulai dengan menetapkan tujuan spesifik dari pengukuran tersebut, diikuti dengan rencana yang telah dijalankan oleh organisasi untuk melihat apakah terdapat perbedaan antara rencana dan realisasinya. Pada akhir periode, dilakukan penilaian untuk mengukur kinerja dan melakukan evaluasi.

Hasil kinerja kemudian dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan, dilanjutkan dengan diskusi dan penggabungan hasil pengukuran tersebut, yang akan digunakan sebagai dasar perencanaan program peningkatan kinerja dan pelaksanaannya.

c. Tujuan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja juga dapat diartikan sebagai evaluasi yang dilakukan secara sistematis terhadap hasil kerja seorang karyawan, yang berkaitan dengan jabatan dan potensi yang dimilikinya untuk dikembangkan. Penilaian prestasi adalah hasil dari pencapaian prestasi kerja seorang karyawan sesuai dengan tugas yang diembannya dalam periode waktu yang telah ditentukan.

Tujuan dari pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menilai hasil kerja karyawan selama periode tertentu dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 2) Untuk menilai kualitas karyawan terkait sikap, karakter, serta kekuatan dan kelemahan lainnya yang berhubungan dengan pekerjaan di perusahaan.
- 3) Untuk menilai potensi yang dimiliki karyawan dalam memegang jabatan lain (promosi), apakah perlu melalui pelatihan terlebih dahulu atau dapat dipromosikan tanpa pelatihan (Ismail, 2020).

2. *Balanced Scorecard*

a. Definisi *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) adalah sistem yang digunakan oleh perusahaan untuk menilai hasil kerja. Sistem ini pertama kali diperkenalkan pada tahun 1992 oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. BSC terdiri dari dua kata, yaitu *balanced* yang berarti seimbang, dan *scorecard* yang berarti kartu skor. Konsep "*balanced*" di sini mengacu pada pendekatan yang seimbang dalam mengukur kinerja suatu organisasi atau individu, yang melibatkan dua perspektif, yaitu keuangan dan non-keuangan. Sementara itu, jika mengacu pada istilah

scorecard, arti dari kata tersebut adalah kartu skor yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan di masa depan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa BSC adalah alat yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan berdasarkan indikator yang telah ditetapkan sebelumnya (Agusfianto et al., 2023).

Menurut Purwaningrum (2024) *Balanced Scorecard* adalah pendekatan yang terstruktur untuk menilai kinerja organisasi melalui empat perspektif pengukuran, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. BSC merupakan sekumpulan alat yang dirancang untuk memotivasi karyawan dalam mewujudkan visi organisasi. Selain sebagai alat ukur kinerja, BSC juga berfungsi sebagai sistem manajemen yang memfokuskan upaya individu untuk mencapai tujuan organisasi, baik yang utama maupun yang tidak utama.

Pada awalnya, *Balanced Scorecard* (BSC) diterapkan untuk meningkatkan sistem pengukuran kinerja eksekutif. Dengan BSC, perusahaan dapat lebih memahami sejauh mana kemajuan dan perkembangan yang telah dicapai. Kehadiran BSC sangat membantu perusahaan untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai kinerja mereka. Agar kinerja menjadi lebih efektif dan efisien, diperlukan informasi yang akurat yang dapat menggambarkan sistem kerja yang sedang dijalankan.

Balanced Scorecard memberikan perusahaan elemen yang diperlukan untuk beralih dari paradigma "selalu berfokus pada aspek finansial" ke model baru, di mana hasil dari BSC menjadi titik awal untuk meninjau, mempertanyakan, dan mempelajari strategi yang ada. *Balanced Scorecard* akan mengubah visi dan strategi menjadi serangkaian ukuran yang koheren dalam empat perspektif yang seimbang. Sistem BSC bertujuan untuk memberikan pandangan yang lebih menyeluruh kepada para manajer dengan melengkapi ukuran finansial dengan metrik tambahan yang mengukur kinerja di berbagai

aspek, seperti kepuasan pelanggan, inovasi produk, dan lainnya (Sedarmayanti *et al.*, 2021).

b. Manfaat *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard membuat strategi anda menjadi kegiatan nyata. Beberapa manfaat dalam melaksanakan BSC menurut Setyawan & Supriyanto (2020) ialah:

- 1) Fokus pada hal hal yang penting (prioritas).
- 2) Dapat mendukung terciptanya budaya kerja yang tinggi dan transparan
- 3) Mendorong untuk menetapkan ukuran kinerja, menyampaikan tujuan strategi beserta target dan rencana operasional.
- 4) Dapat memberikan peringatan awal jika organisasi berisiko mengalami ketidaksehat
- 5) Dapat memperbaiki kemampuan manajemen dalam pengambilan keputusan:
 - a) Untuk mencapai tujuan strategis.
 - b) Untuk memberikan kualitas dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.
 - c) Untuk menghapuskan kegiatan-kegiatan yang tidak memberikan nilai tambah.
 - d) Untuk menyelaraskan prioritas dan harapan pelanggan dengan pelanggan.
 - e) Untuk melacak kemajuan.
 - f) Untuk mengevaluasi perubahan proses.
 - g) Untuk meningkatkan akuntabilitas.

3. Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

a. Perspektif keuangan

Perspektif keuangan menetapkan tujuan kinerja keuangan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Perspektif ini berfokus pada dampak keuangan keseluruhan yang dihasilkan dari ketiga perspektif lainnya. Oleh karena itu, tujuan dan ukuran dari perspektif

lainnya harus terkait dengan tujuan keuangan. Perspektif keuangan mencakup tiga tema strategis utama: pertumbuhan pendapatan, pengurangan biaya, dan pemanfaatan aset. Ketiga tema ini merupakan elemen penting dalam merumuskan tujuan serta ukuran operasional yang lebih spesifik.

Tabel 2. 1
Tujuan dan Ukuran Perspektif Keuangan

Tujuan	Ukuran
Pertumbuhan Pendapatan:	
Menaikkan jumlah produk baru	Persentase pendapatan dan produk baru
Membuat aplikasi baru	Persentase pendapatan dan aplikasi baru
Mengembangkan pelanggan dan pangsa pasar	Persentase pendapatan dan sumber baru
Mengadopsi strategi penetapan harga baru	Profitabilitas produk dan pelanggan
Penurunan Biaya:	
Menurunkan biaya produk per unit	Biaya produk per unit
Menurunkan biaya pelanggan per unit	Biaya per jalur distribusi
Pemanfaatan Aset:	
Memperbaiki pemanfaatan aset	Laba atas investasi
	Nilai tambah ekonomi

Sumber: (Hansen & Mowen, 2011)

1) Pertumbuhan Pendapatan

Beberapa tujuan yang mungkin terkait dengan pertumbuhan pendapatan antara lain meningkatkan jumlah produk baru, menciptakan aplikasi baru untuk produk yang sudah ada, mengembangkan pelanggan dan pasar baru, serta mengadopsi

strategi harga yang baru. Setelah tujuan operasional ditetapkan, ukuran kinerja dapat dirancang. Contohnya, ukuran yang dapat diterapkan untuk tujuan-tujuan tersebut (sesuai urutan yang disebutkan) adalah persentase pendapatan dari produk baru, persentase pendapatan dari aplikasi baru, persentase pendapatan dari pelanggan dan segmen pasar baru, serta profitabilitas produk atau pelanggan (Hansen & Mowen, 2011).

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan ukuran profitabilitas produk dan pelanggan. Rasio profitabilitas adalah rasio yang menggambarkan seberapa besar keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan. Ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba selama periode waktu tertentu (Nofriser *et al.*, 2022).

Berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan, pengukuran kinerja keuangan akan dipilih beberapa indikator yang tepat untuk menggambarkan kinerja keuangan BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho. Dalam penelitian ini, karena BUMNag merupakan organisasi publik dengan unit usaha yang sederhana, peneliti hanya memilih tiga tolok ukur keuangan dari rasio profitabilitas, yaitu *Return On Assets (ROA)*, *Net Profit Margin (NPM)*, dan *Growth Rate in Sales (GRIS)*.

a) *Return On Asset*

Menurut Ompusunggu & Wage (2021) Tingkat Pengembalian Aset adalah rasio profitabilitas yang digunakan untuk menilai persentase keuntungan (laba) yang diperoleh perusahaan berdasarkan sumber daya atau total aset yang dimilikinya. Dengan demikian, efisiensi perusahaan dalam mengelola aset dapat dilihat dari persentase rasio ini. Semakin tinggi nilai ROA, semakin besar potensi perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan usahanya di masa depan.

Jika nilai rasio ROA mengalami kenaikan, hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan semakin membaik (Ginting, 2021).

$$ROA = \frac{Laba\ bersih}{Total\ Asset} \times 100\%$$

b) *Net Profit Margin*

Menurut Ompusunggu & Wage (2021) *net profit margin* atau marjin laba bersih adalah rasio profitabilitas yang digunakan untuk menilai persentase laba bersih yang diperoleh setelah dikurangi pajak terhadap pendapatan yang berasal dari penjualan. Marjin Laba Bersih ini juga dikenal sebagai *profit margin ratio*. Rasio ini mengukur laba bersih setelah pajak dibandingkan dengan penjualan. Semakin tinggi nilai *net profit margin*, semakin baik kinerja operasional perusahaan. NPM yang tinggi menunjukkan bahwa laba bersih yang diperoleh dari penjualan semakin meningkat.

NPM yang tinggi menunjukkan bahwa kinerja perusahaan semakin baik, serta mencerminkan peningkatan efisiensi dalam kegiatan operasional perusahaan (Wahyu & Yani, 2024).

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

c) *Growth Rate In Sales (GRIS)*

Growth Rate in Sales atau tingkat pertumbuhan penjualan menggambarkan sejauh mana perusahaan mampu meningkatkan penjualannya jika dibandingkan dengan total penjualan secara keseluruhan (Yeni *et al.*, 2024).

GRIS dapat dianggap baik atau positif jika angka penjualan lebih tinggi dibandingkan dengan penjualan pada periode sebelumnya. Semakin tinggi pertumbuhan penjualan perusahaan, maka pendapatan perusahaan juga akan meningkat, begitu pula sebaliknya (Wahyu & Yani, 2024).

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

2) Penurunan Biaya

Contoh tujuan penurunan biaya adalah pengurangan biaya per unit produk, per pelanggan, atau per jalur distribusi. Ukuran yang digunakan jelas, yaitu biaya per unit dari objek biaya tertentu. Tren pada ukuran ini akan menunjukkan apakah biaya telah berkurang atau tidak. Untuk tujuan ini, keakuratan dalam pembebanan biaya sangat penting. Penghitungan biaya berdasarkan aktivitas dapat memainkan peran penting dalam pengukuran, terutama untuk biaya penjualan dan administrasi yang biasanya tidak dibebankan pada objek biaya seperti pelanggan dan jalur distribusi.

Perhitungan biaya, baik yang didasarkan pada fungsi maupun aktivitas, membebankan biaya kepada objek biaya seperti produk, pelanggan, pemasok, bahan baku, dan jalur distribusi. Biaya per unit dihitung dengan membagi total biaya yang terkait dengan unit yang diproduksi dengan jumlah unit yang diproduksi (Hansen & Mowen, 2011).

$$\text{Biaya Produk Per Unit} = \frac{\text{Total Biaya}}{\text{Unit Produksi}}$$

3) Penggunaan Aset

Perbaikan dalam pemanfaatan aset merupakan tujuan utama. Ukuran keuangan seperti laba atas investasi dan nilai tambah ekonomi digunakan untuk menilai hal ini. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan ukuran nilai tambah ekonomi atau EVA. EVA didefinisikan sebagai ukuran kinerja keuangan berbasis nilai yang mencerminkan "kelebihan return" atas modal yang diinvestasikan untuk mendanai aset perusahaan. Secara garis besar, EVA adalah alat analisis yang digunakan untuk menilai kinerja keuangan perusahaan dengan memperhatikan nilai tambah ekonomi, sambil mempertimbangkan biaya modal yang ditanggung oleh perusahaan (Irfani, 2020).

$$\text{EVA} = \text{Laba operasi bersih} - (\text{Modal yang digunakan} \times \text{Biaya modal})$$

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan salah satu sumber komponen pendapatan yang berhubungan dengan tujuan keuangan. Perspektif ini mendefinisikan dan memilih pelanggan serta segmen pasar yang dipilih perusahaan untuk bersaing. Tujuan dan ukuran utama dalam perspektif ini bersifat umum di semua organisasi. Terdapat lima tujuan utama, yaitu peningkatan pangsa pasar, peningkatan retensi pelanggan, peningkatan jumlah pelanggan baru, peningkatan kepuasan pelanggan, dan peningkatan profitabilitas pelanggan. Ukuran utama yang dapat digunakan untuk tujuan ini meliputi pangsa pasar (persentase pasar), persentase pertumbuhan bisnis dari pelanggan yang sudah ada, persentase pelanggan yang melakukan pembelian ulang, jumlah pelanggan baru, serta profitabilitas individu dan segmen.

Tabel 2. 2
Tujuan dan Ukuran Perspektif Pelanggan

Tujuan	Ukuran
Utama:	
Meningkatkan pangsa pasar	Persentase pangsa pasar
Meningkatkan retensi pelanggan	Persentase pertumbuhan dan bisnis pelanggan yang ada
	Persentase pelanggan yang kembali
Meningkatkan akuisisi pelanggan	Jumlah pelanggan baru
Meningkatkan kepuasan pelanggan	Tingkat dan survey pelanggan
Meningkatkan profitabilitas pelanggan	Profitabilitas pelanggan
Nilai Kinerja:	
Menurunkan harga	Harga
Menurunkan biaya pasca pembelian	Biaya pelanggan pasca pembelian
Memperbaiki fungsi produk	Tingkat dan survey pelanggan

Tujuan	Ukuran
Utama:	
Memperbaiki kualitas produk	Persentase barang yang dikembalikan
Meningkatkan keandalan pengiriman	Persentase pengiriman tepat waktu
	Jadwal yang tidak terpenuhi
memperbaiki citra dan reputasi produk	Tingkat dan survey pelanggan

Sumber: (*Hansen & Mowen, 2011*).

1) Retensi pelanggan

Menurut Bairizki (2020) Retensi pelanggan adalah bagaimana pelanggan loyal pengguna produk barang/jasa suatu organisasi. Ukuran ini diperlukan untuk mengetahui sejauh mana tingkat loyalitas pelanggan dan sejauh mana suatu organisasi mampu menjaga pelanggan yang telah diperoleh.

Berdasarkan Ilhami *et al* (2024) retensi pelanggan frekuensi tinggi dalam pembelian produk atau layanan tertentu oleh pelanggan mencerminkan tingkat kepuasan dan kepercayaan yang tinggi terhadap perusahaan. Maka tingkat retensi pelanggan yang tinggi meunjukkan kepuasan pelanggan dan efektivitas strategi retensi pelanggan organisasi.

$$RP = \frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

2) Akuisisi pelanggan

Erat kaitannya dengan bagaimana perusahaan mampu meningkatkan pelanggan baru melalui konversi. Menilai sejauh mana suatu unit bisnis dapat menarik pelanggan baru atau memperoleh bisnis baru (Bairizki, 2020).

Menurut Ilhami *et al.*, (2024) akuisisi pelanggan adalah proses untuk menarik dan membujuk calon pelanggan untuk melakukan pembelian. Akuisisi pelanggan dikatakan baik apabila semakin meningkat.

$$AP = \frac{\text{Jumlah Pelanggan baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

3) Profitabilitas pelanggan

Menurut Bairizki (2020) profitabilitas pelanggan merupakan untuk mengetahui sejauh mana sejumlah pelanggan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Langkah pertama dalam menilai profitabilitas pelanggan adalah mengidentifikasi pelanggan yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Langkah kedua adalah menetapkan pelanggan yang memberikan kontribusi positif tersebut.

Tingkat profitabilitas yang baik dapat terlihat dari laba bersih yang besar yang dihasilkan dari pelanggan tersebut (Ilhami *et al.*, 2024).

$$PP = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Pendapatan bersih}} \times 100\%$$

4) Keandalan Pengiriman

Keandalan pengiriman merujuk pada pengiriman output yang dilakukan tepat waktu. Pengiriman tepat waktu merupakan ukuran umum untuk menilai keandalan operasional. Tujuannya adalah mencapai rasio 100 persen (Hansen & Mowen, 2011).

$$KP = \frac{\text{Jumlah pengiriman tepat waktu}}{\text{Jumlah total pesanan yang dikirim}} \times 100\%$$

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses merupakan cara untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemegang saham. Oleh karena itu, perspektif proses melibatkan identifikasi proses-proses yang diperlukan untuk mencapai tujuan pelanggan dan keuangan. Menurut Kaplan dan Norton dalam Rangkuti (2011), proses bisnis internal dibagi menjadi tiga prinsip utama, yaitu proses inovasi, proses operasional, dan proses pascapenjualan.

