



**ANALISIS *BALANCE SCORECARD* UNTUK PENILAIAN KINERJA  
BUMNAG DALAM PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI NAGARI  
SUNGAI TARAB**

**SKRIPSI**

*Ditulis Sebagai Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi Syariah  
(S-1)  
Program Studi Akuntansi Syariah*

**Oleh:**

**Tasya Khairunnisa  
NIM 2130403110**

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

## KATA PENGANTAR



Puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada kita semua. Sehingga, dengan rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini. Shalawat beserta salam senantiasa tercurahkan buat junjungan kita yakninya Nabi Muhammad SAW, sebagai penggerak reformasi yang mampu mengubah pola pikir jahiliah kepada pola pikir yang islamiyah dan menjadi uswatun hasanah bagi manusia.

Dengan hidayah dan pertolongan Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini. Dalam penulisannya, penulis menemukan berbagai macam tantangan dan kesulitan, akan tetapi semuanya itu dapat teratasi berkat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang mendalam penulis sampaikan kepada:

1. **Prof. Delmus Puneri Salim, S.Ag, M.A.,M.Res.,Ph.D** selaku Rektor UIN Mahmud Yunus Batusangkar.
2. **Dr. H. Rizal. M.Ag, CRP** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Mahmud Yunus Batusangkar.
3. **Elsa Fitri Amran, M. Si** selaku ketua Program Studi Akuntansi Syariah.
4. **Sri Madona Saleh, SE., M.Si** selaku Dosen Pembimbing Skripsi, terima kasih atas segala bimbingan, ajaran dan ilmu-ilmu yang telah ibu berikan selama penyusunan skripsi penulis. Dengan segala kesibukan dalam pekerjaan ibu masih bersedia dan meluangkan waktu untuk membimbing dan menuntun penulis dalam penyusunan skripsi ini.
5. **Hj. Elfina Yenti, SE., Ak., M.Si., CA** dan **Atika Amor, S.E., M.Si** selaku tim penguji yang telah banyak memberikan arahan serta masukan dalam penulisan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen, Karyawan dan Karyawati UIN Mahmud Yunus Batusangkar yang telah membantu, berbagi ilmu serta memberikan

kemudahan kepada penulis selama penulis menempuh perkuliahan dan proses penyusunan skripsi ini.

7. Kepada pihak BUMNag Bungo Satangkai Nagari Sungao Tarab yang telah mengizinkan melakukan penelitian dan membantu penulis dalam mengumpulkan data.
8. Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, dengan penuh rasa syukur dan haru, penulis menyampaikan penghargaan kepada Papa dan Mama tercinta, kata-kata tidak cukup untuk mengungkapkan betapa besarnya rasa terima kasih atas segala pengorbanan, doa, dan kasih sayang yang Papa dan Mama berikan selama ini.
9. Terima kasih kepada kakak penulis Nadia Khairunnisa dan adik penulis Muhammad Rasyid Muzaki yang saya cintai, terima kasih atas dukungan, bantuan dan kasih sayang yang telah kalian berikan kepada penulis, untuk adik terima kasih sudah menjadi sumber kegembiraan dan inspirasi bagi penulis untuk selalu bersemangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Terimakasih kepada orang spesial Aidin Arya Maulana dan adzania Eria yang telah memberi support dan dukungan kepada peneliti dalam berproses.
11. Terimakasih kepada teman teman terbaik penulis yang telah berjuang Bersama selama.

Penulis yakin dan percaya bantuan dari pihak-pihak tersebut memberikan kontribusi dan dukungan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Untuk itu, penulis berdoa kepada Allah SWT semoga apa yang telah kita lakukan selama ini mendapatkan ridho dan hidayah disisi-Nya, Aamiin.

Disamping itu, penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kesempurnaan. Untuk itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan skripsi ini, dengan harapan skripsi ini dapat menambah khasanah keilmuan.

Hanya kepada Allah penulis memohon pertolongan dan hanya kepada Allah penulis bergantung, tanpa petunjuk dan bantuan dari Allah, semua tidak akan terlaksana. Karena hanya Allah yang tidak memiliki batas dalam pemberian, Allah yang titipkan ilmu ini kepada penulis, maka mohon dengan segala ke-Agunganmu

Ya Allah jadikan penulis orang yang engkau ridhoi, rubah penulis menjadi lebih baik, lembut, damai, dan lebih tenang.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah kebersamai penulis dalam proses penyusunan skripsi ini. Semoga segala kebaikan Allah balas dengan pahala yang setimpal, Aamiin Ya Robbal'amin.

Batusangkar, 20 Januari 2025

Penulis

**Tasva Khairunnisa**

**NIM.2130403110**

## ABSTRAK

**Tasya Khairunnisa, NIM 2130403110, Judul Skripsi: “Analisis *Balance Scorecard* Untuk Penilaian Kinerja BUMNag Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Nagari Sungai Tarab”.** Program Studi Akuntansi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja BUMNag Bungo Satangkai Nagari Sungai Tarab menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan menggunakan 4 perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Nagari.

Jenis penelitian ini adalah menggunakan pendekatan mixed method dengan menganalisis laporan keuangan dan hasil wawancara dari BUMNag Bungo Satangkai. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan data sekunder. Sumber data primer diperoleh melalui wawancara dan sumber data sekunder diperoleh dari laporan keuangan BUMNag Bungo Satangkai. Informan dan penelitian ini adalah Ketua BUMNag Bungo Satangkai, sekretaris BUMNag Bungo Satangkai dan Bendahara BUMNag Bungo Satangkai.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja BUMNag dalam *balanced scorecard* dengan total nilai akhir BUMNag Bungo Satangkai sebesar 78% kondisi sangat sehat dengan kategori A.

***Kata Kunci: Kinerja, Balanced Scorecard, BUMNag.***

## **ABSTRACT**

*Tasya Khairunnisa, NIM 2130403110, Thesis Title: 'Balance Scorecard Analysis for Performance Assessment of BUMNag in Increasing Original Revenue of Nagari Sungai Tarab'. Sharia Accounting Study Programme, Faculty of Economics and Islamic Business, Mahmud Yunus State Islamic University Batusangkar.*

*This study aims to determine the performance of BUMNag Bungo Satangkai Nagari Sungai Tarab using the Balanced Scorecard method by using 4 financial perspectives, customer perspectives, internal business perspectives, and growth and learning perspectives, in an effort to increase Nagari Original Revenue.*

*This type of research is using a mixed method approach by analysing financial reports and interview results from BUMNag Bungo Satangkai. The data sources used in this study are primary data sources and secondary data. Primary data sources were obtained through interviews and secondary data sources were obtained from the financial statements of BUMNag Bungo Satangkai. informants and this research are the Chairman of BUMNag Bungo Satangkai, the secretary of BUMNag Bungo Satangkai and the Treasurer of BUMNag Bungo Satangkai.*

*The results of this study indicate that the performance of BUMNag in a balanced scorecard with a total final score of BUMNag Bungo Satangkai of 78% is very healthy with category A.*

**Keywords: Performance, Balanced Scorecard, BUMNag.**

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	8
C. Batasan Masalah.....	9
D. Perumusan Masalah.....	9
E. Tujuan Penelitian.....	9
F. Manfaat dan Luaran Penelitian .....	10
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Landasan Teori .....	11
1. Pengukuran Kinerja.....	11
2. <i>Balanced Scorecard</i> .....	13
3. Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	15
4. Badan Usaha Milik Nagari ( BUMNag) .....	29
5. Pendapatan Asli Nagari (PAN).....	29
6. Keterkaitan Analisis <i>Balanced Scorecard</i> kinerja BUMNag dengan Peningkatan Asli Nagaari (PAN) .....	30
B. Kajian Penelitian yang Relevan .....	31
C. Kerangka Berfikir.....	34
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian.....	35
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	35
C. Sumber Data.....	36
D. Teknik Pengumpulan Data .....	36

E. Teknik Analisis Data .....	37
F. Teknik Pembobotan.....	43

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN**

A. Gambaran Umum BUMNag Bungo Satangkai .....	48
B. Penilaian Kinerja BUMNag Berdasarkan Balanced Scorecard.....	54
C. Pembahasan .....	68
D. Tingkat Kesehatan BUMNag Berdasarkan Balanced Scorecard.....	77

#### **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan.....	80
B. Saran .....	82

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 BUMNag yang telah terbentuk .....	2
Tabel 1.2 Pendapatan Asli Nagari Tahun 2018-2023 .....	7
Tabel 2.1 Tujuan dan Ukuran Perspektif Keuangan.....	15
Tabel 2.2 Tujuan dan Ukuran Perspektif Pelanggan .....	19
Tabel 2.3 Tujuan dan Ukuran Perspektif Proses Bisnis Internal .....	23
Tabel 2.4 Tujuan dan Ukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	26
Tabel 3.1 Waktu Penelitian.....	35
Tabel 3.2 Informan Penelitian .....	37
Tabel 3.3 Pembobotan Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> .....	44
Tabel 3.4 Indikator dan Bobot Indikator .....	45
Tabel 3.5 Skor Indikator Maksimal dan Skor Tertimbang Maksimal .....	46
Tabel 3.6 Penilaian Kesehatan BUMNag Bungo Satangkai .....	47
Tabel 4.1 <i>Net Profit Margin</i> (NPM) BUMNag Bungo Satangkai Tahun 2021-2023 .....	55
Tabel 4.2 <i>Return On Equity</i> (ROE) BUMNag Bungo Satangkai Tahun 2021-2023 .....	56
Tabel 4.3 <i>Return On Asset</i> (ROA) BUMNag Bungo Satangkai Tahun 2021- 2023 .....	58
Tabel 4.4 Retensi Pelanggan BUMNag Bungo Satangkai Tahun 2021-2023 .....	60
Tabel 4.5 Akuisisi Pelanggan BUMNag Bungo Satangkai Tahun 2021-2023 .....	62
Tabel 4.6 Akuisisi Pelanggan BUMNag Bungo Satangkai Tahun 2021-2023 .....	64
Tabel 4.7 <i>Net Growth Ratio</i> BUMNag Bungo Satangkai Tahun 2021-2023 .....	65