Tabel 2. 3
Tujuan dan Ukuran Perspektif Proses Bisnis Internal

Tujuan	Ukuran
Inovasi:	
Meningkatkan jumlah produk baru	Meningkatkan jumlah produk baru versus yang direncanakan
Meningkatkan produk yang dimiliki	Persentase pendapatan dari produk yang dimiliki
	Waktu pemasaran (dari awal hingga akhir)
Operasional:	
Meningkatkan kualitas proses	Biaya kualitas
	Hasil output
	Persentase unit cacat
meningkatkan efisiensi proses	Trend biaya unit
	Output/Input
Menurunkan waktu pemrosesan	Waktu siklus dan velositas
Pelayanan Pasca Penjualan:	
Meningkatkan kualitas pelayanan	Pertama langsung berhasil
Meningkatkan efisiensi pelayanan	Trend Biaya
	Output/Input
Menurunkan waktu pelayanan	Waktu siklus

Sumber: (Hansen & Mowen, 2011).

1) Proses Inovasi

Proses inovasi merupakan bagian yang sangat penting dalam keseluruhan proses produksi. Proses ini terdiri dari dua komponen utama, yaitu: mengidentifikasi keinginan pelanggan dan merancang produk yang sesuai dengan keinginan tersebut. Jika hasil inovasi perusahaan tidak memenuhi harapan pelanggan, produk tersebut tidak akan mendapatkan respons positif. Intinya, proses inovasi

harus mampu memberikan nilai yang diinginkan oleh konsumen (Sedarmayanti *et al.*, 2021).

2) Proses operasi

Proses operasi merujuk pada serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Proses ini mencakup perencanaan, pengolahan bahan mentah menjadi produk jadi, pemasaran, hingga transaksi antara perusahaan dan pembeli. Fokus utama dari proses operasi adalah pengiriman produk kepada pelanggan dengan cara yang efisien dan tepat waktu (Sedarmayanti *et al.*, 2021).

a) First Time Through (FTT)

Ini adalah ukuran kualitas umum yang digunakan untuk menilai tingkat kualitas.

$$FTT = \frac{(Total\ unit\ yang\ diproses - ditolak\ dan\ dikerjakan\ ulang)}{Total\ unit\ yang\ di\ proses} \times 100\%$$

b) Waktu Siklus Velositas

Velositas merupakan lamanya waktu yang digunakan untuk merespon suatu pesanan pelanggan.

$$Biaya\ Standar\ Per\ Menit = \frac{Biaya\ konversi\ sel}{Menit\ yang\ tersedia}$$

c) Manufacturing Cycle Efficiency (MCE)

Merupakan ukuran umum yang digunakan untuk menurunkan waktu proses mengubah material menjadi barang jadi

$$MCE = \frac{Waktu\ pemrosesan}{(Waktu\ pemrosesan + waktu\ pindah + waktu\ inspeksi + waktu\ tunggu)}$$

d) Network Growth Ratio

Dalam perspektif proses bisnis internal, diperlukan perhitungan menggunakan metode *Network Growth Ratio* (NGR), yang berfungsi untuk membandingkan jaringan di setiap unit kerja dengan peningkatan jaringan di unit tersebut (Lesmana, 2020).

Menurut Sholeha *et al* (2023) Peningkatan Network Growth Ratio dari tahun ke tahun menunjukkan perkembangan unit kerja (misalnya, jumlah anggota aktif, pendapatan, atau proyek yang diselesaikan) juga meningkat. Ini menandakan pertumbuhan positif dan efektivitas dalam pengelolaan.

$$NGR = \frac{\text{Unit Kerja Aktif}}{\text{Total Unit Kerja}} \times 100\%$$

3) Laporan Takt Time dan Hari Berdasarkan Jam

Takt Time adalah istilah yang berasal dari Jepang yang mengacu pada tingkat permintaan pelanggan terhadap produk. Tujuan dari laporan ini adalah untuk memastikan agar pekerja tetap fokus pada kegiatan memproduksi produk yang dibutuhkan pelanggan, sesuai dengan waktu permintaan pelanggan (Hansen & Mowen, 2011).

4) Pelayanan Purna Jual

Layanan purna jual adalah layanan yang disediakan oleh perusahaan atau bisnis untuk memastikan kualitas produk yang telah dibeli oleh konsumen (Sedarmayanti *et al.*, 2021).

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sumber kemampuan yang memungkinkan tercapainya tujuan dari tiga perspektif lainnya. Perspektif ini memiliki tiga tujuan utama, yaitu: peningkatan keterampilan pegawai, peningkatan motivasi, pemberdayaan, dan keterlibatan pegawai, serta peningkatan kemampuan sistem informasi.

Tabel 2. 4
Tujuan dan Ukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan	Ukuran
Peningkatan kemampuan karyawan	Tingkat kepuasan karyawan
	Persentase retensi karyawan
	Produktivitas karyawan
	Jumlah jam pelatihan

Tujuan	Ukuran
	Rasio strategis cakupan pekerjaan (persentase kebutuhan kritikal pekerjaan yang dipenuhi)
Peningkatan motivasi dan pelibatan	Saran per karyawan
	Saran per karyawan yang dilaksanakan
Peningkatan kemampuan dan system informasi	Persentase proses dengan kemampuan
	Merespon balik dalam waktu nyata
	Persentase karyawan menghadapi dengan akses online ke informasi pelanggan dan produk

Sumber: (Hansen & Mowen, 2011).

1) Kemampuan Karyawan

Tiga pengukuran hasil utama bagi kemampuan karyawan yaitu, tingkat kepuasan karyawan, pergantian karyawan, dan produktivitas karyawan (Sedarmayanti *et al.*, 2021).

a) Retensi Karyawan

Merupakan indikator yang digunakan untuk menilai sejauh mana organisasi mampu mempertahankan karyawan potensial agar tetap setia pada perusahaan. Retensi karyawan mengukur sejauh mana perusahaan berhasil mempertahankan karyawannya. Retensi karyawan dianggap baik jika tingkat retensinya semakin tinggi, yang menunjukkan bahwa perusahaan mampu atau berhasil mempertahankan karyawan-karyawannya (Sedarmayanti *et al.*, 2021).

$$RK = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

b) Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan adalah hasil dari kombinasi peningkatan keterampilan dan semangat kerja, inovasi, proses internal, serta kepuasan pelanggan. Produktivitas ini berhubungan

dengan kontribusi individu yang mempengaruhi jumlah pendapatan yang dihasilkan dari penjualan barang. Tingkat produktivitas karyawan yang tinggi dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan (Lesmana, 2020).

$$PK = \frac{\text{Pendapatan Bersih} : \text{jumlah karyawan}}{\text{Pendapatan Bersih}} \times 100\%$$

2) Motivasi, Pemberdayaan, dan Pelibatan Karyawan

Karyawan seharusnya tidak hanya memiliki keterampilan yang diperlukan, tetapi juga diberi kebebasan, motivasi, dan inisiatif untuk menerapkan keahlian mereka secara efektif. Jumlah saran yang diberikan per karyawan dan jumlah saran yang dilaksanakan per karyawan bisa menjadi ukuran motivasi dan pemberdayaan. Saran per karyawan menunjukkan tingkat keterlibatan mereka, sementara jumlah saran yang diterapkan mengindikasikan kualitas partisipasi karyawan. Ukuran yang kedua juga mencerminkan apakah saran karyawan dianggap penting atau tidak (Hansen & Mowen, 2011).

3) Kemampuan Sistem Informasi

Peningkatan kemampuan sistem informasi berarti menyediakan informasi yang lebih akurat dan tepat waktu kepada karyawan, sehingga mereka dapat memperbaiki dan melaksanakan proses baru dengan lebih efektif. Ukuran yang digunakan seharusnya memperhatikan ketersediaan informasi strategis (Hansen & Mowen, 2011).

4. Pendapatan Nagari

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), pendapatan didefinisikan sebagai hasil dari usaha, upah, atau sumber lainnya. Definisi pendapatan ini mencakup pengertian secara umum. Sementara itu, pendapatan asli adalah pendapatan yang diperoleh dari hasil usaha yang dimiliki oleh pemerintah serta pengelolaan asetnya. Selain itu, Undang-Undang Desa No 6 Tahun 2014 menjelaskan bahwa pendapatan asli desa meliputi hasil usaha, pengelolaan aset, sumber daya, partisipasi

masyarakat, gotong royong, dan lain-lain. Pendapatan memiliki peran penting karena menjadi sumber utama yang mendukung kelancaran pemerintahan dan pembangunan (A. Safitri & Jumiati, 2020).

Pada Pasal 68 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 72 Tahun 2005 tentang Desa dijelaskan bahwa sumber pendapatan desa terdiri dari:

- a. Pendapatan asli desa meliputi hasil dari usaha desa (BUMDes), kekayaan desa, swadaya dan partisipasi masyarakat, gotong royong, serta sumber pendapatan asli desa lainnya yang sah..
- b. Desa menerima paling sedikit 10% dari bagi hasil pajak daerah kabupaten/kota, serta bagian dari retribusi kabupaten/kota yang dialokasikan untuk desa.
- c. Bagian dari dana perimbangan keuangan antara pusat dan daerah yang diterima oleh kabupaten/kota, setidaknya 10% dialokasikan untuk desa, dengan pembagian secara proporsional kepada setiap desa sebagai alokasi dana desa.
- d. Bantuan keuangan yang diberikan oleh pemerintah pusat, pemerintah provinsi, dan pemerintah kabupaten/kota untuk mendukung pelaksanaan urusan pemerintahan (Fitri Yul Dewi Marta, 2022).

5. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

- a. Definisi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 6 Tahun 2014 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), BUMDes adalah sebuah badan usaha yang didirikan oleh pemerintah desa dengan modal dan pengelolaannya dilakukan oleh pemerintah desa bersama masyarakat. BUMDes berfungsi sebagai lembaga usaha yang bertujuan untuk memperkuat perekonomian desa, dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi yang dimiliki desa. Lembaga ini berperan membantu masyarakat dalam berbagai aspek, seperti memenuhi kebutuhan sehari-hari, menciptakan peluang usaha atau lapangan kerja, serta meningkatkan wawasan masyarakat desa.

BUMDes merupakan badan usaha di tingkat desa yang dikelola bersama oleh masyarakat dan pemerintah desa untuk memperkuat perekonomian desa sekaligus membangun hubungan sosial di dalam masyarakat. Lembaga ini dibentuk berdasarkan kebutuhan serta potensi yang dimiliki oleh desa. Dengan demikian, BUMDes berfungsi sebagai wadah untuk menjalankan kegiatan usaha dengan tujuan memperoleh hasil, seperti keuntungan atau laba.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa BUMDes adalah program pemerintah berbasis ekonomi yang bertujuan untuk meningkatkan pendapatan asli desa serta menyediakan layanan berupa barang dan jasa bagi masyarakat. Modal usaha BUMDes berasal dari kontribusi desa, masyarakat, dan dana bantuan pemerintah, yang dialokasikan melalui Dana Desa dan dianggarkan dalam APBDes sebagai salah satu sumber pendapatan desa.

b. Tujuan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Terdapat delapan tujuan utama dalam pengembangan BUMDes di Indonesia, sebagaimana tercantum dalam Pasal 3 poin "a" hingga "h" Permendesa PDTTrans Nomor 4 Tahun 2015. Tujuan-tujuan tersebut meliputi: meningkatkan perekonomian desa, mengoptimalkan pemanfaatan aset desa untuk kesejahteraan masyarakat, mendukung usaha masyarakat dalam mengelola potensi ekonomi desa, mengembangkan kerja sama usaha antar desa atau dengan pihak ketiga, menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung layanan publik, membuka lapangan kerja, meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan umum, serta mendorong pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa, termasuk peningkatan pendapatan masyarakat dan pendapatan asli desa. Dari kedelapan tujuan tersebut, dapat dirangkum menjadi empat aspek utama:

- 1) Memajukan perekonomian di tingkat desa.
- 2) Mengoptimalkan pendapatan asli desa.

- 3) Mengelola potensi desa secara efektif sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
- 4) Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan publik dan pemerataan ekonomi desa.

Keempat aspek tujuan tersebut dapat dicapai dengan memenuhi kebutuhan masyarakat, baik yang bersifat produktif maupun konsumtif, melalui penyediaan barang dan jasa yang dikelola bersama oleh masyarakat dan pemerintah desa. Selain melayani kebutuhan masyarakat di desa itu sendiri, BUMDes juga diharapkan mampu memberikan layanan kepada masyarakat di luar desa dengan menetapkan harga dan pelayanan yang sesuai dengan standar pasar. Penetapan standar pasar ini penting untuk mencegah terjadinya distorsi ekonomi di wilayah perdesaan akibat aktivitas BUMDes. Dengan kata lain, BUMDes harus menjaga persaingan pasar yang sehat dengan usaha-usaha sejenis, sehingga tidak merugikan atau mematikan usaha yang telah ada sebelumnya, terutama jika usaha tersebut dikelola secara mandiri oleh masyarakat.

Oleh karena itu, pendirian BUMDes di perdesaan tidak hanya bertujuan untuk memperoleh keuntungan ekonomi, tetapi juga untuk mendukung dan memperkuat usaha-usaha yang telah berkembang di masyarakat tanpa merugikan atau mematikan usaha yang sudah lebih dulu dibangun. Untuk menghindari persaingan antara BUMDes dan masyarakat desa, BUMDes dapat mendirikan atau mengembangkan jenis usaha yang belum dijalankan oleh masyarakat. Selain itu, BUMDes juga dapat berfungsi sebagai induk (holding) dari unit-unit usaha yang dikelola bersama dengan masyarakat desa. Salah satu contoh usaha bersama yang dapat dikembangkan oleh BUMDes dan masyarakat adalah pengelolaan kapal desa berskala besar (Mujahiddin, 2024).

c. Landasan Hukum Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Pendirian dan pengelolaan BUMDes merupakan salah satu upaya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dengan menjadikannya sebagai lembaga ekonomi yang produktif. Agar operasionalnya berjalan dengan baik, BUMDes dikelola secara efektif, efisien, profesional, dan mandiri. Selain menjadi sumber pendapatan asli desa, BUMDes juga memberikan manfaat bagi desa yang mendirikan. Tujuan lainnya adalah meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa sekaligus mendukung peningkatan pendapatan asli desa.

Pembentukan BUMDes didasarkan pada Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah serta Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa (Sujarweni, 2019). Secara spesifik, kedua dasar hukum yang menjadi pijakan bagi BUMDes adalah:

- 1) Undang-undang nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintah Daerah pasal 213
 - a) Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi Desa
 - b) Badan Usaha Milik Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berpedoman pada peraturan Perundang- Undangan
 - c) Badan Usaha Milik Desa sebagaimana pada ayat (1) dapat melakukan pinjaman sesuai peraturan Perundang- Undangan.
- 2) Peraturan pemerintah nomor 6 tahun 2014 pasal 87
 - a) Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa yang disebut BUMDes
 - b) BUMDes dikelola dengan semangat kekeluargaan dan kegotong royongan
 - c) BUMDes dapat menjalankan usaha dibidang ekonomi atau pelayanan umum sesuai dengan peraturan Perundang-Undangan (Sopanah *et al.*, 2023).

B. Penelitian Relevan

Dalam penelitian ini, penulis merujuk pada penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik penelitian yang akan dilaksanakan. Berikut adalah beberapa temuan dari penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi untuk kajian dalam penelitian ini.

1. Handayani *et al* (2024) Penelitian yang berjudul "Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajerial Sektor Publik (Studi Kasus pada Bumdes Usaha Sejahtera Desa Kandat)" ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Berdasarkan data yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa rata-rata skor yang dihasilkan melalui pengukuran *balanced scorecard* adalah 0,8, yang mengindikasikan bahwa kinerja BUMDes Usaha Sejahtera Desa Kandat tergolong baik.
2. Utami (2022) Penelitian yang berjudul "Penerapan Pengukuran Kinerja Melalui Pendekatan *Balanced Scorecard* Di BUMDes Taman Sari" ini menggunakan metode riset kombinasi (*mix-method*), yaitu gabungan antara metode deskriptif-kuantitatif dan kualitatif. Penerapan *balanced scorecard* pada BUMDes di Desa Taman Sari melibatkan empat perspektif, yakni keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Pada perspektif keuangan, dilakukan pelaporan keuangan secara komputerisasi menggunakan Microsoft Excel. Untuk perspektif pelanggan, BUMDes memberikan pelayanan terbaik dengan menyediakan servis atau paket wisata ekonomis bagi wisatawan. Perspektif bisnis internal difokuskan pada peningkatan kerjasama dengan pemerintah Desa Taman Sari dan masyarakat sekitar. Sementara itu, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mencakup evaluasi kinerja, survei kepuasan, dan pelatihan dengan menghadirkan pakar untuk pengembangan BUMDes.
3. Lubis (2023) Penelitian yang berjudul "Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Toyota Astra Motor)" ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran pada perspektif keuangan, yang meliputi ROI, *profit margin*, dan *operating*

ratio, menunjukkan bahwa kinerja perusahaan tergolong cukup baik. Pada perspektif pelanggan, yang mengukur kepuasan pelanggan, perusahaan juga menunjukkan kinerja yang baik. Begitu pula pada perspektif bisnis internal, yang mencakup inovasi, yang mengindikasikan kinerja yang positif. Sementara itu, pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang mengukur kepuasan karyawan, hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan karyawan sudah berada pada tingkat yang baik.