Tabel 4.8 Retensi Karyawan BUMNag Bungo Satangkai Tahun 2021-2023 .....	66
Tabel 4.9 Pergantian Karyawan BUMNag Bungo Satangkai Tahun 2021-2023 ...	67
Tabel 4.10 Pendapatan Asli Nagari .....	75
Tabel 4.11 Tingkat Kesehatan BUMNag Bungo Satangkai.....	77
Tabel 4.12 Penilaian Kesehatan BUMNag Bungo Satangkai .....	78

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir.....	34
Gambar 4.1 Struktur BUMNag Bungo Satangkai .....	50

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Pemerintah memiliki perhatian khusus terhadap pertumbuhan ekonomi suatu Nagari dalam rangka pemberdayaan masyarakat guna memaksimalkan produktifitas dan variasi usaha di Nagari. Salah satu upaya pemerintah Nagari untuk meningkatkan Pendapatan Asli Nagari (PAN) dan pemanfaatan potensi daerah pada hakikatnya dengan cara mendirikan Badan Usaha Milik Nagari. (Handayani dkk., 2024)

Pembentukan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) harus didasari pada kebutuhan, potensi, serta masalah yang dihadapi oleh masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat nagari. Badan usaha milik nagari didirikan atas inisiatif masyarakat dengan berlandaskan prinsip-prinsip kerja sama, partisipasi, transparansi, kesetaraan, akuntabilitas, dan keberlanjutan. Yang pengelolaannya harus dilakukan secara mandiri dan profesional. Sebagai lembaga sosial, BUMNag mengutamakan kepentingan masyarakat dengan menyediakan layanan sosial. Di sisi lain, sebagai entitas komersial, BUMNag bertujuan menghasilkan keuntungan melalui pemanfaatan sumber daya lokal, baik barang maupun jasa, yang dipasarkan. Dalam operasionalnya, prinsip efisiensi dan efektivitas harus senantiasa dijunjung tinggi. Dengan tujuan akhirnya adalah, BUMNag sebagai badan usaha yang akan menghasilkan PAN untuk mendukung pembangunan nagari. (Mahdianur, 2023)

BUMNag mempunyai tujuan utama, yaitu salah satunya meningkatkan pendapatan masyarakat nagari dan Pendapatan Asli Nagari. Yang mana sesuai dengan tujuannya tersebut BUMNag menjadi sumber peningkatan pendapatan asli suatu nagari. Pendapatan Asli Nagari adalah dana yang berasal dari biaya retribusi pelayanan administrasi, sumber pendapatan nagari lainnya, serta sumbangan yang tidak terikat, yang digunakan sesuai dengan APB Nagari. Komponen Pendapatan Asli Nagari itu sendiri yaitu, hasil kekayaan nagari, hasil

usaha nagari (BUMNag), Retribusi asli yang telah ada di nagari, hasil swadaya serta sumbangan masyarakat, dan juga pungutan nagari.(Franz, 2021)

BUMNag adalah wujud dari misi Tanah Datar yang bertujuan untuk meningkatkan ekonomi masyarakat di Kabupaten Tanah Datar serta memperluas lapangan kerja yang berfokus pada industri dan UMKM. Diharapkan BUMNag dapat maju dan berkembang sesuai dengan PP Nomor 11/2021 mengenai Bumdes dan Permendes PDTT Nomor 3/2021, yang mencakup pendaftaran, pendataan dan pemeringkatan, pembinaan dan pengembangan, serta pengadaan barang/jasa. Pembentukan BUMNag di Kabupaten Tanah Datar dari 75 nagari telah terbentuk 74 BUMNag dengan proses pendaftaran badan hukum sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**BUMNag yang telah terbentuk**

No	Keterangan	Jumlah BUMNag
1	Belum mendaftar	23 BUMNag
2	Nama Terverifikasi	26 BUMNag
3	Perbaikan dokumen	8 BUMNag
4	Dokumen Terverifikasi	17 BUMNag