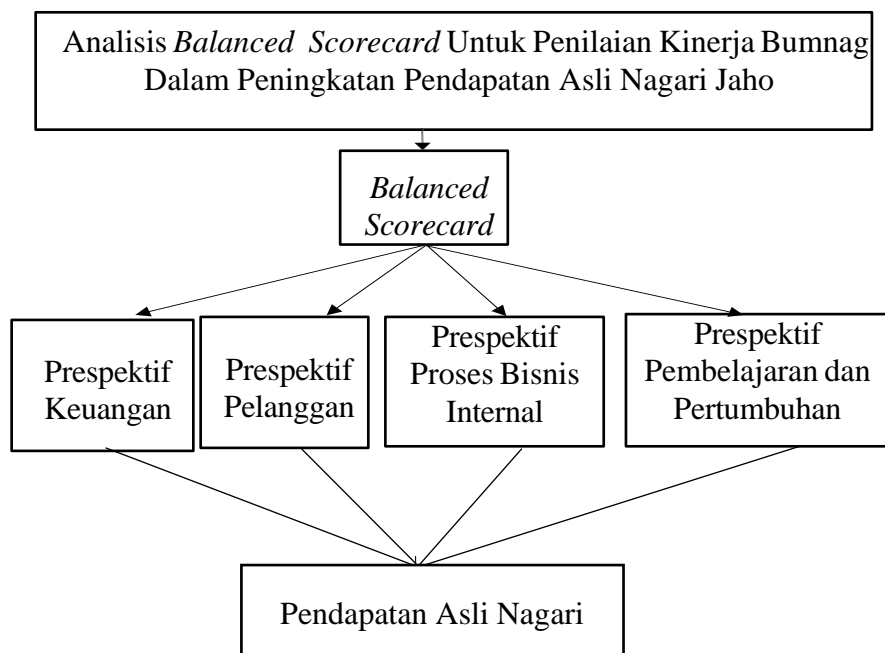
4. Pandaleke *et al* (2021) Penelitian yang berjudul "Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja pada PT. Bank Sultgo Cabang Ratahan" ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan, pencapaian pendapatan yang diukur dengan rasio NPM (*Net Profit Margin*) berhasil mencapai standar terbaik yang ditetapkan oleh Bank Indonesia. Pada perspektif pelanggan, tingkat retensi pelanggan PT. Bank Sultgo mengalami peningkatan. Di perspektif bisnis internal, kinerja PT. Bank Sultgo juga dinilai sudah baik. Sementara itu, pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, PT. Bank Sultgo berhasil melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia (SDM) melalui peningkatan kualitas sistem, pelatihan, dan pengembangan pegawai.
5. S. Safitri *et al* (2022) Penelitian yang berjudul "Analisis Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada RSI Surabaya" ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa pada perspektif keuangan, kinerjanya dinilai baik, meskipun rasio likuiditas kurang optimal. Pada perspektif pelanggan, kinerjanya juga dinilai baik. Perspektif proses bisnis internal dinilai baik secara keseluruhan, kecuali pada parameter BTO. Sedangkan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kinerjanya dinilai baik.

Penelitian ini memiliki beberapa kesamaan, seperti penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk menilai kinerja dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu, tujuan penelitian ini juga serupa, yakni untuk

meningkatkan kinerja dan pendapatan organisasi atau badan usaha, baik itu BUMDes, perusahaan swasta, bank, maupun untuk meningkatkan Pendapatan Asli Nagari (PAN). Namun, perbedaan penelitian ini terletak pada jenis lembaga yang diteliti, seperti perusahaan swasta (contohnya PT Toyota Astra Motor), bank (PT Bank Sulutgo), dan rumah sakit, sementara penelitian ini secara khusus berfokus pada BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho.

C. Kerangka Berfikir

Untuk memperjelas penelitian, kerangka pemikiran akan digambarkan seperti yang terlihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 2. 1
Kerangka Berpikir

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *mix method*. *Mixed method* adalah penelitian yang mengintegrasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif dengan desain tertentu untuk mencapai tujuan penelitian (Nadirah *et al.*, 2022). Dengan ini, penulis akan mengolah data dengan laporan keuangan dan dengan menganalisis hasil wawancara yang didapatkan penulis dari BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho. Akan diolah sehingga akan memberikan hasil analisis terhadap penilaian kinerja BUMNag dalam peningkatan pendapatan asli Nigari Jaho.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Dalam penelitian ini, data diambil dari BUMNag Talago Kumbang, Nagari Jaho, Kecamatan Sepuluh Koto, Tanah Datar, Sumatera Barat. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Juli 2024 hingga Januari 2025 di BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho, dengan rancangan waktu penelitian sebagai berikut:

**Tabel 3. 1
Jadwal Pelaksanaan Penelitian**

Uraian Kegiatan	2024						2025
	Jul	Agus	Sep	Okto	Nov	Des	Jan
Penyusunan proposal skripsi							
Pembuatan proposal skripsi							
Bimbingan proposal skripsi							
Seminar proposal skripsi							

Uraian Kegiatan	2024						2025
	Jul	Agus	Sep	Okto	Nov	Des	Jan
Revisi proposal skripsi							
Penelitian							
Bimbingan skripsi							
Sidang munaqasah							

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi merujuk pada seluruh objek penelitian yang memiliki ciri dan karakteristik tertentu, yang ditetapkan oleh peneliti sebagai sumber data, dan selanjutnya kesimpulan diambil berdasarkan data yang dikumpulkan (Z. Lubis, 2021). Populasi penelitian ini adalah BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho.

2. Sampel

Sampel dapat diartikan sebagai sebagian dari populasi yang dipilih menggunakan metode dan prosedur tertentu, sehingga dapat mewakili populasi tersebut (Z. Lubis, 2021). Dari populasi di atasnya, maka di tarik sampel agar dapat menggambarkan kinerja BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho.

Teknik penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan pendapat dari Masrukhin (2014), yaitu *purposive sampling*, yang merupakan teknik pengambilan sampel data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tersebut bisa berupa orang yang dianggap paling mengetahui hal yang diharapkan atau seseorang yang memiliki otoritas, sehingga dapat mempermudah peneliti dalam menjelajahi objek atau situasi sosial yang sedang diteliti.

D. Defenisi Operasional

Kinerja adalah proses penilaian sejauh mana suatu kegiatan berhasil mencapai tujuan, visi, dan misi organisasi. Pengukuran ini dilakukan melalui perencanaan yang jelas, menggunakan indikator yang terukur untuk menilai sejauh mana organisasi mencapai hasil yang diinginkan.

Pengukuran kinerja adalah cara untuk menilai seberapa baik karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan, dengan memperhatikan seberapa efisien penggunaan waktu, tenaga, dan biaya.

Balanced Scorecard adalah sistem untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan mengukur kinerja dari berbagai sisi, seperti keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sistem ini tidak hanya fokus pada hasil, tapi juga usaha untuk mencapainya.

BUMDes adalah lembaga yang dibentuk desa untuk mengelola usaha dengan tujuan meningkatkan perekonomian dan kesejahteraan desa, serta memberdayakan masyarakat melalui pemanfaatan sumber daya desa.

E. Sumber Data

1. Sumber Data Primer

Data primer adalah informasi yang diperoleh peneliti secara langsung dari sumbernya (Waluya, 2020). Dalam penelitian ini, data primer dikumpulkan melalui wawancara, dengan pihak BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho sebagai sumber data utama.

2. Sumber Data Sekunder

Data sekunder adalah informasi yang diperoleh dari pihak lain, seperti orang atau dokumen, termasuk buku, laporan, bulletin, atau majalah yang bersifat dokumentasi (Waluya, 2020). Dalam metode data sekunder ini, data yang digunakan diperoleh dari laporan keuangan BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho.

F. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis melakukan penelitian dengan menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode untuk mengumpulkan data dan informasi berupa buku, arsip, tulisan angka, gambar, serta dokumen-dokumen yang berkaitan dengan masalah penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan data yang berasal dari laporan keuangan BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho.

2. Wawancara

Pada metode ini, penulis melakukan wawancara untuk mengumpulkan informasi dan data melalui sesi tanya jawab secara langsung dengan objek penelitian.

Tabel 3. 2
Informan Penelitian

NO	Informan
1	Ketua BUMNag Talago Kumbang
2	Bendahara BUMNag Talago Kumbang

G. Teknik Analisa Data

1. Dokumentasi

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan menetapkan tujuan kinerja keuangan untuk jangka pendek dan panjang. Perspektif ini memiliki tiga fokus strategis: pertumbuhan pendapatan, pengurangan biaya, dan pemanfaatan aset. Beberapa ukuran yang dapat digunakan untuk tujuan tersebut (sesuai urutan yang disebutkan) meliputi persentase pendapatan dari produk baru, aplikasi baru, pelanggan, dan segmen pasar baru, serta profitabilitas produk atau pelanggan. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan ukuran profitabilitas produk dan pelanggan.

1) *Return On Assets (ROA)*

Return On Assets (ROA) adalah rasio profitabilitas yang digunakan untuk menilai persentase keuntungan yang diperoleh BUMNag serta mengukur sejauh mana efisiensi BUMNag dalam mengelola asetnya. Pengukuran akan dilakukan menggunakan rumus atau alat ukur yang telah dijelaskan oleh Ompusunggu & Wage (2021) seperti yang tertera di bawah ini.

$$ROA = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

2) *Net Profit Margin (NPM)*

Net Profit Margin (NPM) adalah rasio profitabilitas yang digunakan untuk menilai laba bersih yang diperoleh setelah dikurangi pajak terhadap pendapatan yang dihasilkan dari penjualan. NPM menggambarkan seberapa besar keuntungan atau laba yang diperoleh perusahaan dari setiap penjualan. Perhitungan akan dilakukan sesuai dengan penjelasan yang diberikan oleh Ompusunggu & Wage (2021) di bawah ini.

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

3) *Growth Rate In Sales (GRIS)*

Growth Rate in Sales atau tingkat pertumbuhan penjualan menunjukkan sejauh mana sebuah perusahaan berhasil meningkatkan penjualannya dibandingkan dengan total penjualan secara keseluruhan (Yeni *et al.*, 2024).

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

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif Pelanggan merupakan salah satu sumber komponen pendapatan untuk mencapai tujuan keuangan. Ada lima tujuan utama dalam perspektif pelanggan, yaitu peningkatan pangsa pasar, peningkatan retensi pelanggan, penambahan pelanggan baru, peningkatan kepuasan pelanggan, peningkatan profitabilitas pelanggan, serta peningkatan keandalan pengiriman.

1) Retensi Pelanggan

BUMNag mengetahui sejauh mana tingkat loyalitas pelanggan dan sejauh mana BUMNag mampu menjaga pelanggan yang telah diperoleh, seperti yang telah disampaikan oleh (Bairizki, 2020) di bawah ini.

$$RP = \frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

2) Akuisisi Pelanggan

Mengukur sejauh mana suatu unit bisnis berhasil menarik pelanggan baru atau memenangkan kesempatan bisnis baru. seperti yang telah disampaikan oleh Bairizki (2020) di bawah ini.

$$AP = \frac{\text{Jumlah Pelanggan baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

3) Profitabilitas Pelanggan

Mengetahui sejauh mana sejumlah pelanggan memberikan keuntungan bagi BUMNag, seperti yang telah disampaikan oleh (Bairizki, 2020) di bawah ini.

$$PP = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Pendapatan bersih}} \times 100\%$$

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses mencakup identifikasi proses yang diperlukan untuk mencapai tujuan pelanggan dan keuangan. Nilai proses terdiri atas tiga proses, proses inovasi, proses operasional, dan proses pasca penjualan.

1) Proses Inovasi

Proses inovasi melibatkan dua komponen utama, yaitu mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan merencanakan produk yang sesuai dengan keinginan mereka (Sedarmayanti *et al.*, 2021).

Tabel 3. 3
Data Inovasi BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho

Tahun	Proses Inovasi	
	Sebelum Inovasi	Setelah Inovasi
2021	Awal pendirian usaha yang dimiliki hanya usaha penggemukan sapi	Melakukan inovasi usaha yaitu usaha sewa tenda dan sound system
2022	BUMNag Talago Kumbang sudah memiliki struktur organisasi sejak pendiriannya, tetapi belum tersusun dan terarah	Organisasi lebih tersusun dan terarah
2023	Mengembangkan usaha yang telah ada	Akan menyediakan atau membuat usaha kolam ikan

Sumber: *data primer, diolah 2024*

2) Proses Operasi

Pada perspektif proses bisnis internal, diperlukan perhitungan menggunakan Network Growth Ratio (NGR), yang membandingkan jaringan di unit kerja dengan peningkatan jaringan unit tersebut (Lesmana, 2020).

$$NGR = \frac{\text{Unit Kerja Aktif}}{\text{Total Unit Kerja}} \times 100\%$$

3) Proses Pascapenjualan

Layanan purna jual adalah layanan yang diberikan oleh perusahaan atau bisnis kepada konsumen sebagai bentuk jaminan kualitas atas produk yang telah dibeli (Sedarmayanti *et al.*, 2021).

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran merupakan sumber kemampuan yang mendukung tercapainya tujuan dari ketiga perspektif lainnya. Tiga tujuan utama dalam perspektif ini adalah peningkatan kemampuan karyawan, peningkatan motivasi serta pemberdayaan dan keterlibatan karyawan, serta pengembangan kemampuan sistem informasi. Dalam

penelitian ini, penulis akan mengukur kemampuan karyawan. Pengukuran utama untuk kemampuan karyawan meliputi tingkat kepuasan karyawan, tingkat pergantian karyawan, dan produktivitas karyawan.

1) Retensi Karyawan

Merupakan indikator yang digunakan untuk menilai sejauh mana kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan potensial agar tetap setia kepada organisasi Sedarmayanti *et al.*, (2021) di bawah ini.

$$RK = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

2) Produktifitas Karyawan

Merupakan hasil dari pengaruh gabungan peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, serta kepuasan pelanggan. Produktivitas karyawan akan diukur menggunakan rumus atau alat ukur sesuai dengan penjelasan yang telah diberikan (Lesmana, 2020) sebagai berikut.

$$PK = \frac{\text{Pendapatan Bersih: jumlah karyawan}}{\text{Pendapatan Bersih}} \times 100\%$$

2. Wawancara

Wawancara ini bertujuan untuk memperoleh data yang mendalam mengenai kondisi keuangan BUMNag, hubungan dengan pelanggan, proses bisnis yang dijalankan, serta kebijakan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan. Berikut ini adalah rangkaian pertanyaan yang diajukan dalam wawancara untuk menggali informasi dari setiap perspektif yang ada:

Tabel 3. 4
Pertanyaan Wawancara

No	Perspektif	Pertanyaan
a.	Perspektif Keuangan	1) Apakah aset keuangan selama ini dikelola dengan baik? 2) Strategi apa yang dapat digunakan untuk meningkatkan pendapatan?

No	Perspektif	Pertanyaan
		3) Bagaimana pencapaian kinerja keuangan selama ini?
b.	Perspektif Pelanggan	<p>1) Siapa saja yang menjadi sasaran segmen pasar BUMNag Talago Kumbang ini?</p> <p>2) Faktor apa saja yang mempengaruhi jumlah penjualan?</p> <p>3) Usaha apa saja yang dilakukan BUMNag Talago Kumbang untuk mempertahankan para pelanggan agar tetap menggunakan produk atau jasa BUMNag Talago Kumbang?</p> <p>4) Apakah dengan meningkatkan jumlah pelanggan diikuti dengan meningkatnya pertumbuhan bisnis?</p> <p>5) Bila jumlah pelanggan meningkat, apakah pendapatan BUMNag Talago Kumbang mengalami peningkatan dan (jika ya) apakah pertumbuhan income tersebut mempunyai pengaruh terhadap PAN?</p>
c.	Perspektif Proses Bisnis Internal	<p>1) Apakah BUMNag Talago Kumbang meneliti kebutuhan pelanggan, usaha apa saja yang dilakukan setelah mengetahui kebutuhan tersebut, dan apakah BUMNag Talago Kumbang mampu mengidentifikasi kebutuhan pelanggan di masa depan?</p> <p>2) Apakah BUMNag Talago Kumbang memiliki kebijakan tertentu untuk memuaskan pelanggan, dan bagaimana bentuk kebijakan tersebut? Selain itu, apakah kebijakan tersebut memberikan nilai tambah bagi pelanggan serta berpengaruh pada peningkatan jumlah pelanggan?</p>
d.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	<p>1) Bagaimana sistem perekrutan karyawan?</p> <p>2) Bagaimana cara BUMNag Talago Kumbang menjalin hubungan yang baik dengan karyawan?</p>

No	Perspektif	Pertanyaan
		3) Apakah karyawan yang memiliki kinerja yang baik mendapatkan penghargaan dari BUMNag Talago Kumbang dan bila ya, apa bentuk dari penghargaan tersebut?
		4) Apakah BUMNag Talago Kumbang memberikan pelatihan ulang bagi karyawan?
		5) Apakah informasi yang disampaikan dari pihak BUMNag Talago Kumbang kepada para karyawan dapat dilaksanakan dengan baik?

Sumber: *data primer, diolah 2024*

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum

1. Sejarah Berdirinya BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho

Organisasi ekonomi nagari memegang peranan penting dalam memperkuat perekonomian nagari. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah yang sistematis untuk mendorong organisasi ini agar dapat mengelola aset ekonomi strategis yang ada di nagari, serta mengembangkan jaringan ekonomi untuk meningkatkan daya saing ekonomi nagari. Dalam hal ini, Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) pada dasarnya berfungsi sebagai upaya untuk memperkuat ekonomi nagari.

Beberapa langkah yang dapat dilakukan meliputi pengembangan kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) agar mampu memberikan kontribusi positif dalam pengelolaan aset ekonomi nagari, mengintegrasikan produk-produk ekonomi perdesaan sehingga memiliki daya tawar yang tinggi dalam pasar, menciptakan skala ekonomi yang menguntungkan untuk usaha ekonomi yang dikembangkan, memperkuat kelembagaan ekonomi nagari, serta mengembangkan elemen pendukung seperti informasi pasar, teknologi, manajemen, jaringan komunikasi, serta dukungan dalam pembinaan dan regulasi.

BUMNag berfungsi sebagai alat untuk memanfaatkan potensi ekonomi lokal dengan berbagai macam jenis peluang. Tujuan utama dari pemanfaatan potensi ini adalah untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat nagari melalui pengembangan usaha-usaha ekonomi mereka. Selain itu, keberadaan BUMNag juga memberikan kontribusi pada peningkatan sumber pendapatan asli nagari, yang memungkinkan nagari untuk melaksanakan pembangunan kesejahteraan masyarakat dengan lebih optimal.

Badan Usaha Milik Nagari "Talago Kumbang" adalah sebuah lembaga usaha ekonomi desa yang dimiliki oleh Pemerintah Nagari Jaho, Kecamatan Sepuluh Koto, Kabupaten Tanah Datar. BUMNag Talago Kumbang didirikan pada 8 Mei 2017 melalui forum musyawarah nagari yang melibatkan perwakilan masyarakat, Pemerintah Desa, Badan Permusyawaratan Desa, serta lembaga kemasyarakatan lainnya.

BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho awalnya memiliki struktur organisasi kepengurusan yang lengkap namun sederhana, yang terdiri dari Ketua, Sekretaris, dan Bendahara, serta dilengkapi dengan Kepala Unit Usaha. Selain itu, kepengurusan ini juga didukung oleh posisi Pelindung dan Tim Pengawas.

Unit usaha yang dijalankan oleh BUMNag Talago Kumbang mencakup peternakan penggemukan sapi, jasa sewa tenda, dan sound system. Keputusan untuk mengembangkan usaha-usaha tersebut dipicu oleh kebutuhan masyarakat desa terhadap pelayanan jasa, usaha peternakan, serta potensi besar dalam sektor pertanian dan perkebunan. Selain itu, kondisi geografis Nagari Jaho yang terletak di kaki Gunung Marapi, dengan banyaknya lahan sawah dan perbukitan, memberikan keuntungan berupa tanah subur dan rumput berkualitas yang tumbuh tanpa perlu pemupukan. Usaha-usaha tersebut memiliki potensi yang sangat baik, baik dari perspektif sosial maupun bisnis. Secara sosial, kegiatan usaha ini dapat memberikan manfaat signifikan bagi warga desa dengan meningkatkan pendapatan mereka, sekaligus berkontribusi pada peningkatan pendapatan nagari.

Untuk mewujudkan rencana kegiatan tersebut, tentunya diperlukan dana tambahan untuk investasi maupun modal kerja guna mendukung dan meningkatkan hasil dari usaha tersebut. Pemerintah Nagari Jaho hingga saat ini telah mengalokasikan modal usaha sebesar Rp. 400.000.000,00 untuk BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho, yang telah digunakan untuk usaha penggemukan sapi, penyewaan tenda, dan sound system.

Keuntungan terbesar diperoleh dari usaha penggemukan sapi saat perayaan Hari Raya Idul Adha.

Keuntungan yang diperoleh oleh BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho sebagian dialokasikan untuk pengembangan usaha, sementara sisanya disetorkan ke Pemerintahan Desa sebagai tambahan pendapatan asli nagari. Ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan cukup jumlahnya sangat mendukung dalam pengelolaan usaha. Dengan adanya SDM yang memadai, Nagari Jaho mampu memenuhi kebutuhan tenaga kerja, sehingga kegiatan usaha dapat berjalan dengan lancar dan menghasilkan keuntungan yang optimal.

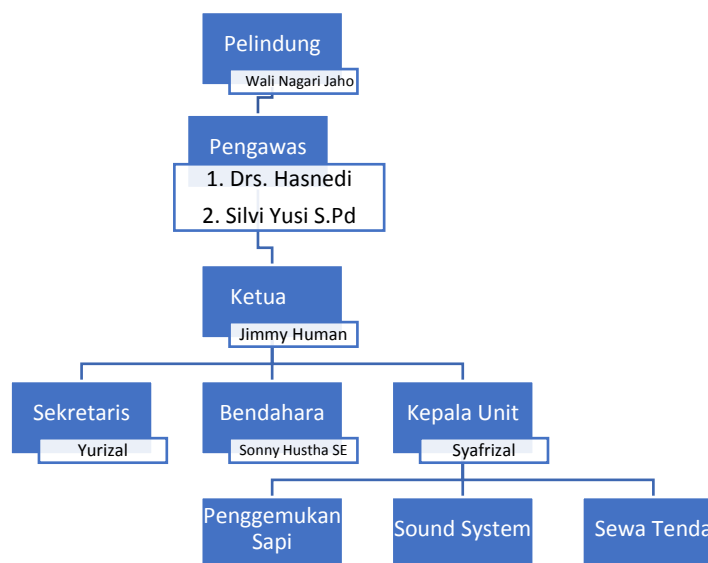
2. Visi dan Misi BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho

Visi: *Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui kebersamaan.*

- Misi:**
- Menciptakan lapangan pekerjaan
 - Memberikan pelayanan yang maksimal
 - Menggali potensi Nagari untuk didayagunakan
 - Membuka pola wirausaha masyarakat
 - Kewirausahaan Syariah

3. Struktur Organisasi

Struktur pengurus BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho 2021-2023



Gambar 4. 1
Struktur Organisasi

Struktur organisasi BUMNag biasanya terdiri dari berbagai jabatan yang memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing. Berikut adalah penjelasan tugas dari masing-masing jabatan dalam struktur pengurus BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho 2021-2023:

- a. Pelindung:** Wali Nagari bertindak sebagai pelindung BUMNag yang memiliki peran untuk memberikan perlindungan dan dukungan dalam pelaksanaan program BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho.
- b. Pengawas:** Pengawas memiliki peran untuk memantau kegiatan serta operasional BUMNag. Pengawas bertanggung jawab untuk memastikan bahwa semua kegiatan yang dilakukan oleh BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang ada.
- c. Ketua:** Ketua BUMNag memiliki tanggung jawab utama dalam memimpin dan mengelola seluruh operasional BUMNag. Ketua bertanggung jawab untuk membuat perencanaan, memimpin rapat, serta membuat keputusan strategis terkait pengembangan BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho.
- d. Sekretaris:** Sekretaris bertanggung jawab atas administrasi dan dokumentasi di BUMNag. Sekretaris juga memiliki tugas untuk memastikan bahwa seluruh surat menyurat dan dokumen yang berkaitan dengan kegiatan BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho tercatat dengan rapi.
- e. Bendahara:** Bendahara bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan BUMNag. Tugas utama bendahara adalah mengatur aliran dana, mencatat pemasukan dan pengeluaran, serta menyusun laporan keuangan yang jelas dan akurat. Bendahara juga berperan dalam memastikan bahwa keuangan BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho dikelola dengan baik dan sesuai dengan anggaran yang telah disusun.
- f. Kepala Unit:** Kepala Unit bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan operasional di unit-unit yang ada dalam BUMNag. Tugasnya termasuk merencanakan, mengorganisir, serta mengevaluasi kegiatan di

unit-unit usaha yang dikelola oleh BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho.

4. Unit Usaha

Unit usaha BUMNag Talago Kumbang:

a. Unit usaha penggemukkan sapi

Unit usaha penggemukkan sapi merupakan salah satu kegiatan yang bertujuan untuk mengembangkan sektor peternakan di desa. Di unit usaha ini, BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho melakukan pembelian sapi dengan kualitas yang baik, kemudian merawat dan memberi pakan yang optimal untuk meningkatkan bobot sapi hingga siap dijual dengan harga yang lebih tinggi.

b. Unit usaha sound system

Unit usaha sound system menyediakan peralatan audio untuk berbagai acara, seperti acara pernikahan atau kegiatan keagamaan. Unit ini mengelola sewa alat-alat seperti speaker, mikrofon, dan mixer.

c. Unit usaha sewa tenda

Unit usaha sewa tenda dikelola untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang membutuhkan tenda untuk berbagai keperluan acara, seperti pernikahan, syukuran, kegiatan keagamaan, atau acara lainnya yang membutuhkan tempat berteduh sementara.

5. Sumber Keuangan

Sumber keuangan BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho

a. Pemerintah Nagari Jaho

b. Bantuan APBN, APBD Provinsi, dan APBD Kabupaten Tanah Datar

c. Bantuan dari pihak lain yang tidak mengikat

d. Swadaya masyarakat

B. Hasil Penelitian

1. Hasil Kualitatif

a. Perspektif Keuangan

Berdasarkan wawancara dengan Bendahara BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho, aset keuangan selama ini telah dikelola dengan baik, Sonny Hustha menyatakan:

"Pengelolaan aset keuangan BUMNag sejauh ini, hasilnya belum mencapai standar yang di harapkan. Namun, saya telah mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki dan saat ini saya sedang berusaha untuk mengatasi tantangan tersebut".

Berdasarkan wawancara dengan Bendahara BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho, dapat disimpulkan bahwa meskipun BUMNag telah melakukan upaya untuk mengelola aset keuangan, hasil yang diperoleh hingga saat ini belum sepenuhnya memenuhi harapan atau standar yang diinginkan. Hal ini menunjukkan bahwa ada kekurangan dalam pengelolaan yang perlu diperbaiki. Namun, pengakuan terhadap adanya area yang perlu diperbaiki juga menunjukkan bahwa pihak pengelola BUMNag memiliki kesadaran yang tinggi terhadap pentingnya evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Bendahara BUMNag juga menyebutkan bahwa sedang berupaya untuk mengatasi tantangan yang ada. Langkah-langkah perbaikan ini menunjukkan bahwa pengelola BUMNag tidak hanya fokus pada pengakuan masalah, tetapi juga pada upaya untuk meningkatkan kinerja keuangan di masa mendatang. Secara keseluruhan, meskipun pengelolaan aset keuangan BUMNag belum sepenuhnya mencapai hasil yang diinginkan, Bendahara BUMNag telah mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan sedang bekerja untuk memperbaikinya.

Berdasarkan wawancara dengan Bendahara BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho, pencapaian kinerja keuangan mengalami peningkatan keuntungan, Sonny Hustha menyatakan:

“Pencapaian kinerja keuangan BUMNag pada periode 2021 hingga 2022 menunjukkan peningkatan pendapatan yang signifikan, terutama pada usaha peternakan sapi pedaging”.

Pencapaian kinerja keuangan BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho pada periode 2021 hingga 2022 menunjukkan peningkatan, salah satu usaha yang mengalami peningkatan pendapatan adalah usaha peternakan sapi pedaging. Berdasarkan wawancara dengan Bendahara BUMNag, pencapaian kinerja keuangan BUMNag pada periode 2021 hingga 2022 menunjukkan peningkatan pendapatan, terutama pada usaha peternakan sapi pedaging. Laporan keuangan menunjukkan bahwa pendapatan pada usaha peternakan sapi pedaging mengalami peningkatan, sejalan dengan data yang diperoleh melalui wawancara dengan Bendahara BUMNag.

Strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan pendapatan meliputi peningkatan kualitas sebagaimana yang telah disampaikan Bendahara BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho, Sonny Hustha SE mengatakan:

“Strategi BUMNag untuk meningkatkan pendapatan adalah dengan memperbaiki kualitas ternak dan memperluas jaringan produk. Selain itu, BUMNag juga menjaga hubungan baik dengan konsumen dan menjalin kerja sama dengan berbagai pihak”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bendahara BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho, strategi yang diterapkan oleh BUMNag untuk meningkatkan pendapatan terbagi dalam beberapa aspek. Pertama, BUMNag fokus pada upaya memperbaiki kualitas ternak, yang diharapkan dapat meningkatkan daya saing produk di pasar. Kedua, BUMNag berusaha untuk memperluas jaringan produk, seperti penambahan produk yang dapat memenuhi kebutuhan pasar yang lebih luas. Selain itu, BUMNag juga mengutamakan pentingnya menjaga hubungan baik dengan konsumen, guna memastikan kepuasan pelanggan dan keberlanjutan pasar. Ketiga, BUMNag aktif menjalin

kerja sama dengan berbagai pihak, baik itu dengan peternak lain, distributor, maupun lembaga terkait, untuk memperkuat posisi usaha dan membuka peluang pasar yang lebih besar. Hasil wawancara ini sejalan dengan temuan yang terdapat dalam laporan keuangan BUMNag, yang menunjukkan adanya kenaikan pendapatan yang signifikan pada usaha peternakan sapi pedaging, khususnya pada tahun 2021 hingga 2022. Peningkatan ini tidak hanya didorong oleh faktor internal, seperti perbaikan kualitas ternak, tetapi juga oleh faktor eksternal, seperti perluasan jaringan distribusi dan kerja sama yang dibangun oleh BUMNag. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa strategi yang diterapkan BUMNag memiliki dampak yang positif terhadap peningkatan pendapatan usaha peternakan sapi pedaging yang dikelola, meskipun tantangan tetap ada untuk menjaga keberlanjutan kinerja positif tersebut di masa mendatang.

b. Perspektif Pelanggan

Sasaran segmen pasar BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho mencakup masyarakat di Nagari Jaho dan dari luar nagari sebagaimana yang telah disampaikan Bendahara BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho, Sonny Hustha SE mengatakan:

"Sasaran pasar BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho adalah masyarakat di Nagari Jaho. Selain itu, BUMNag juga menargetkan konsumen dari luar nagari, seperti masjid-masjid yang membutuhkan hewan qurban, pada saat peristiwa Idul Adha. Tidak hanya pada saat peristiwa tersebut, BUMNag juga menjalin kerja sama dengan rumah potong hewan untuk memenuhi kebutuhan konsumen sepanjang tahun".

Menurut Bendahara BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho, sasaran utama pasar BUMNag adalah masyarakat yang tinggal di Nagari Jaho. Data yang diperoleh dari laporan internal menunjukkan bahwa mayoritas permintaan usaha sound system dan sewa tenda berasal dari acara-acara lokal, seperti pernikahan dan kegiatan komunitas. Selain itu, usaha peternakan sapi pedaging yang dikelola oleh BUMNag juga berkontribusi pada pemenuhan kebutuhan hewan

qurban pada peristiwa Idul Adha, yang selama ini menjadi permintaan yang tinggi dari masyarakat sekitar. Dengan demikian, pasar lokal menjadi prioritas utama bagi BUMNag dalam pengembangan usaha untuk mendukung pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat.

Selain pasar lokal, BUMNag juga menargetkan pasar eksternal, khususnya masjid-masjid di luar Nagari Jaho yang membutuhkan hewan qurban pada peristiwa Idul Adha. BUMNag memanfaatkan peristiwa Idul Adha untuk memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan penjualan. Selain itu, untuk memastikan kelancaran penyediaan hewan sepanjang tahun, BUMNag juga menjalin kerja sama dengan rumah potong hewan sebagai bagian dari upaya untuk mengelola pasokan secara berkelanjutan. Dengan demikian, BUMNag mampu melayani permintaan pasar yang lebih luas, baik dalam peristiwa Idul Adha maupun di luar peristiwa tersebut. Dengan demikian, BUMNag tidak hanya melayani pasar lokal, tetapi juga menjangkau pasar yang lebih luas melalui kerjasama strategis ini.

Faktor yang mempengaruhi jumlah penjualan BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho antara lain adalah peristiwa tertentu sebagaimana yang telah disampaikan Bendahara BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho, Sonny Hustha SE mengatakan:

“Peristiwa tertentu, seperti perayaan Idul Adha merupakan faktor penting yang mempengaruhi jumlah penjualan. Selain itu, kualitas produk, terutama untuk produk peternakan sapi yang banyak dibutuhkan pada saat Hari Raya Idul Adha”.

Menurut Bendahara BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho, faktor yang mempengaruhi jumlah penjualan antara lain ialah peristiwa tertentu, seperti perayaan Idul Adha yang memiliki dampak signifikan terhadap jumlah penjualan. Menurut Bendahara BUMNag pada peristiwa Idul Adha, permintaan akan hewan qurban mengalami peningkatan yang secara langsung mempengaruhi jumlah penjualan.

Hal ini sejalan dengan data penjualan tahunan BUMNag yang menunjukkan lonjakan permintaan pada tahun 2021 dan 2022, sehingga peristiwa ini menjadi faktor utama yang mempengaruhi fluktuasi penjualan BUMNag, khususnya di usaha peternakan sapi. Selain itu, dalam wawancara tersebut, Bendahara BUMNag juga menekankan pentingnya kualitas produk, terutama pada sapi yang dijual sebagai hewan qurban. Bendahara BUMNag menjelaskan bahwa konsumen sangat memperhatikan kualitas sapi, baik dari segi kesehatan maupun berat badan, untuk memastikan sapi yang dibeli memenuhi syarat qurban yang sah. Dengan demikian, baik peristiwa tertentu (Idul Adha) maupun kualitas produk peternakan sapi menjadi dua faktor yang saling mendukung dan berpengaruh terhadap jumlah penjualan BUMNag.