Sumber: Data sistem informasi desa 2023

Dari data tersebut didukung dengan penyerahan modal dari APBNag untuk BUMNag dari tahun 2016 – 2023 Rp. 20.190.563.936, dan total penyertaan modal lainnya dari kemendes sebesar Rp. 750.000.000 (sumber: data TA) untuk mendukung pertumbuhan BUMNag di nagari sehingga nantinya akan menyerap tenaga kerja dan diharapkan bisa memberikan pemasukan bagi nagari juga. Dari data diatas juga bisa dilihat tidak sebanding perkembangan BUMNag dengan jumlah nagari yang seharusnya memiliki BUMNag untuk memperkuat perekonomian nagari, sesuai data ada 9 BUMNag yang berkembang. Hal ini lah yang mendorong peneliti melihat bagaimana keselarasan visi, misi dan strategi BUMNag dengan menggunakan *Balance Scorecard* untuk pengukuran kinerja, dengan menyelaraskan ukuran keuangan sehingga keuangan ini sehingga bisa

teratasi kendala dalam pengembangan BUMNag. *Balance Scorecard* merupakan alat bisnis yang dapat menjadi solusi sebagai salah satu strategi dalam pencapaian suatu bisnis yang menyelaraskan ukuran kinerja keuangan serta non keuangan dengan visi misi dan strategi perusahaan agar dapat menyikapi persaingan dan tantangan saat ini. Berdasarkan data Pada tahun 2022 ada 9 BUMNag yang telah memberikan PAN, yaitu BUMNag Panyalaian, BUMNag Jaho, BUMNag Sabu, BUMNag Batipuh Ateh, BUMNag Tabek, BUMNag Saruaso, BUMNag Sungai Tarab, BUMNag Talang Tengah, dan BUMNag Barulak.

Sumbangan PAN (Pendapatan Asli Nagari) ini menggambarkan keberhasilan dalam pengelolaan, BUMNag positif meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Terlihat dari data 74 BUMNag yang sudah terbentuk tentunya angka 9 nagari ini jauh dari kata berkembang sebagai perwujudan misi dari Kabupaten Tanah Datar untuk peningkatan perekonomian nagari. Perwujudan visi misi kedalam strategi untuk peningkatan keberhasilan BUMNag tersebut dapat diwujudkan dengan melakukan analisis penilaian kinerja *Balance Scorecard*.

BUMNag berperan dalam meningkatkan Pendapatan Asli Nagari, karna sesuai dengan tujuan utaman BUMNag yaitu meningkatkan Pendapatan Asli Nagari, BUMNag memberikan Pendapatan Asli Nagari tiap tahun nya sesuai persentase di AD/ART. Agar BUMNag dapat memberikan kepada PAN itu banyak dan akan membuat PAN meningkat, BUMNag harus memperoleh pendapatan yang besar agar hasil persentase yang akan di berikan kepada PAN pun besar, dan PAN juga akan meningkat. Untuk tercapai nya tujuan tersebut, badan usaha harus menilai kinerja demi tercapainya suatu tujuan tersebut.

Penilaian kinerja Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) merupakan langkah penting dalam mengukur keberhasilan dan dampak sosial ekonomi yang dihasilkan oleh BUMNag. BUMNag merupakan salah satu peran penting dalam mendorong pembangunan ekonomi di nagari. BUMNag dapat memberikan berbagai macam produk dan layanan kepada masyarakat nagari, sehingga perlu adanya Penilaian kinerja untuk memastikan bahwa BUMNag dapat mencapai

tujuan yang diharapkan. Penilaian kinerja BUMNag berperan penting dalam pengambilan keputusan yang efektif berhubungan dengan pengelolaan serta pengembangan BUMNag. Penilaian kinerja yang baik dapat membantu memperbaiki kelemahan yang ada dan meningkatkan keberhasilan BUMNag secara keseluruhan. Dalam hal ini, proses penilaian kinerja BUMNag menggunakan metode pengukuran *Balanced Scorecard*. (Perangkat Desa Caury Cilacap, 2024)

Kinerja BUMNag diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yaitu dengan mempertimbangkan empat aspek penilaian yang telah mencakup empat perspektif yang mengukur kinerja BUMNag yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif Proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. (Listyani dkk., 2023)

Pengukuran kinerja menggunakan metode *Balance Scorecard* menggunakan 4 perspektif, yang mana antara keuangan dan non keuangan seimbang dan saling berkaitan satu sama lain untuk mendapatkan peningkatan pendapatan, yaitu dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dengan melakukan pelatihan pada karyawan akan membuat karyawan memiliki perancangan ulang bisnis sehingga membuat kegagalan dalam berbisnis menurun, dengan begitu terjadi peningkatan kepuasan pelanggan, dengan hal ini terjadi peningkatan pangsa pasar, dengan terjadinya peningkatan pangsa pasar membuat penjualan pun meningkat, sehingga terjadi peningkatan laba, dan Pendapatan Asli Nagari (PAN) pun menjadi meningkat berdasarkan hasil persentase Pendapatan BUMNag.