Untuk mempertahankan pelanggan agar tetap menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan, BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho fokus pada peningkatan kualitas produk dan layanan sebagaimana yang telah disampaikan Bendahara BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho, Sonny Hustha SE mengatakan:

“Untuk mempertahankan pelanggan, BUMNag fokus pada kualitas produk dan layanan. BUMNag juga sering komunikasi dengan pelanggan, supaya hubungan tetap terjaga dengan baik dan pelanggan tetap loyal”.

BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho telah menerapkan berbagai langkah strategis untuk mempertahankan pelanggan dan mengatasi persaingan di pasar. Salah satu faktor utama yang mempengaruhi kepuasan dan loyalitas pelanggan adalah kualitas produk. Berdasarkan wawancara dengan Bendahara BUMNag, BUMNag memastikan bahwa kualitas sapi yang dijual terjaga dengan baik melalui pemberian pakan bergizi dan perawatan kesehatan rutin. Selain kualitas produk, BUMNag juga berfokus pada peningkatan layanan untuk membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Dengan menjaga hubungan yang lebih intens, BUMNag dapat meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan, yang berkontribusi

pada loyalitas. Untuk menghadapi persaingan pasar yang semakin ketat, BUMNag menerapkan strategi yang menggabungkan kualitas produk dan layanan dengan pemahaman mendalam tentang kebutuhan pasar. Berdasarkan wawancara dengan Bendahara BUMNag menunjukkan bahwa meskipun ada persaingan yang meningkat, BUMNag berhasil mempertahankan posisi pasar dengan memperkuat kualitas dan layanan, yang terbukti efektif dalam mempertahankan pelanggan.

Dengan meningkatnya jumlah pelanggan, pertumbuhan bisnis di BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho semakin meningkat dengan membuka usaha baru sebagaimana yang telah disampaikan Bendahara BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho, Sonny Hustha SE mengatakan:

“Meningkatnya jumlah pelanggan, pertumbuhan bisnis BUMNag ikut mengalami peningkatan seperti pembukaan usaha baru yaitu usaha sound system dan sewa tenda”.

Peningkatan jumlah pelanggan berpengaruh langsung terhadap pertumbuhan bisnis di BUMNag Talago Kumbang. Seiring dengan bertambahnya pelanggan, BUMNag tidak hanya mengalami peningkatan pendapatan, tetapi juga berhasil mengembangkan usaha baru untuk memenuhi permintaan pasar yang semakin luas. Salah satunya dengan dibukanya usaha baru di bidang sound system dan sewa tenda, yang menjadi tambahan layanan bagi pelanggan. Hal ini membuktikan bahwa jumlah pelanggan yang terus meningkat membuka peluang untuk mengembangkan usaha, yang pada gilirannya meningkatkan daya saing dan keuntungan BUMNag.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho secara aktif berinteraksi untuk memahami kebutuhan pelanggan sebagaimana yang telah disampaikan Ketua BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho, Jimmy Human mengatakan:

“BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho selalu berinteraksi langsung dengan masyarakat untuk mengetahui apa yang masyarakat butuhkan. Jadi, produk dan layanan yang ditawarkan bisa sesuai dengan harapan pelanggan”.

BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho secara aktif berinteraksi untuk memahami kebutuhan pelanggan melalui interaksi langsung dengan masyarakat. Dengan cara ini, mereka memastikan bahwa produk dan layanan yang ditawarkan sesuai dengan harapan pasar. Sebagai respons terhadap kebutuhan yang teridentifikasi, BUMNag menambah usaha baru seperti layanan sewa tenda dan sound system dengan harga yang terjangkau. Layanan ini sangat dibutuhkan untuk acara sosial dan keagamaan, yang semakin banyak digelar oleh masyarakat. Setiap tahun, BUMNag juga berusaha memperbaiki dan menambah produk atau jasa, mencerminkan komitmen BUMNag untuk selalu mengikuti perkembangan kebutuhan pelanggan. Dalam upaya untuk terus memenuhi kebutuhan pasar, BUMNag akan menambah usaha lesehan dan depot air dalam waktu dekat. Usaha lesehan untuk menyediakan tempat makan yang nyaman bagi pelanggan, sementara depot air akan memastikan pasokan air bersih yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat. Inisiatif ini menunjukkan kesiapan BUMNag untuk merespons kebutuhan yang terus berkembang, serta memperkuat posisi BUMNag dalam memenuhi permintaan pelanggan di masa depan. Dengan cara ini, BUMNag tidak hanya berfokus pada keuntungan jangka pendek, tetapi BUMNag juga menyediakan layanan yang sesuai dan memberikan manfaat yang berkelanjutan bagi masyarakat dalam jangka panjang.

BUMNag Talago Kumbang memiliki kebijakan khusus untuk memuaskan pelanggan dengan memberikan pelayanan yang lebih dari sekadar transaksi jual beli sebagaimana yang telah disampaikan Ketua BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho, Jimmy Human mengatakan:

“Kebijakan yang diterapkan yaitu layanan pengantaran gratis untuk produk yang dibeli. Dengan adanya kebijakan ini, kami berharap bisa meningkatkan loyalitas pelanggan”.

BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho telah menerapkan kebijakan dalam rangka memuaskan pelanggan, salah satunya dengan memberikan layanan purna jual. Layanan ini meliputi pengantaran produk secara gratis ke konsumen, yang bertujuan untuk memberikan kenyamanan lebih bagi pelanggan setelah melakukan pembelian. Dengan adanya kebijakan ini, BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho berusaha memastikan bahwa pelanggan merasa puas dan tidak terbebani dengan proses pengambilan produk. Menurut Ketua BUMNag, kebijakan ini sudah cukup maksimal dan memenuhi harapan pelanggan, serta berperan penting dalam meningkatkan kenyamanan pelanggan. Dengan adanya kebijakan pengantaran gratis ini, BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan memastikan pelanggan mendapatkan pelayanan yang memuaskan setelah transaksi. Hal ini juga berpengaruh pada hubungan jangka panjang antara BUMNag dan pelanggan.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sistem perekrutan karyawan di BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho dilakukan dengan melibatkan informasi dari masyarakat sekitar sebagaimana yang telah disampaikan Ketua BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho, Jimmy Human mengatakan:

“Sistem perekrutan karyawan di BUMNag dilakukan dengan mengumpulkan informasi dari masyarakat sekitar. Karyawan yang diterima biasanya berasal dari Nagari Jaho, karena sudah dekat dengan lingkungan dan lebih paham kebutuhan masyarakat”.

Menurut Ketua BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho, Sistem perekrutan karyawan BUMNag dilakukan dengan cara mengumpulkan informasi dari masyarakat sekitar. Hal ini dikarenakan sebagian besar karyawan yang bekerja di BUMNag berasal dari masyarakat Nagari

Jaho. Pendekatan ini memberikan kesempatan bagi BUMNag untuk merekrut individu yang telah memiliki kedekatan dengan lingkungan setempat, sehingga bisa lebih memahami kebutuhan dan karakteristik sosial masyarakat di wilayah tersebut. Dengan sistem perekrutan yang berbasis pada informasi dari masyarakat, BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho dapat memastikan bahwa karyawan yang direkrut tidak hanya memiliki keterampilan yang dibutuhkan, tetapi juga memiliki komitmen dan rasa tanggung jawab terhadap perkembangan dan kemajuan nagari. Proses ini juga membantu membangun hubungan yang lebih erat antara BUMNag dan masyarakat setempat, serta meningkatkan rasa kepemilikan dan partisipasi masyarakat dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh BUMNag.

BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho menjalin hubungan yang baik dengan karyawan melalui komunikasi yang terbuka sebagaimana yang telah disampaikan Ketua BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho, Jimmy Human mengatakan:

“BUMNag menjalin hubungan baik dengan karyawan melalui komunikasi yang terbuka. Setiap karyawan diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat, masukan, atau keluhan terkait pekerjaan”.

BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho menjalin hubungan yang baik dengan karyawan melalui komunikasi yang terbuka. Setiap karyawan diberikan ruang untuk menyampaikan pendapat, masukan, dan keluhan yang mereka miliki terkait pekerjaan. Dengan cara ini, BUMNag memastikan bahwa semua suara karyawan didengar dan direspons dengan baik, sehingga tercipta lingkungan kerja yang saling mendukung dan menghargai. BUMNag juga menjaga hubungan yang baik dengan karyawan melalui pendekatan personal dan saling menghormati. BUMNag berusaha memahami kebutuhan dan aspirasi karyawan, serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dalam karir. Kebijakan ini membantu menciptakan rasa

loyalitas dan motivasi yang tinggi di antara karyawan, sehingga lebih semangat dan berdedikasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho belum memberikan penghargaan khusus berupa insentif atau fasilitas untuk karyawan dengan kinerja yang baik sebagaimana yang telah disampaikan Ketua BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho, Jimmy Human mengatakan:

“Saat ini, BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho belum memberikan penghargaan khusus untuk karyawan dengan kinerja baik. Namun, karyawan tetap dihargai dengan pemberian penghargaan verbal dan motivasi untuk terus semangat dalam bekerja”.

BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho belum memberikan penghargaan khusus kepada karyawan yang memiliki kinerja baik dalam bentuk materi atau insentif. Namun, BUMNag tetap memberikan perhatian terhadap dedikasi karyawan dengan memberikan penghargaan secara verbal dan motivasi untuk terus meningkatkan kinerja mereka. Pendekatan ini bertujuan untuk menjaga semangat dan motivasi karyawan agar tetap bersemangat dalam menjalankan tugasnya. Meskipun demikian, BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho juga menyadari pentingnya jaminan sosial dan tunjangan bagi karyawan. Saat ini, fasilitas tersebut belum diberikan, namun BUMNag berkomitmen untuk terus memperhatikan kesejahteraan karyawan ke depannya. Pemberian penghargaan secara verbal dan perhatian terhadap motivasi tetap menjadi bentuk penghargaan yang diberikan, meskipun belum ada kebijakan formal terkait insentif atau fasilitas lainnya.

BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho tidak menyelenggarakan pelatihan ulang secara formal bagi karyawan sebagaimana yang telah disampaikan Ketua BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho, Jimmy Human mengatakan:

“BUMNag Talago Kumbang ada pelatihan ulang formal, namun BUMNag sering mendatangkan ahli untuk memberikan pelatihan langsung kepada pekerja. Pelatihan ini lebih praktis dan langsung bisa diterapkan di pekerjaan, jadi pekerja lebih

mudah memahami dan mengikutinya. Komunikasi juga terbuka, jadi apa yang disampaikan bisa dimengerti dengan baik”.

BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho saat ini tidak menyelenggarakan pelatihan formal bagi karyawan, namun BUMNag tetap berkomitmen untuk meningkatkan kompetensi melalui peningkatan pekerja melalui pendekatan yang lebih praktis. BUMNag mendatangkan ahli yang memiliki pengalaman khusus untuk memberikan pelatihan langsung kepada pekerja. Pendekatan ini dianggap lebih efektif karena pekerja dapat belajar secara langsung melalui praktik yang lebih aplikatif, yang dirasa lebih mudah dipahami dan diterima dibandingkan hanya dengan teori. Hal ini memungkinkan pekerja untuk langsung menerapkan pengetahuan yang mereka peroleh dalam pekerjaan sehari-hari. BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho memastikan bahwa informasi yang diberikan kepada pekerja dapat dipahami dan dilaksanakan dengan baik berkat adanya komunikasi yang terbuka dan jelas antara manajemen, karyawan, dan pekerja. Dengan adanya komunikasi yang baik, karyawan ataupun pekerja merasa lebih terlibat dan mampu melaksanakan tugas mereka dengan lebih efektif. BUMNag percaya bahwa hubungan yang transparan ini membantu menciptakan suasana kerja yang kondusif, yang pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja dan kompetensi pekerja secara keseluruhan.

Informasi yang disampaikan dari pihak BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho kepada karyawan dapat dilaksanakan dengan baik sebagaimana yang telah disampaikan Ketua BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho, Jimmy Human mengatakan:

“Informasi yang disampaikan ke karyawan bisa dilaksanakan dengan baik. Dikarenakan, komunikasi antara manajemen dan karyawan terbuka dan jelas, jadi apa yang disampaikan mudah dipahami dan langsung bisa diterapkan”.

Informasi yang disampaikan dari pihak BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho kepada karyawan dapat dilaksanakan dengan

baik karena adanya komunikasi yang terbuka dan jelas antara manajemen dan karyawan. Setiap informasi yang disampaikan dijelaskan dengan rinci dan mudah dipahami, sehingga karyawan dapat segera mengimplementasikannya dalam pekerjaan sehari-hari. Komunikasi yang lancar ini memastikan bahwa tidak ada kesalahpahaman yang terjadi, dan setiap tugas atau informasi yang diberikan dapat dijalankan dengan efektif. Dengan komunikasi yang terbuka, karyawan merasa lebih terlibat dan memiliki kesempatan untuk memberikan masukan atau bertanya jika ada hal yang kurang jelas. Hal ini menciptakan hubungan yang saling mendukung antara manajemen dan karyawan, sehingga semua informasi yang disampaikan dapat diikuti dengan baik. Dengan cara ini, BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho dapat memastikan bahwa tujuan dan kebijakan yang ada dapat tercapai dengan lebih optimal.

2. Hasil Kuantitatif

a. Perspektif Keuangan

Berdasarkan data yang didapatkan peneliti dari BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho terlihat bahwa usaha yang dijalankan adalah usaha penggemukkan sapi, sound system, dan sewa tenda dengan segmen usaha adalah masyarakat nagari jaho dan sekitarnya. Sedangkan dari perspektif keuangan, berdasarkan data keuangan yang diperoleh peneliti. Pengukuran kinerja finansial berdasarkan pemaparan yang disampaikan akan dipilih beberapa untuk memberikan pengukuran yang bisa digunakan dan tepat dalam menggambarkan kinerja finansial BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho. Dalam penelitian ini, dimana BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho merupakan organisasi publik yang masih memiliki unit usaha yang sederhana, jadi berdasarkan kondisi tersebut peneliti hanya memilih tiga tolok ukur keuangan dari rasio profitabilitas yang terdiri dari *Return On Assets (ROA)*, *Net Profit Margin (NPM)*, *Growth Rate in Sales (GRIS)*.

1) *Return On Assets (ROA)*

$$ROA = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

$$\text{a) 2021} = \frac{50.421.856}{328.740.736} \times 100\% \\ = 15,34\%$$

$$\text{b) 2022} = \frac{21.824.431}{350.565.167} \times 100\% \\ = 6,23\%$$

$$\text{c) 2023} = \frac{35.933.731}{386.498.899} \times 100\% \\ = 9,30\%$$

Tabel 4. 1
Return On Asset (ROA) BUMNag Talago Kumbang
Tahun 2021-2023

Tahun	Laba Bersih	Total Aset	Rasio
2021	Rp 50.421.856	Rp 328.740.736	15,34
2022	Rp 21.824.431	Rp 350.565.167	6,23
2023	Rp 35.933.731	Rp 386.498.899	9,30

Sumber: *Data sekunder, diolah tahun 2024*

Berdasarkan Tabel 4.1, dapat dijelaskan bahwa laba bersih BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho dari usaha penggemukan sapi, sound system, dan sewa tenda pada tahun 2021 sebesar Rp 50.421.856 dengan total aset Rp 328.740.736, rasio kemampuan BUMNag untuk memanfaatkan asetnya dalam menghasilkan keuntungan sebesar 15,34%. Pada tahun 2022, laba bersih menurun menjadi Rp 21.824.431 dengan total aset Rp 350.565.167, rasio kemampuan BUMNag untuk memanfaatkan asetnya dalam menghasilkan keuntungan sebesar 6,23%. Pada tahun 2023, laba bersih BUMNag mencapai Rp 35.933.731 dengan total aset Rp 386.498.899, rasio kemampuan BUMNag untuk memanfaatkan asetnya dalam menghasilkan keuntungan sebesar 9,30%.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho, jika dilihat dari rasio *return on aset* (ROA) tahun 2021 hingga 2023, mengalami fluktuasi. Dari tahun 2021 ke 2022, ROA mengalami penurunan sebesar 9,11%. Penurunan ini disebabkan oleh penurunan laba bersih yang cukup signifikan pada

tahun 2022, meskipun total aset BUMNag mengalami peningkatan. Laba bersih yang lebih rendah pada tahun 2022 disebabkan oleh peningkatan pendapatan yang tidak disertai dengan peningkatan efisiensi operasional. Sebagai akibatnya, meskipun pendapatan usaha mengalami kenaikan, pengelolaan biaya operasional yang kurang optimal menyebabkan berkurangnya keuntungan yang dihasilkan dari peningkatan pendapatan tersebut. Namun, dari tahun 2022 ke 2023, ROA mengalami peningkatan sebesar 3,07%. Peningkatan ini disebabkan oleh efisiensi dalam pengelolaan aset meskipun terjadi penurunan pendapatan, BUMNag mampu menghasilkan keuntungan yang lebih besar dari penggunaan aset yang ada. Selain itu, pengendalian biaya operasional yang lebih optimal serta pengurangan terhadap beberapa biaya, yang berkontribusi terhadap peningkatan laba dan rasio ROA.

2) *Net Profit Margin (NPM)*

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

$$\begin{aligned} \text{a) 2021} &= \frac{50.421.856}{432.800.000} \times 100 \\ &= 11,65\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{b) 2022} &= \frac{21.824.431}{511.000.000} \times 100 \\ &= 4,27\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{c) 2023} &= \frac{35.933.731}{353.150.000} \times 100 \\ &= 10,18\% \end{aligned}$$

Tabel 4. 2
Net Profit Margin (NPM) BUMNag Talago Kumbang
Tahun 2021-2023

Tahun	Laba Bersih	Total Penjualan	Rasio
2021	Rp 50.421.856	Rp 432.800.000	11,65
2022	Rp 21.824.431	Rp 511.000.000	4,27
2023	Rp 35.933.731	Rp 353.150.000	10,18

Sumber: *Data sekunder, diolah tahun 2024*

Berdasarkan Tabel 4.2, dapat dijelaskan bahwa penjualan BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho dari usaha penggemukan sapi, sound system, dan sewa tenda pada tahun 2021 sebesar Rp 432.800.000 menghasilkan laba sebesar Rp 50.421.856, dengan rasio laba bersih yang dihasilkan dari setiap unit penjualan sebesar 11,65%. Pada tahun 2022 penjualan sebesar Rp 511.000.000, yang menghasilkan laba sebesar Rp 21.824.431 dengan rasio laba bersih yang dihasilkan dari setiap unit penjualan sebesar 4,27%. Sedangkan pada tahun 2023, penjualan sebesar Rp 353.150.000 menghasilkan laba sebesar Rp 35.933.731 dengan rasio laba bersih yang dihasilkan dari setiap unit penjualan sebesar 10,18%.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho, jika dilihat dari rasio NPM, mengalami penurunan sebesar 7,38% dari tahun 2021 ke 2022. Penurunan ini disebabkan oleh menurunnya laba bersih meskipun penjualan mengalami peningkatan. Walaupun pendapatan dari penjualan pada tahun 2022 naik, laba bersih justru menurun. Hal ini disebabkan oleh meningkatnya biaya operasional yang lebih besar daripada kenaikan pendapatan, sehingga laba yang dihasilkan dari setiap unit penjualan menjadi lebih kecil. Namun, NPM dari 2022 ke 2023 mengalami peningkatan sebesar 5,91%. Peningkatan ini disebabkan oleh kenaikan laba bersih meskipun penjualan menurun. Faktor yang mendorong peningkatan NPM adalah pengelolaan biaya operasional yang lebih efisien, sehingga pengeluaran dapat dikendalikan dengan lebih baik. Selain itu, meskipun pendapatan dari penjualan menurun, BUMNag berhasil mengurangi pemborosan dan biaya yang tidak perlu, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan laba bersih.

3) *Growth Rate In Sales (GRIS)*

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

$$a) 2021 = \frac{432.800.000 - 373.550.000}{373.550.000} \times 100\%$$

$$= 15,86\%$$

$$b) 2022 = \frac{511.000.000 - 432.800.000}{432.800.000} \times 100\%$$

$$= 18,07\%$$

$$c) 2023 = \frac{353.150.000 - 511.000.000}{511.000.000} \times 100\%$$

$$= -30,89\%$$

Tabel 4. 3
Growth Rate In Sales (GRIS) BUMNag Talago Kumbang
Tahun 2021-2023

Tahun	Penjualan t	Penjualan t-1	Rasio
2021	Rp 432.800.000	Rp 373.550.000	15,86
2022	Rp 511.000.000	Rp 432.800.000	18,07
2023	Rp 353.150.000	Rp 511.000.000	-30,89

Sumber: *Data sekunder, diolah tahun 2024*

Berdasarkan tabel 4.3, menjelaskan bahwa penjualan BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho dalam hal ini melalui usaha peternakan penggemukkan sapi, sewa tenda dan sound system untuk tahun 2021 sebesar sebesar Rp. 432.800.000, sedangkan penjualan tahun sebelumnya sebesar Rp. 373.550.000, dengan rasio tingkat pertumbuhan penjualan meningkat sebesar 15,86%. Pada penjualan tahun 2022 sebesar Rp 511.000.000 dengan penjualan tahun sebelumnya sebesar Rp. 432.800.000 dengan rasio tingkat pertumbuhan penjualan meningkat sebesar 18,07%. Sedangkan penjualan tahun 2023 sebesar Rp. 353.150.000 dengan penjualan tahun sebelumnya sebesar Rp. 511.000.000, dengan rasio tingkat pertumbuhan penjualan menurun sebesar -36,36%.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho jika dilihat dari rasio *growth rate in sales* GRIS tahun 2021-2023 mengalami fluktuasi. Pada tahun 2021,

penjualan mengalami peningkatan sebesar 15,86% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Peningkatan ini disebabkan oleh penambahan layanan baru serta kondisi pasar yang lebih menguntungkan pada periode tersebut, yang mendorong peningkatan penjualan dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Begitupun pada tahun 2022, yang mengalami peningkatan penjualan sebesar 18,07% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Hal ini disebabkan oleh strategi pemasaran yang lebih efektif, peningkatan kualitas layanan, dan adanya permintaan pasar yang lebih tinggi untuk usaha peternakan penggemukan sapi, sewa tenda, dan sound system. Namun, pada tingkat penjualan tahun 2023 dibandingkan dengan tahun sebelumnya, terjadi penurunan sebesar -30,89%. Penurunan ini disebabkan oleh adanya peningkatan persaingan, penurunan permintaan pasar, dan berkurangnya minat terhadap layanan yang ditawarkan, seperti pada usaha sewa tenda dan sound system

b. Perspektif Pelanggan

Sebagaimana telah dikemukakan bahwa unit usaha BUMNag Talago Kumbang adalah usaha penggemukkan sapi, sound system., dan sewa tenda. Dalam pengukuran *balanced scorecard*, aspek perspektif pelanggan digunakan untuk mengidentifikasi dan mendefinisikan mengenai pelanggan dan segmen pasar yang akan diukur dengan retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan profitabilitas pelanggan.

1) Retensi Pelanggan

$$RP = \frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{a) } 2021 &= \frac{11}{22} \times 100\% \\ &= 50,00\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{b) } 2022 &= \frac{13}{20} \times 100\% \\ &= 65,00\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{c) } 2023 &= \frac{9}{17} \times 100\% \\ &= 52,94\% \end{aligned}$$

Tabel 4. 4
Retensi Pelanggan BUMNag Talago Kumbang
Tahun 2021-2023

Tahun	Pelanggan		Rasio
	Jumlah Pelanggan Lama	Jumlah Pelanggan	
2021	11	22	50,00
2022	13	20	65,00
2023	9	17	52,94

Sumber: *Data sekunder, diolah 2024*

Berdasarkan tabel 4.4, menjelaskan bahwa jumlah pelanggan lama BUMNag Talago Kumbang dalam usaha penggemukkan sapi, sound system, dan sewa tenda untuk tahun 2021 sebanyak 11 pelanggan lama, dengan jumlah pelanggan sebanyak 22 pelanggan, rasio kemampuan BUMNag untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada sebesar 50,00%. Tahun 2022 sebanyak 13 pelanggan lama, dengan jumlah pelanggan sebanyak 20 pelanggan, rasio kemampuan BUMNag untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada sebesar 65,00%. Pada tahun 2023 sebanyak 9 pelanggan lama, dengan jumlah pelanggan sebanyak 17 pelanggan, rasio kemampuan BUMNag untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada sebesar 52,94%.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho jika dilihat dari rasio retensi pelanggan pada tahun 2021 ke tahun 2022 mengalami peningkatan sebesar 15,00%, faktor yang menyebabkan peningkatan ini adalah peningkatan kualitas layanan yang diberikan oleh BUMNag, seperti layanan pengantaran gratis untuk produk yang dibeli. Namun pada tahun 2022 ke tahun 2023 mengalami penurunan sebesar 12,06%, hal ini disebabkan oleh peningkatan persaingan dengan pesaing baru yang menawarkan layanan serupa dengan harga yang lebih kompetitif.

2) Akuisisi Pelanggan

$$AP = \frac{\text{Jumlah Pelanggan baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{a) } 2021 = \frac{8}{22} \times 100\%$$

$$= 36,36\%$$

$$\text{b) } 2022 = \frac{4}{20} \times 100\%$$

$$= 20,00\%$$

$$\text{c) } 2023 = \frac{7}{17} \times 100\%$$

$$= 41,18\%$$

Tabel 4. 5
Akuisisi Pelanggan BUMNag Talago Kumbang
Tahun 2021-2023

Tahun	Pelanggan		Rasio
	Jumlah Pelanggan Baru	Jumlah Pelanggan	
2021	8	22	36,36
2022	4	20	20,00
2023	7	17	41,18

Sumber: *Data sekunder, diolah tahun 2024*

Berdasarkan tabel 4.5, menjelaskan bahwa jumlah pelanggan baru BUMNag Talago Kumbang agari Jaho dalam hal ini melalui usaha penggemukkan sapi, sound system, dan sewa tenda untuk tahun 2021 sebanyak 8 pelanggan baru, dengan jumlah pelanggan sebanyak 22 pelanggan, rasio perubahan jumlah pelanggan baru dibandingkan dengan pelanggan periode sebelumnya sebesar 36,36%. Pada tahun 2022 sebanyak 4 pelanggan baru, dengan jumlah pelanggan sebanyak 20 pelanggan, rasio perubahan jumlah pelanggan baru dibandingkan dengan pelanggan periode sebelumnya sebesar 20,00%. Pada tahun 2023 sebanyak 7 pelanggan baru, dengan jumlah pelanggan sebanyak 17 pelanggan, rasio perubahan jumlah pelanggan baru dibandingkan dengan pelanggan periode sebelumnya sebesar 41,18%.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho jika dilihat dari rasio akuisisi pelanggan pada tahun 2021 ke tahun 2022 mengalami penurunan sebanyak 16,36%, Hal ini disebabkan oleh penurunan permintaan pada usaha sewa tenda dan sound system. Penurunan permintaan tersebut dipengaruhi oleh meningkatnya persaingan di usaha yang sama, yang bisa mengurangi jumlah pelanggan yang berhasil didapatkan, sehingga berdampak pada penurunan jumlah pelanggan baru yang dapat dijangkau. Namun pada tahun 2022 ke tahun 2023 mengalami peningkatan sebanyak 21,18%, peningkatan ini disebabkan oleh perubahan dalam strategi pemasaran yang lebih efektif, seperti penggunaan media social yang menarik minat pelanggan baru.

3) Profitabilitas Pelanggan

$$PP = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Pendapatan bersih}} \times 100\%$$

a) 2021 = $\frac{50.421.856}{432.800.000} \times 100\%$
= 11,65%

b) 2022 = $\frac{21.824.431}{511.000.000} \times 100\%$
= 4,27%

c) 2023 = $\frac{35.933.731}{353.150.000} \times 100\%$
= 10,18%

Tabel 4. 6
Profitabilitas Pelanggan BUMNag Talago Kumbang
Tahun 2021-2023

Tahun	Laba Bersih	Pendapatan Besih	Rasio
2021	Rp 50.421.856	Rp 432.800.000	11,65
2022	Rp 21.824.431	Rp 511.000.000	4,27
2023	Rp 35.933.731	Rp 353.150.000	10,18

Sumber: *Data sekunder, diolah 2024*

Berdasarkan tabel 4.6, menjelaskan bahwa laba bersih BUMNag Talago Kumbang Nagari jaho dalam hal ini melalui usaha penggemukkan sapi, sound system, dan sewa tenda untuk tahun 2021 sebesar Rp. 50.421.856 dengan pendapatan bersih sebesar Rp. 432.800.000, dengan rasio profitabilitas pelanggan sebesar 11,65%. Laba bersih tahun 2022 sebesar Rp. 21.824.431 dengan pendapatan bersih sebesar Rp. 511.000.000 dengan rasio profitabilitas pelanggan tahun 2022 sebesar 4,27%. Sedangkan laba bersih tahun 2023 sebesar Rp. 35.933.731 dengan pendapatan bersih sebesar Rp. 353.150.000 dengan rasio profitabilitas pelanggan tahun 2023 sebesar 10,18%.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho, berdasarkan rasio profitabilitas pelanggan, dari tahun 2021 ke tahun 2022 mengalami penurunan sebesar 4,41%. Penurunan rasio profitabilitas pelanggan ini disebabkan oleh penurunan laba bersih yang signifikan meskipun pendapatan bersih mengalami peningkatan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun penjualan naik, biaya operasional yang lebih tinggi atau pengelolaan biaya yang kurang efisien dapat mengurangi margin keuntungan. Namun, pada tahun 2022 ke 2023, rasio profitabilitas pelanggan mengalami peningkatan sebesar 5,91%. Peningkatan rasio profitabilitas pelanggan pada tahun 2023 disebabkan oleh peningkatan laba bersih meskipun pendapatan bersih menurun. Faktor yang berkontribusi pada peningkatan ini adalah pengelolaan biaya operasional yang lebih efisien, di mana BUMNag berhasil mengurangi pemborosan dan mengendalikan biaya dengan lebih baik.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Sebagaimana telah dikemukakan bahwa unit usaha BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho adalah usaha penggemukkan sapi, sound system, dan sewa tenda. Untuk mengetahui kinerja BUMNag Talago

Kumbang Nagari Jaho menggunakan *Balanced Scorecard* dalam proses bisnis internal maka pengukuran kinerja dalam proses ini yaitu proses inovasi. Pengukuran proses bisnis internal ini dimaksudkan untuk mengetahui bagian kegiatan-kegiatan yang selama ini telah dijalankan oleh BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho.

1) Proses Operasi

$$NGR = \frac{\text{Unit Kerja Aktif}}{\text{Total Unit Kerja}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{a) 2021} &= \frac{1}{3} \\ &= 33,33\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{b) 2022} &= \frac{1}{3} \\ &= 33,33\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{c) 2023} &= \frac{1}{3} \\ &= 33,33\% \end{aligned}$$

Tabel 4. 7
Net Growth Ratio BUMNag Talago Kumbang
Tahun 2021-2023

Tahun	Unit Kerja	Total Unit Kerja	Rasio
2021	3	1	33,33
2022	3	1	33,33
2023	3	1	33,33

Sumber: *Data Sekunder, diolah 2024*

Berdasarkan tabel 4.7, menjelaskan bahwa unit kerja aktif BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho dalam hal ini melalui usaha penggemukkan sapi, sound system, dan sewa tenda untuk tahun 2021 sebanyak 1, dengan total unit kerja yang terdaftar sebanyak 3, dengan rasio *net growth ratio* (NGR) atau perbandingan antara jumlah unit usaha yang beroperasi (aktif) dengan total jumlah unit yang ada di dalam BUMNag sebesar 33,33% .Untuk unit kerja aktif tahun 2022 sebanyak 1 dengan unit kerja terdaftar sebanyak 3, dengan rasio NGR sebesar 33,33%. Begitupun unit kerja aktif tahun

2023 sebanyak 1, dengan total unit kerja terdaftar sebanyak 3 dengan rasio NGR sebesar 33,33%.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho jika dilihat dari rasio *net growth ratio* (NGR) tahun 2021-2023 tidak mengalami peningkatan ataupun penurunan, dapat dinyatakan bahwa sepertiga dari total unit usaha memberikan kontribusi positif terhadap pengelolaan dan perkembangan BUMNag, sementara 2 unit usaha lainnya tergolong tidak aktif. Kondisi ini menunjukkan bahwa tidak ada perubahan pada rasio NGR ini, baik dalam hal peningkatan maupun penurunan, dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Hal ini disebabkan oleh kurangnya peralatan yang mendukung operasional pada usaha sound system dan sewa tenda. Dengan adanya keterbatasan dalam peralatan yang diperlukan, BUMNag menghadapi kesulitan dalam meningkatkan kapasitas atau kualitas layanan yang ditawarkan oleh usaha-usaha tersebut.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada pengelolaan sumber daya, khususnya sumber daya manusia di BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho. Perspektif ini terkait dengan pengembangan SDM agar setiap karyawan dapat menjadi kompeten dan memberikan kinerja yang optimal bagi BUMNag. Oleh karena itu, sasaran strategis harus mencerminkan rencana pelatihan dan pengembangan karyawan. Tujuan dari perspektif ini adalah untuk menyediakan infrastruktur yang mendukung tercapainya tujuan dari ketiga perspektif lainnya. Dengan kata lain, untuk mencapai tujuan dalam perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal, diperlukan infrastruktur yang memadai.