Setelah melalui pertimbangan yang matang, Pemerintah Nagari Sungai Tarab mendirikan BUMNag pada tanggal 24 November 2017. Pendirian ini didasarkan pada Peraturan Nagari Sungai Tarab No. 3 tahun 2016 tentang pendirian Badan Usaha Milik Nagari. BUMNag “Bungo Satangkai” ialah badan usaha yang dikelola oleh masyarakat Nagari dengan kepengurusannya yang terpisah dari pemerintah Nagari. Tujuan pendirian BUMNag adalah untuk mengoptimalkan potensi kewirausahaan yang ada di nagari. Diharapkan melalui pengelolaan oleh warga yang berjiwa wirausaha, BUMNag mampu

menghasilkan Pendapatan Asli Nagari (PAN) melalui kegiatan usaha yang dikelolanya.

Di era saat ini, masyarakat seharusnya dapat memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh nagari masing-masing melalui keberadaan BUMNag. Program ini juga perlu mendapatkan dukungan dari pemerintah nagari, khususnya Wali Nagari sebagai Penasehat. Warga Nagari Sungai Tarab memiliki keinginan untuk membangun nagari mereka karena merasa prihatin dengan kondisi Nagari Sungai Tarab yang belum mampu mengoptimalkan potensi yang dimilikinya.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kirani Mukti Handayani dkk., 2024) melakukan penelitian berjudul “Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajerial Sektor Publik (Studi Kasus Pada Bumdes Usaha Sejahtera Desa Kandat)”, lalu penelitian yang dilakukan oleh (Sholeha & Sutomo, 2023) dengan judul “Kinerja BUMDes dalam Pengembangan Ekonomi Masyarakat Desa Balung Kulon Kecamatan Balung Kabupaten Jember”, dan penelitian yang dilakukan oleh (Utami, 2022) dengan judul ”Penerapan Pengukuran Kinerja Melalui Pendekatan *Balance Scorecard* Di BUMDes Taman Sari”, Memiliki perbedaan dalam penelitian ini, yang mana pada penelitian ini mengukur kinerja dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* untuk peningkatan Pendapatan Asli Nagari, pada penelitian terdahulu hanya terfokus pada penilaian kinerja menggunakan metode BSC hanya untuk BUMDes saja

BUMNag Bungo Satangkai di Nagari Sungai Tarab terletak di Kecamatan Sungai Tarab, Kabupaten Tanah Datar, Provinsi Sumatra Barat. BUMNag Bungo Satangkai merupakan salah satu BUMNag yang cukup dikenal di Kabupaten Tanah Datar, dengan sejumlah unit usaha yang dapat memberikan manfaat bagi nagari dan masyarakatnya. BUMNag ini didirikan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat nagari serta mendukung program pemerintah daerah dalam menciptakan lapangan kerja baru.

Dalam perkembangannya, BUMNag Bungo Satangkai menghadapi berbagai kendala. Meskipun telah diambil keputusan bersama, masih ada kelompok masyarakat yang melihatnya dengan sebelah mata. Terutama saat

pengambilan keputusan penyerahan Pengelolaan Pasar Nagari dibawah naungan BUMNag banyak masyarakat yang tidak setuju dan menganggap BUMNag tidak akan mampu untuk mengurus Pasar Nagari yang menjadi central ekonomi di Nagari Sungai Tarab ini. Namun seiring berjalannya waktu setelah setahun Pengelolaan Pasar Nagari dibawah naungan BUMNag, BUMNag mampu menaikkan pemasukan Pasar Nagari sebesar 80% dari sebelumnya. Selain itu tentunya dengan pembukuan keuangan pasar yang lebih baik dan tertib administrasi dari sebelumnya.

BUMNag Bungo Satangkai mempunyai beberapa unit usaha, yaitu:

1. Unit Pengelolaan Pasar Nagari

Pasar Nagari Sungai Tarab terletak disamping kantor Wali Nagari Sungai Tarab dengan akses jalan lintas Batusangkar-Bukittinggi, sehingga menjadi central perputaran roda ekonomi mdi Kecamatan Sungai Tarab.

Pada saat diserahkan kepada BUMNag saldo kas pasar sebesar Rp 1.485.000 dan setelah dikelola oleh BUMNag selama lebih kurang 4 tahun alhamdulillah pendapatan pasar nagari naik sebesar 80% dan sampai saat ini pasar nagari sudah memiliki kepengurusan tersendiri dibawah naungan BUMNag dengan keuntungan ditahun terakhir sebesar Rp 179.116.000.

Dengan adanya keuntungan tersebut sudah dapat direalisasikan untuk merenovasi pasar nagari seperti perbaikan atap los yang sudah bocor dan rapuh, pencoran bagian pasar bawah yang becek ketika hujan dan pembangunan los makanan.