1) Retensi Karyawan

$$RK = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

$$\text{a) } 2021 = \frac{2}{9} \times 100\%$$

$$= 22,22\%$$

$$\text{b) } 2022 = \frac{1}{7} \times 100\%$$

$$= 14,29\%$$

$$\text{c) } 2023 = \frac{1}{5} \times 100\%$$

$$= 20,00\%$$

Tabel 4. 8
Retensi Karyawan BUMNag Talago Kumbang
Tahun 2021-2023

Tahun	Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan	Rasio
2021	2	9	22,22
2022	1	7	14,29
2023	1	5	20,00

Sumber: Data Sekunder, diolah 2024

Berdasarkan tabel 4.8, menjelaskan bahwa retensi karyawan BUMNag untuk tahun 2021 sebanyak 2 karyawan keluar, dengan jumlah karyawan sebanyak 9 karyawan, rasio retensi karyawan atau kemampuan BUMNag mempertahankan karyawan yang berkinerja baik agar tetap bekerja dalam jangka waktu yang lama adalah sebesar 22,22%. Pada tahun 2022 sebanyak 1 karyawan keluar, dengan jumlah karyawan sebanyak 7 karyawan, rasio retensi karyawan tahun 2022 adalah sebesar 14,29%. Pada tahun 2023 sebanyak 1 karyawan keluar, dengan jumlah karyawan sebanyak 5 karyawan, rasio retensi karyawan tahun 2023 adalah sebesar 20,00%.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho jika dilihat dari rasio retensi karyawan pada tahun 2021 ke tahun 2022 mengalami penurunan sebesar 7,93%,

penurunan retensi karyawan dipengaruhi oleh rendahnya tingkat keterlibatan dan komitmen karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Namun pada tahun 2022 ke tahun 2023 mengalami peningkatan sebesar 5,71%, yang disebabkan oleh peningkatan kinerja karyawan yang terjadi dari komunikasi yang harmonis antara manajemen dan karyawan. Terdapat aliran informasi yang jelas, terbuka, dan saling menghargai antara kedua pihak, hal ini menciptakan hubungan yang lebih baik.

2) Produktivitas Karyawan

$$PK = \frac{\text{Pendapatan Bersih:jumlah karyawan}}{\text{Pendapatan Bersih}} \times 100\%$$

$$\text{a) 2021} = \frac{432.800.000 : 9}{432.800.000} \times 100\%$$

$$= 11,11\%$$

$$\text{b) 2022} = \frac{511.000.000 : 7}{511.000.000} \times 100\%$$

$$= 14,29\%$$

$$\text{c) 2023} = \frac{353.150.000 : 5}{353.150.000} \times 100\%$$

$$= 20,00\%$$

Tabel 4. 9
Produktivitas Karyawan BUMNag Talago Kumbang
Tahun 2021-2023

Tahun	Pendapatan Bersih	Jumlah Karyawan	Rasio
2021	Rp 432.800.000	9	11,11
2022	Rp 511.000.000	7	14,29
2023	Rp 353.150.000	5	20,00

Sumber: *Data Sekunder, diolah 2024*

Berdasarkan tabel 4.9, menjelaskan bahwa produktivitas karyawan BUMNag untuk tahun 2021 dengan pendapatan bersih sebesar Rp. 432.800.000, dengan jumlah karyawan sebanyak 9 karyawan, rasio produktivitas karyawan sebesar 11,11%. Pada tahun 2022 dengan pendapatan bersih sebesar Rp. 511.000.000, dengan jumlah karyawan sebanyak 7 karyawan, rasio retensi karyawan sebesar 14,29%. Pada tahun 2023 dengan pendapatan bersih sebesar

Rp. 353.150.000, dengan jumlah karyawan sebanyak 5 karyawan, rasio produktivitas karyawan tahun 2023 adalah sebesar 20,00%.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho jika dilihat dari rasio produktivitas karyawan pada tahun 2021 ke tahun 2022 mengalami peningkatan sebesar 3,18%, peningkatan ini disebabkan oleh pengelolaan sumber daya manusia yang lebih baik, seperti pengurangan jumlah karyawan yang tidak produktif, yang memungkinkan karyawan yang ada untuk bekerja lebih maksimal. Begitupun tahun 2022 ke tahun 2023 mengalami peningkatan sebanyak 5,71%, peningkatan ini disebabkan oleh peningkatan keterampilan dan motivasi karyawan, serta adanya perbaikan dalam pengelolaan sumber daya.

C. Pembahasan Hasil

1. Perspektif Keuangan

Berdasarkan dari data laporan keuangan tahun 2021-2023 pada BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho, hasil perhitungan ROA, NPM, dan GRIS dengan demikian diketahui bahwa terlihat adanya fluktuasi persentasenya dari tahun 2021-2023.

Berdasarkan hasil pengukuran ROA terlihat bahwa ROA tahun 2021 adalah sebesar 15,34%. Hal ini berarti bahwa sepanjang tahun 2021 menunjukkan BUMNag menghasilkan sebesar 15,34% dari aset untuk memperoleh laba bersih. Untuk ROA tahun 2022 sebesar 6,23% menunjukkan bahwa BUMNag menghasilkan sebesar 6,23% dari aset untuk memperoleh laba bersih. Sedangkan untuk ROA tahun 2023 sebesar 9,30%, menunjukkan bahwa BUMNag menghasilkan sebesar 9,30% dari aset untuk memperoleh laba bersih. *Rasio return on aset* tahun 2021-2023 dapat dinyatakan bahwa rasio *return on aset* dari tahun 2021 ke tahun 2022 mengalami penurunan sebesar 9,11%. Namun pada tahun 2022 ke 2023 mengalami peningkatan sebesar 3,07%.

Perubahan ROA yang terjadi dari tahun ke tahun menunjukkan bahwa BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho mengalami fluktuasi dalam pengelolaan asetnya. Penurunan ROA pada tahun 2022 mengindikasikan tantangan dalam memanfaatkan aset secara optimal, yang dapat disebabkan oleh peningkatan biaya operasional yang tidak sebanding dengan kenaikan pendapatan. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan aset pada tahun tersebut belum sepenuhnya efektif. Namun, pada tahun 2023, terjadinya peningkatan ROA menunjukkan adanya perbaikan dalam efisiensi pengelolaan aset. BUMNag berhasil menghasilkan laba yang lebih baik meskipun pendapatan menurun, yang mencerminkan upaya untuk meningkatkan kinerja operasional dan pengelolaan sumber daya yang lebih optimal. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Ginting, (2021), yang menyatakan bahwa semakin tinggi nilai ROA, maka semakin baik pula kinerja suatu entitas, karena hal tersebut menunjukkan kemampuan entitas dalam memaksimalkan potensi aset yang dimiliki untuk menghasilkan laba. Dalam konteks BUMNag, meskipun terdapat fluktuasi dalam ROA, peningkatan nilai ROA pada tahun 2023 menggambarkan keberhasilan dalam meningkatkan efisiensi aset yang dimiliki, yang berimplikasi pada peningkatan kinerja keuangan dan keberlanjutan operasional BUMNag.

Dari sisi pengukuran NPM, terlihat bahwa tahun 2021 adalah sebesar 11,65%, ini menunjukkan bahwa BUMNag menghasilkan laba bersih sebesar 11,65% dari penjualan tahun sebelumnya. Untuk rasio NPM tahun 2022 sebesar 4,27% menunjukkan BUMNag menghasilkan laba bersih sebesar 4,27% dari penjualan tahun sebelumnya. Sedangkan untuk NPM tahun 2023 sebesar 10,18% menunjukkan bahwa BUMNag Talago Kumbang menghasilkan laba bersih sebesar 10,18% dari penjualan tahun sebelumnya.

Sejalan dengan pendapat (Wahyu & Yani, 2024), menyatakan bahwa NPM yang tinggi menunjukkan nilai laba bersih yang diperoleh dari penjualan semakin meningkat, serta mencerminkan kinerja yang

semakin baik dan efisiensi dalam kegiatan operasional perusahaan. Pada tahun 2021, NPM yang tinggi mencerminkan kinerja BUMNag yang efisien dalam mengelola penjualan dan menghasilkan laba. Penurunan NPM pada tahun 2022 mencerminkan tantangan dalam pengelolaan biaya yang mengurangi laba yang dihasilkan, meskipun penjualan meningkat. Namun, kenaikan NPM pada tahun 2023 menunjukkan adanya perbaikan dalam pengelolaan biaya operasional dan peningkatan efisiensi, yang menghasilkan laba lebih tinggi meskipun penjualannya menurun.

Sedangkan dari sisi rasio GRIS, terlihat bahwa GRIS tahun 2021 adalah sebesar 15,86%, hal ini berarti bahwa tahun 2021 kemampuan BUMNag meningkatkan penjualannya sebesar 15,86% dari penjualan tahun sebelumnya. Untuk GRIS tahun 2022 sebesar 18,07%, hal ini berarti bahwa tahun 2022 kemampuan BUMNag Talago Kumbang meningkatkan penjualannya sebesar 18,07% dari penjualan tahun sebelumnya. Sedangkan untuk GRIS tahun 2023 menurun sebesar -30,89%, hal ini berarti bahwa tahun 2023 kemampuan meningkatkan penjualan menurun sebesar -36,36% dari penjualan tahun sebelumnya.

Menurut Wahyu & Yani (2024) menyatakan bahwa GRIS dapat dikatakan baik atau positif apabila angka penjualan lebih tinggi dibandingkan dengan periode sebelumnya. Pada tahun 2021 dan 2022, BUMNag menunjukkan kinerja yang baik dengan angka GRIS yang positif, menandakan kemampuan BUMNag untuk terus meningkatkan penjualannya. Namun, penurunan GRIS pada tahun 2023 mencerminkan adanya tantangan dalam mempertahankan pertumbuhan penjualan, yang disebabkan oleh adanya peningkatan persaingan, penurunan permintaan pasar, dan berkurangnya minat terhadap layanan yang ditawarkan, seperti pada usaha sewa tenda dan sound system. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun BUMNag berhasil mempertahankan pertumbuhan pada tahun-tahun sebelumnya, ada kebutuhan untuk evaluasi dan perbaikan agar dapat kembali meningkatkan penjualan di masa depan.

2. Perspektif Pelanggan

Berdasarkan data retensi pelanggan BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho dari tahun 2021-2023 untuk unit usaha peternakan sapi, sound system, dan sewa tenda. Terlihat pada tahun 2021 tingkat retensi pelanggan sebesar 50,00%. Tingkat retensi pelanggan untuk tahun 2022 meningkat menjadi 65,00%. Namun pada tahun 2023 tingkat retensi pelanggan mengalami penurunan menjadi 52,94%.

Berdasarkan Ilhami *et al.*, (2024) retensi pelanggan yang tinggi mencerminkan tingkat kepuasan dan kepercayaan yang tinggi terhadap perusahaan. Dengan kata lain, semakin sering pelanggan melakukan pembelian berulang atau tetap kembali untuk membeli produk, semakin tinggi pula kepuasan dan kepercayaan pelanggan terhadap produk atau layanan yang diberikan oleh perusahaan. Berdasarkan teori ini, peningkatan retensi pada tahun 2022 (65,00%), dapat diartikan pada tahun tersebut BUMNag berhasil meningkatkan tingkat kepuasan dan kepercayaan pelanggan terhadap produk yang mereka tawarkan, serta efektivitas strategi retensi yang diterapkan. Namun, mengalami penurunan tingkat retensi pelanggan pada tahun 2023 menjadi 52,94%. Penurunan retensi ini menunjukkan bahwa meskipun sebelumnya BUMNag telah berhasil meningkatkan efektivitas strategi retensi mereka, ada tantangan yang perlu diatasi untuk menjaga kepuasan dan kepercayaan pelanggan pada tahun 2023. Secara keseluruhan, meskipun ada fluktuasi dalam tingkat retensi pelanggan, data ini mencerminkan dinamika yang normal dalam hubungan antara BUMNag dan pelanggan, serta pentingnya evaluasi dan penyesuaian berkelanjutan terhadap strategi yang diterapkan untuk menjaga kepuasan pelanggan agar tetap tinggi.

Sedangkan pengukuran perspektif pelanggan dari aspek akuisisi pelanggan BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho dari tahun 2021-2023 untuk unit usaha peternakan sapi, sound system, dan sewa tenda. Terlihat pada tahun 2021 tingkat akuisisi pelanggan sebesar 36,36%. Tingkat akuisisi pelanggan untuk tahun 2022 menurun menjadi 20,00%. Namun

pada tahun 2023 tingkat akuisisi pelanggan mengalami peningkatan menjadi 41,8%.

Menurut Ilhami *et al.*, (2024) akuisisi pelanggan dikatakan baik apabila semakin meningkat. Penurunan tingkat akuisisi pelanggan pada tahun 2022 menjadi 20,00% dapat menunjukkan adanya tantangan dalam strategi BUMNag untuk menarik pelanggan baru. Akuisisi pelanggan baru adalah salah satu faktor penting yang dapat memastikan kelangsungan dan perkembangan usaha. Peningkatan tingkat akuisisi pelanggan pada tahun 2023 menjadi 41,8% menunjukkan adanya upaya untuk memperbaiki atau mengubah strategi akuisisi yang mungkin sebelumnya tidak efektif pada tahun 2022. Namun, meskipun ada peningkatan, angka ini masih belum mencapai tingkat yang signifikan jika dibandingkan dengan angka di tahun 2021 (36,36%). Ini menunjukkan bahwa meskipun ada perbaikan, BUMNag masih perlu melakukan evaluasi lebih mendalam terhadap strategi pemasaran dan pendekatan yang digunakan untuk menarik pelanggan baru.

Sedangkan dari sisi rasio profitabilitas pelanggan, terlihat bahwa tahun 2021 adalah sebesar 11,65%, hal ini berarti bahwa tahun 2021 kemampuan pelanggan memberikan keuntungan bagi BUMNag, sebesar 11,65% dari pendapatan. Profitabilitas pelanggan tahun 2022 sebesar 4,27%, hal ini berarti bahwa tahun 2022 kemampuan pelanggan BUMNag memberikan keuntungan bagi BUMNag sebesar 4,27% dari pendapatan. Sedangkan profitabilitas pelanggan untuk tahun 2023 sebesar 10,18%, hal ini berarti bahwa tahun 2023 kemampuan pelanggan BUMNag Talago Kumbang memberikan keuntungan bagi BUMNag sebesar sebesar 10,18% dari pendapatan.

Menurut Ilhami (2024) tingkat profitabilitas yang baik menunjukkan laba bersih yang besar yang dihasilkan dari pelanggan. Profitabilitas pelanggan dikatakan baik apabila semakin meningkat. yang menyatakan bahwa tingkat profitabilitas yang baik menunjukkan laba bersih yang besar yang dihasilkan dari pelanggan. Profitabilitas pelanggan

dikatakan baik apabila semakin meningkat dari tahun ke tahun. Berdasarkan data yang ada, profitabilitas pelanggan BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho mengalami fluktuasi, dengan penurunan pada tahun 2022 yang disebabkan oleh penurunan laba bersih meskipun ada peningkatan penjualan. Sementara itu, peningkatan pada tahun 2023 menunjukkan adanya upaya perbaikan dalam pengelolaan pelanggan dan peningkatan efisiensi operasional, sehingga meskipun penjualan menurun, kemampuan BUMNag dalam menghasilkan laba dari pelanggan tetap meningkat. Dengan demikian, hasil ini mencerminkan bahwa BUMNag mampu meningkatkan profitabilitas pelanggan seiring dengan perbaikan dalam pengelolaan operasionalnya.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan data *net growth ratio* BUMNag Talago Kumbang dari tahun 2021-2023 untuk unit usaha peternakan penggemukkan sapi, sound system, dan sewa tenda terlihat tahun 2021, tingkat *net growth ratio* sebesar 33,33%. Tingkat *net growth ratio* untuk tahun 2022 tidak ada perubahan signifikan 33,33%. Begitupun pada tahun 2023 tingkat *net growth ratio* juga tidak mengalami peningkatan 33,33%.

Menurut Sholeha *et al.*, (2023) *net growth ratio* yang meningkat dari tahun ke tahun menunjukkan bahwa unit kerja, seperti jumlah anggota aktif, pendapatan, atau proyek yang diselesaikan, juga meningkat. Oleh karena itu, meskipun BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho mengalami pertumbuhan yang stabil, kurangnya peningkatan dari tahun ke tahun menunjukkan bahwa ada potensi untuk memperbaiki pengelolaan dan strategi agar dapat mendorong pertumbuhan yang lebih signifikan dan efektif di masa depan.

Selain itu proses bisnis internal yang dilakukan oleh BUMNag Talago Kumbang adalah dengan melakukan pengembangan usaha, seperti menambah unit usaha dengan mempelajari kebutuhan dan preferensi pasar, mengidentifikasi peluang bisnis, serta merancang usaha-usaha baru. Upaya lainnya yang dilakukan oleh BUMNag yaitu dengan menjalankan proses

bisnisnya mulai dari proses inovasi sampai dengan pelayanan purna jual. Semua proses bisnis ini terus dilakukan sebagai prosedur layanan kepada pelanggan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja BUMNag Talago Kumbang dari perspektif poses bisnis internal telah dilakukan dengan baik demi memenuhi harapan pelanggan BUMNag. Sedangkan layanan purna jual oleh BUMNag juga dilakukan sebagai upaya untuk mempertahankan pelanggan dan meningkatkan hasil usaha BUMNag Talago Kumbang.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dilakukan BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho adalah terkait dengan pengukuran retensi karyawan, produktivitas karyawan. Berdasarkan pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari data retensi karyawan BUMNag Talago Kumbang dari tahun 2021-2023, terlihat tahun 2021 tingkat retensi karyawan sebesar 22,22%. Tingkat retensi karyawan untuk tahun 2022 menurun menjadi 14,29%. Pada tahun 2023 tingkat retensi karyawan mengalami peningkatan menjadi 20,00%.

Menurut Sedarmayanti *et al.*, (2021) retensi karyawan digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya, dan dikatakan baik apabila tingkat retensi semakin tinggi. Meskipun ada peningkatan retensi pada tahun 2023, angka tersebut masih lebih rendah dibandingkan dengan tahun 2021. Penurunan tingkat retensi karyawan yang terjadi pada tahun 2022 dan tingkat yang relatif rendah pada 2023 mencerminkan adanya tantangan dalam menjaga loyalitas dan kepuasan karyawan. Secara keseluruhan, meskipun ada peningkatan kecil pada tahun 2023, tingkat retensi karyawan yang masih rendah menunjukkan bahwa BUMNag perlu terus meningkatkan upaya mereka dalam mempertahankan karyawan.