2. Unit Pelayanan Online (PPOB)
3. Unit Jasa Fotocopy dan Penjualan ATK
4. Usaha Usaha Penyewaan
5. Unit Usaha InterNet Nagari
6. Unit Usaha Penggemukan Sapi

Dengan Berdirinya BUMNag Bungo Setangkai berdampak baik bagi perekonomian dan Kesejahteraan Masyarakat, yaitu BUMNag Bungo Satangkai telah mampu memberikan dana sosial kepada masyarakat yang terkena bencana alam seperti kebakaran yang terjadi di Jorong Koto Hiling dan Jorong Koto

Panjang Nagari Sungai Tarab dan bantuan untuk pembelian kaki palsu untuk warga Jorong Tiga Batur Nagari Sungai Tarab. Dengan adanya unit usaha penggemukan sapi telah memberikan manfaat bagi perekonomian masyarakat dengan pembagian hasil usaha dengan persentase 60% bagi pengembala dan 40% untuk BUMNag, sehingga meningkatkan pendapatan masyarakat. Untuk unit usaha pengelolaan pasar Nagari jelas memberikan dampak positif bagi masyarakat dimana masyarakat tidak harus jauh ke luar nagari Sungai Tarab untuk menjual hasil pertaniannya dan mempercepat perputaran roda perekonomian masyarakat.

BUM Nagari Bungo Satangkai telah bisa memberikan Pendapatan Asli Nagari (PAN) yang merupakan Sisa Hasil Usaha pertahunnya dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 1.2

Bagi hasil BUMNag terhadap Pendapatan Asli Nagari 2018-2023

TAHUN	JUMLAH PAN
2018	Rp 10.000.000,-
2019	Rp 5.000.000,-
2020	Rp 5.000.000,-
2021	Rp 7.500.000,-
2022	Rp 27.112.694,-
2023	Rp 2.990.137,-

Sumber: Laporan Keuangan BUMNag Bungo Satangkai

Berdasarkan data Pendapatan Asli Nagari tahun 2021 ke tahun 2022, Pendapatan Asli Nagari menerima pendapatan dari BUMNag sebesar Rp 7.500.000 lalu pada tahun 2022 sebesar Rp 27.112.694, yang mana pendapatan naik, artinya penghasilan BUMNag pun meningkat. Namun pada tahun 2023 PAN hanya menerima Rp 2.990.137, dari BUMNag dan pada tahun 2023 ini juga merupakan penerimaan PAN yang paling kecil di bandingkan tahun tahun sebelum nya, yang mana pada tahun 2018 sebanyak Rp 10.000.000, lalu tahun 2019 dan 2020 sebesar 5.000.000.

Pendapatan Asli Nagari didapatkan dari hasil laba bersih BUMNag yang di bagi 25% dari 70% laba bersih BUMNag, sehingga BUMNag harus mampu meningkatkan pendapatannya untuk mendapat laba bersih yang besar agar mendapat Pendapatan Asli Nagari yang besar, berdasarkan observasi awal antara jumlah pelanggan dan total pendapatan tidak sebanding, yang mana pelanggannya banyak namun pendapatannya sedikit, itu dikarenakan pada unit usaha fotocopy dan pelayanan online memiliki pelanggan yang banyak namun pendapatan yang dihasilkan sedikit karena memang kecilnya tarif yang di berikan, karena memang segitu tarif pasarnya dalam unit usaha fotocopy dan pelayanan online. Namun kecilnya dari pendapatan fotocopy dan pelayanan online, ada Unit usaha pasar yang memiliki pendapatan yang besar apabila terjadi jatuh tempo pasar, dan tiap kios di pasar memiliki jatuh tempo yang berbeda beda.

Berdasarkan latar belakang diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Analisis *Balance Scorecard* Untuk Penilaian Kinerja BUMNag Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Nagari Sungai Tarab” untuk melihat kinerja BUMNag dalam memberi peningkatan terhadap Pendapatan Asli Nagari Sungai Tarab.**

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah diuraikan diatas, maka masalahnya yang dapat diidentifikasi adalah:

1. Menganalisis Kinerja Keuangan untuk Penilaian kinerja BUMNag dalam Peningkatan Pendapatan Asli Nagari.
2. Menganalisis perspektif pelanggan untuk Penilaian kinerja BUMNag dalam Peningkatan Pendapatan Asli Nagari.
3. Menganalisis proses bisnis internal untuk Penilaian kinerja BUMNag dalam Peningkatan Pendapatan Asli Nagari.
4. Menganalisis pertumbuhan dan pembelajaran untuk Penilaian kinerja BUMNag dalam Peningkatan Pendapatan Asli Nagari.

### **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, maka perlu adanya batasan masalah pada penelitian ini yaitu terfokus untuk:

1. Penilaian kinerja BUMNag dengan menggunakan perspektif keuangan
2. Penilaian kinerja BUMNag dengan menggunakan perspektif pelanggan,
3. Penilaian kinerja BUMNag dengan menggunakan perspektif proses bisnis internal,
4. Penilaian kinerja BUMNag dengan menggunakan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### **D. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana Analisis Kinerja Keuangan untuk Penilaian kinerja BUMNag dalam Peningkatan Pendapatan Asli Nagari?
2. Bagaimana analisis perspektif pelanggan untuk Penilaian kinerja BUMNag dalam Peningkatan Pendapatan Asli Nagari?
3. Bagaimana analisis proses bisnis internal untuk Penilaian kinerja BUMNag dalam Peningkatan Pendapatan Asli Nagari?
4. Bagaimana analisis pertumbuhan dan pembelajaran untuk Penilaian kinerja BUMNag dalam Peningkatan Pendapatan Asli Nagari?

### **E. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk melihat :

1. Untuk menganalisis Kinerja Keuangan untuk Penilaian kinerja BUMNag dalam Peningkatan Pendapatan Asli Nagari.
2. Untuk menganalisis perspektif pelanggan untuk Penilaian kinerja BUMNag dalam Peningkatan Pendapatan Asli Nagari.
3. Untuk menganalisis proses bisnis internal untuk Penilaian kinerja BUMNag dalam Peningkatan Pendapatan Asli Nagari.
4. Untuk menganalisis pertumbuhan dan pembelajaran untuk Penilaian kinerja BUMNag dalam Peningkatan Pendapatan Asli Nagari.

## **F. Manfaat dan Luaran Penelitian**

Dari permasalahan diatas, penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Sebagai pengembangan ilmu dan memperluas pengetahuan penulis tentang Analisis *Balance Scorecard* untuk Penilaian Kinerja BUMNag Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Nagari Sungai Tarab

2. Bagi BUMNag Bungo Satangkai Nagari Sungai Tarab

Membantu manajemen dalam mengevaluasi kinerja operasional dalam penelitian Analisis *Balance Scorecard* Untuk Penilaian Kinerja BUMNag dalam Peningkatan Pendapatan Asli Nagari Sungai Tarab.

3. Bagi Pembaca

Untuk menambah ilmu pembaca mengenai pengukuran kinerja BUMNag untuk meningkatkan Pendapatan Asli Nagari Sungai Tarab menggunakan metode *Balance Scorecard*.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja adalah proses yang dilakukan perusahaan untuk mengevaluasi kinerja masing-masing karyawan. Departemen sumber daya manusia menggunakan hasil penilaian tersebut sebagai informasi dasar untuk menilai efektivitas dan keberhasilan berbagai kebijakan SDM. Penilaian yang efektif harus memberikan gambaran yang tepat mengenai kinerja yang diukur, yaitu secara akurat menilai prestasi kerja karyawan. Penilaian harus relevan dengan pekerjaan, secara langsung mengevaluasi perilaku atau kinerja karyawan.

Pengukuran kinerja sumber daya manusia (SDM) adalah proses yang menilai sejauh mana SDM memberikan kontribusi terhadap pencapaian kinerja organisasi. Proses ini merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang melibatkan perbandingan antara rencana yang telah disusun dengan hasil yang telah dicapai, menganalisa penyimpangan yang terjadi dan juga melakukan tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja.

Untuk meningkatkan kinerja di masa depan dan memperbaiki aspek yang dinilai tidak memenuhi standar, proses pengukuran kinerja perlu dapat mengidentifikasi standar yang ada, mengukur kriteria yang digunakan untuk penilaian, serta memberikan umpan balik kepada pegawai mengenai hasil penilaian mereka. Standar kinerja berfungsi sebagai dasar dalam menilai kinerja aktual pegawai. Kriteria penilaian harus terkait dengan hasil yang diharapkan dari setiap tugas agar dapat menjadi alat yang efektif dalam memantau keberhasilan. (Ismail, 2020)

Tujuan pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengevaluasi seberapa baik kinerja karyawan dalam periode tertentu dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya.
- b. Untuk menilai kualitas karyawan berdasarkan sikap, karakter, serta kelebihan dan kekurangan lain yang berhubungan dengan pekerjaan mereka di perusahaan.
- c. Untuk mengetahui apakah karyawan yang menduduki suatu posisi telah menjalani pelatihan sebelumnya atau langsung bekerja tanpa pelatihan

Manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1) Bagi pekerja

Dapat berfungsi sebagai evaluasi tingkat kinerja seseorang saat ini di tempat kerja. Karyawan akan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kekurangan mereka dan lebih meningkatkan keterampilan mereka berdasarkan hasil pekerjaan mereka.

2) Bagi perusahaan

Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait pegawai, seperti mutasi, promosi, penetapan gaji yang lebih adil, demosi, pemutusan hubungan kerja (PHK), serta kebutuhan akan pelatihan. (Ismail, 2020)

Dalam mekanisme pengukuran kinerja, proses pengukuran kinerja mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi aspek kinerja yang akan dievaluasi, mencakup tujuan atau sasaran yang ingin dicapai serta program atau kegiatan yang harus dilakukan untuk mewujudkan tujuan atau sasaran tersebut.
- b. Menetapkan alat ukur yang akan digunakan. Indikator kinerja adalah salah satu jenis alat ukur yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan program dan kegiatan yang dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.
- c. Menetapkan tujuan yang harus dicapai. Sasaran ini harus berupa representasi numerik dari metrik kinerja yang harus dipenuhi selama jangka waktu tertentu.