Begitupun pada pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari data produktivitas karyawan BUMNag Talago Kumbang dari tahun 2021-2023, terlihat tahun 2021 tingkat produktivitas karyawan

sebesar 11,11%. Produktivitas karyawan untuk tahun 2022 meningkat menjadi 14,29%. Begitupun pada tahun 2023 tingkat produktivitas karyawan juga mengalami peningkatan menjadi 20,00%.

Menurut Lesmana, (2020) Peningkatan produktivitas karyawan dikatakan baik apabila semakin tinggi. dari 11,11% pada tahun 2021 menjadi 20% pada tahun 2023 menunjukkan dampak positif bagi BUMNag. Peningkatan produktivitas karyawan ini juga menunjukkan bahwa BUMNag Talago Kumbang dapat lebih mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai hasil yang lebih besar dengan biaya yang lebih efisien. Dengan demikian, peningkatan produktivitas ini tidak hanya berpengaruh pada hasil individu karyawan, tetapi juga memberikan kontribusi positif terhadap kinerja BUMNag secara keseluruhan. peningkatan produktivitas karyawan dapat membawa dampak positif terhadap efisiensi dan hasil operasional perusahaan. Oleh karena itu, BUMNag perlu terus fokus pada pengembangan dan pemberdayaan karyawan untuk menjaga tren peningkatan produktivitas ini, sehingga dapat terus meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan BUMNag yang lebih besar.

5. Hubungan Penilaian Kinerja Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) dengan Pendapatan Asli Nagari (PAN)

Pendapatan asli desa adalah penerimaan yang dihasilkan oleh nagari, yang berasal dari berbagai sumber, seperti: hasil usaha desa, hasil kekayaan desa, hasil swadaya dan partisipasi masyarakat, hasil gotong royong, dan pendapatan lain-lain desa yang sah. (Mujahiddin, 2024).

Pada Kabupaten Tanah Datar terdapat Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Talago Kumbang Nagari Jaho yang sudah ada sejak tahun 2017. BUMNag Talago Kumbang memiliki beberapa jenis usaha yang telah dikelola diantaranya unit usaha penggemukan sapi, sound system, dan sewa tenda yang telah ditetapkan dalam Peraturan Nagari Jaho No. 06 tahun 2017 berdasarkan Keputusan Wali Nagari tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Nagari Talago Kumbang.

Nagari Jaho menjadi salah satu BUMNag yang sudah memberikan pemasukan asli bagi nagari pada tahun 2022. Terbukti BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho sudah membagi keuntungan yang di dapatkan berdasarkan AD/ART antara lain adanya persentase untuk penambahan modal, pendapatan asli desa, penasehat, badan pengawas, pelaksana operasional, dan sosial. Dalam AD/ART BUMNag Nagari Jaho membagi keuntungan untuk pendapatan asli nagari sebanyak 5%.

Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* sangat penting, dikarenakan *balanced scorecard* memberikan perspektif yang komprehensif dan mempertimbangkan aspek finansial, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Sehingga memungkinkan BUMNag Talago Kumbang untuk mengevaluasi kinerja secara menyeluruh. Dengan menganalisis berbagai perspektif, BUMNag Talago Kumbang dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, serta kekuatan yang dapat dimaksimalkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. *Balanced scorecard* juga dapat membantu BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho dalam menetapkan sasaran yang spesifik dan terukur, sehingga dapat fokus pada pencapaian tujuan yang berdampak pada peningkatan Pendapatan Asli Nagari (PAN). Data yang diperoleh dari pengukuran kinerja membantu manajemen dalam mengambil keputusan strategis yang lebih baik, mengarah pada pengembangan usaha yang lebih inovatif dan berkelanjutan, serta peningkatan Pendapatan Asli Nagari (PAN).

Pengukuran kinerja dengan menggunakan perspektif keuangan dengan menggunakan ukuran *return on assets* (ROA), *net profit margin* (NPM), dan *growth rate in sales* (GRIS). Pada perspektif keuangan, BUMNag Talago Kumbang mengalami fluktuasi yang tercermin dari penurunan ROA dan NPM pada tahun 2022, tetapi terdapat perbaikan yang signifikan pada tahun 2023. Peningkatan efisiensi dalam pengelolaan aset dan biaya operasional ini berperan penting dalam meningkatkan laba bersih dan pendapatan yang dapat disalurkan untuk pembangunan nagari.

Walaupun GRIS mengalami penurunan, tantangan dalam mempertahankan pertumbuhan penjualan dapat diselesaikan dengan strategi yang lebih baik. Kinerja keuangan yang lebih baik tentunya akan berdampak langsung pada peningkatan PAN, yang pada gilirannya dapat meningkatkan pendapatan asli nagari untuk membiayai lebih banyak program pembangunan.

Dalam perspektif pelanggan, fluktuasi dalam tingkat retensi dan akuisisi pelanggan menunjukkan bahwa BUMNag perlu meninjau strategi pemasaran dan retensinya. Meskipun terjadi peningkatan retensi pada tahun 2022, penurunan yang signifikan pada tahun 2023 mengindikasikan perlunya evaluasi lebih mendalam mengenai kepuasan pelanggan dan hubungan jangka panjang. Peningkatan loyalitas pelanggan akan memperkuat posisi BUMNag dalam pasar dan meningkatkan volume penjualan, yang pada akhirnya juga berkontribusi pada peningkatan PAN. Oleh karena itu, penguatan strategi pelanggan adalah langkah penting untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Pada perspektif proses bisnis internal, meskipun tidak ada perubahan signifikan dalam NGR, BUMNag perlu memperbaiki dan mengoptimalkan proses internalnya untuk mendorong pertumbuhan yang lebih besar. Efisiensi operasional yang lebih baik akan mempercepat pencapaian tujuan keuangan dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Dengan adanya perbaikan dalam alur kerja dan peningkatan kemampuan operasional, BUMNag dapat meningkatkan efektivitasnya dalam menghasilkan pendapatan yang lebih tinggi. Ini akan berkontribusi pada peningkatan PAN, yang menjadi sumber utama pendanaan bagi berbagai program pembangunan.

Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, meskipun ada penurunan retensi karyawan pada tahun 2022, peningkatan produktivitas karyawan yang signifikan pada tahun 2023 menunjukkan adanya kemajuan dalam pengembangan sumber daya manusia. Peningkatan keterampilan dan motivasi karyawan sangat penting dalam memastikan bahwa BUMNag dapat menghadapi tantangan pasar dan mencapai tujuannya.

Dengan karyawan yang lebih produktif, BUMNag dapat memperbaiki kualitas layanan dan operasional yang lebih efisien, yang akhirnya berkontribusi pada peningkatan pendapatan nagari dan kesejahteraan masyarakat. Secara keseluruhan, penilaian kinerja BUMNag melalui metode Balanced Scorecard memberikan gambaran yang jelas tentang kekuatan dan area yang perlu diperbaiki. Dengan meningkatkan kinerja di semua perspektif, BUMNag dapat meningkatkan kontribusinya terhadap Pendapatan Asli Nagari (PAN). Keberhasilan dalam aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan akan memperkuat kemampuan nagari dalam melakukan pembangunan dan mencapai tujuan jangka panjang yang lebih optimal.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho menunjukkan fluktuasi kinerja keuangan yang signifikan antara tahun 2021 hingga 2023. Pada tahun 2022, meskipun terdapat penurunan pada *Return on Assets* (ROA) dan Net Profit Margin (NPM), pada tahun 2023 terjadi perbaikan. Hal ini mencerminkan adanya efisiensi yang lebih baik dalam pengelolaan aset dan biaya operasional. Namun, tantangan muncul dengan penurunan *Growth Rate In Sales* (GRIS) yang cukup besar pada tahun 2023, yang menunjukkan adanya kesulitan dalam menjaga pertumbuhan penjualan. Ini mengindikasikan perlunya strategi yang lebih matang dalam meningkatkan pendapatan dan memperluas pasar.

Dari segi pelanggan, BUMNag Talago Kumbang mengalami fluktuasi dalam tingkat retensi dan akuisisi pelanggan. Meskipun pada tahun 2022 tingkat retensi pelanggan meningkat, tahun 2023 menunjukkan penurunan yang cukup signifikan. Penurunan ini menunjukkan bahwa strategi pemasaran dan retensi pelanggan yang diterapkan perlu dievaluasi dan diperbaiki agar dapat meningkatkan retensi dan menarik lebih banyak pelanggan baru.

Pada perspektif proses bisnis internal, BUMNag Talago Kumbang tidak mengalami perubahan signifikan dalam *Net Growth Rate* (NGR) antara tahun 2021 hingga 2023. Meskipun tidak ada penurunan, kurangnya peningkatan yang menunjukkan bahwa BUMNag perlu mengevaluasi dan merancang kembali strategi internal untuk mendorong pertumbuhan.

Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, BUMNag Talago Kumbang menunjukkan perkembangan yang positif meskipun ada penurunan retensi karyawan pada tahun 2022. Peningkatan produktivitas karyawan yang signifikan hingga tahun 2023, meskipun ada tantangan dalam mempertahankan karyawan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, pengambilan kebijakan maka terdapat beberapa saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan, saran tersebut antara lain:

1. BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho saat ini menggunakan sistem pencatatan keuangan belum sesuai dengan standar yang berlaku yang tidak mencerminkan kondisi keuangan yang sebenarnya. Untuk memperbaiki hal ini, BUMNag Talago Kumbang Nagari Jaho perlu mengimplementasikan sistem pencatatan sesuai standar akuntansi yang berlaku agar laporan keuangan lebih akurat dan transparan, serta meminimalkan kesalahan pencatatan. Pelatihan bagi bendahara juga penting untuk meningkatkan pemahaman tentang prosedur keuangan dan penggunaan sistem akuntansi yang efektif. Selain itu, BUMNag perlu meningkatkan penjualan dan laba bersih, serta mengoptimalkan modal dari Nagari untuk memaksimalkan kontribusinya terhadap Pendapatan Asli Nagari (PAN) di masa depan.
2. Saran untuk peneliti selanjutnya adalah untuk lebih mendalami penerapan *balanced scorecard* (BSC) dalam konteks BUMNag dengan fokus pada pengukuran yang lebih spesifik dan relevan di tiap perspektif. Selain itu, penting untuk menggali lebih dalam mengenai tantangan dalam implementasi BSC di BUMNag, seperti keterbatasan sumber daya manusia atau kurangnya pemahaman tentang pentingnya evaluasi kinerja. Peneliti juga bisa menambahkan studi kasus dari BUMNag lain yang berhasil atau gagal dalam penerapan BSC untuk memberikan pembelajaran praktis. Dengan demikian, penelitian selanjutnya dapat memberikan wawasan yang lebih aplikatif untuk meningkatkan kinerja BUMNag dalam mencapai tujuan jangka panjang dan berkontribusi lebih besar terhadap Pendapatan Asli Nagari (PAN).

DAFTAR PUSTAKA

- Agusfianto, N. P., Andayani, S. U., Anwar, Sihombing, L., Setiawan, A., Amelia, D., Gunawan, C., Indraswati, T. D., Wati, K. M., Octasyilva, A. R. P., Sari, D. P., Nurbismi, Kamal, E., Luthfiyani, U. K., Sijabat, F. N., & Wijayanto, S. A. (2023). *Pengantar Bisnis (Respons Dinamika Era Digital)*. Seval Literindo Kreasi.
- Arifin, S. (2024). *Meraih Sukses Ekspor Furnitur Inonesia: Strategi Dan Peluang Di Pasar Global*. Wawasan Ilmu.
- Ayuni, N. M., & Gorda, O. S. (2020). *Balanced Scorecard, Solusi Mengukur Kinerja Lpd Di Kabupaten Buleleng*. Nilacakra.
- Bairizki, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Tinjauan Strategis Berbasis Kompetensi) Jilid Ii*. Pustaka Aksara Redaksi.
- Fitri Yul Dewi Marta. (2022). Eksistensi Badan Usaha Milik Nagari (Bumnag) Dalam Meningkatkan Pendapatan Nagari Di Nagari Tabek Patah Kecamatan Salimpaung Kabupaten Tanah Datar. *Jurnal Multidisiplin Madani*, 2(7), 3129–3150.
- Ginting, G. (2021). *Investasi Dan Struktur Modal*. Cv. Azka Pustaka.
- Handayani, Sasi Kirani Mukti; Fauziyah; Suaida, I. (2024). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajerial Sektor Publik (Studi Kasus Pada Bumdes Usaha Sejahtera Desa Kandat). *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(2), 138–149.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2011). *Akuntansi Manajerial, Edisi 8 Buku 2*. Salemba Empat.
- Hatuwe, M. (2022). *Variabel Inrvening Mengelola Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Tidak Tetap (Ttp)*. Rena Cipta Mandiri.
- Ilhami, S. D., Raymond, R., Sukma, M., Dewi, P., Rahayu, A. H., Solehudin, Hairudin, A., Ghoali, Z., Hasan, L., Ningsih, D. A. W. S., & Sampe, F. (2024). *Manajemen Kinerja*. Cv. Gita Lentera.
- Irfani, A. S. (2020). *Manajemen Keuangan Dan Bisnis; Teori Dan Aplikasi*. Pt Gramedia Pustaka Utama.
- Ismail. (2020). *Pengukuran Kinerja Sdm*. Cv. Pena Persada.

- Lesmana, I. S. (2020). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Pendekatan Penilaian Kinerja Pada Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(1), 24–36.
- Lubis, A. M. (2023). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Pt Toyota Astra Motor). 1(1).
- Lubis, Z. (2021). *Statistika Terapan Untuk Ilmu-Ilmu Sosial Dan Ekonomi*. Andi (Anggota Ikapi).
- Masrukhin. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Media Ilmu Press.
- Muh, R. (2022). *Konsep, Dinamika, Kinerja Dan Strategi* (R. R. R (Ed.)). Cv. Media Sains Indonesia.
- Mujahiddin. (2024). *Bumdes & Pemberdayaan Masyarakat Desa; Perspektif Social Enterprise*. Umsu Perss.
- Nadirah, Pramana, A. D. R., & Zari, N. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mix Method (Mengelola Penelitian Dengan Mendelay Dan Nvivo)*. Cv Azka Pustaka.
- Nofriser, Maurisni, P., Rochmawati, T., Handmandho, T. C., & Lesmana, A. (2022). *Pengantar Kewirausahaan*. Cv. Adanu Abimata.
- Ompusunggu, H., & Wage, S. (2021). *Manajemen Keuangan*. Batam Publisher.
- Pandaleke, R. B., Tinangon, J. J., & Wangkar, A. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada Pt. Bank Sultgo Cabang Ratahan. *Jurnal Emba : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(3), 1235–1244.
- Raharjo, M. M. (2021). *Pengelolaan Dana Desa*. Pt Bumi Aksara.
- Rangkuti, F. (2011). *Swot Balance Scorecard*. Pt Gramedia Pustaka Utama.
- Safitri, A., & Jumiati, J. (2020). Efektivitas Badan Usaha Milik Nagari Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Nagari Di Nagari Kataping Kabupaten Padang Pariaman. *Jurnal Manajemen Dan Ilmu Administrasi Publik (Jmiap)*, 2(2), 90–97.
- Safitri, S., Prastiwi, D., & Setianto, B. (2022). Analisis Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rsi Surabaya. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(11), 5148–5156.

- Sedarmayanti, Rusilowati, U., & Sunarsi, D. (2021). *Knowledge Management*. Cipta Media Nusantara.
- Setyawan, F. E., & Supriyanto, S. (2020). *Manajemen Rumah Sakit*. Zifatama Jawa.
- Sholeha, W., Rohman, H., & Sutomo. (2023). Kinerja Bumdes Dalam Pengembangan Ekonomi Masyarakat Desa Balung Kulon Kecamatan Balung Kabupaten Jember. *Electronical Journal Of Social And Political Sciences*, 10(4), 104–116.
- Sopannah, A., Kurniawati, R., & Anggraini, D. (2023). *Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Rangka Optimalisasi Pendapatan Asli Desa (Pad) Berbasis Kearifan Lokal*. Scopindo Media Pustaka.
- Suhardi, Supriyati, Raprayogha, R., Sutaguna, N. T., Sekarningtyas, H., Sampe, F., Firdaus, R., Prasetyo, I., Machfudi, Levany, Y., Afrizal, Gusnafitri, & Almahdali, F. (2022). *Pengantar Ilmu Manajemen (Teori Dan Implementasi)*. Sada Kurnia Pustaka.
- Utami, K. R. (2022). Penerapan Pengukuran Kinerja Melalui Pendekatan Balance Scorecard Di Bumdes Taman Sari. *Yume: Journal Of Management*, 5(3), 112–120.
- Wahyu, W. D., & Yani, A. (2024). *Manajemen Keuangan*. Pt Rajagrafindo Persada.
- Waluya, B. (2020). *Sosiologi; Menyelami Fenomena Sosial Di Masyarakat*. Pt Setia Purna Inves.
- Yeni, F., Hady, H., & Elfiswandi. (2024). *Nilai Perusahaan Berdasarkan Determinan Kinerja Keuangan*. Intelektual Manifes Media.