- d. Membuat mekanisme untuk mengumpulkan data kinerja. Langkah ini mempersiapkan metode untuk mendapatkan data kinerja, termasuk data spesifik yang harus diperiksa.
- e. Mengumpulkan informasi tentang kinerja. Tahap ini terdiri dari semua pengumpulan data terkait realisasi serta data tambahan terkait kinerja.
- f. Pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan hasil aktual dengan rencana yang telah ditentukan.
- g. Menilai dan memeriksa kinerja. Untuk lebih memahami kinerja yang dicapai, evaluasi dan analisis dilakukan.
- h. Memberikan ringkasan kinerja. Evaluasi atas pencapaian dan kekurangan dalam mencapai kinerja yang diinginkan disertakan dalam kesimpulan, bersama dengan rekomendasi tentang cara meningkatkan atau mempertahankan pencapaian dan mengatasi atau menghilangkan kegagalan. (Hartati, 2022).

## **2. *Balanced Scorecard***

### **a. Defenisi *Balanced Scorecard***

Balanced Scorecard adalah kerangka kerja manajemen kinerja yang populer dan sering direkomendasikan. Diperkenalkan pada tahun 1992 di Harvard Business Review, alat ini digunakan untuk mengukur kinerja bisnis. Balanced Scorecard membantu manajemen dalam merumuskan strategi dan menilai kinerja. Terdapat empat perspektif dalam Balanced Scorecard, yang mencakup aspek finansial dan non-finansial.

Balanced Scorecard adalah sistem manajemen strategis yang merumuskan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi dan menerjemahkan misi serta strategi organisasi menjadi tujuan operasional dan ukuran kinerja dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur). Tiga perspektif lainnya, yaitu perspektif keuangan, menjelaskan dampak ekonomi dari tindakan yang diambil. Perspektif

proses bisnis internal menggambarkan proses internal yang diperlukan untuk memberikan nilai kepada pelanggan dan pemilik. Perspektif pelanggan menetapkan segmen pasar dan pelanggan di mana unit bisnis akan bersaing. Terakhir, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kemampuan yang diperlukan oleh organisasi untuk perbaikan dan perkembangan jangka panjang, juga dikenal sebagai infrastruktur. Kemampuan karyawan, sistem informasi, dan perilaku karyawan (seperti motivasi, pemberdayaan, dan penyesuaian) merupakan tiga komponen utama yang mendukungnya. (Hansen & Mowen, 2011)

*Balanced Scorecard* adalah sekumpulan ukuran yang memberikan pandangan menyeluruh mengenai keadaan bisnis kepada manajemen puncak. *Balanced Scorecard* mengukur hasil dari program yang dilaksanakan. Ukuran finansial dilengkapi dengan ukuran non-finansial, yaitu ukuran operasional yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan, proses internal, serta ukuran inovasi dan pengembangan. Pengukuran kinerja adalah kekuatan pendorong di balik pengukuran kinerja keuangan di masa depan. (Rismayani, 2023)

b. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keuntungan dari penerapan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem manajemen strategis dan alat pengukuran kinerja adalah kemampuannya untuk memperbaiki rencana strategi yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2001):

1) Komprehensif

*Balanced Scorecard* mencakup tiga perspektif tambahan yang sebelumnya hanya dibahas dalam konteks perencanaan strategis: Pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2) Koheren

Didalam *balanced scorecard*, berbagai tujuan strategis yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategis saling terkait satu sama

lain. Dalam perspektif non keuangan, semua tujuan strategis mesti secara langsung atau tidak langsung terkait dengan tujuan keuangan.

### 3) Seimbang

Keseimbangan tujuan strategis yang dihasilkan dari empat perspektif mencakup aspek jangka pendek dan jangka panjang, serta menekankan faktor-faktor internal dan eksternal.

### 4) Terukur

Setiap perspektif dapat diukur berdasarkan keyakinan bahwa tujuan strategis yang kompleks dapat dievaluasi melalui perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan menerapkan *Balanced Scorecard*, ukuran-ukuran tersebut dirancang agar dapat dikelola, sehingga perusahaan mampu mewujudkan dan mengimplementasikannya secara efektif.. (Mubarok, 2018)

## 3. Perspektif *Balanced Scorecard*

### a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan menetapkan tujuan kinerja keuangan untuk jangka pendek dan jangka panjang. Perspektif ini mencerminkan dampak keuangan secara keseluruhan dari ketiga perspektif lainnya. Oleh karena itu, tujuan dan ukuran dari perspektif lain harus dihubungkan dengan sasaran keuangan. Terdapat tiga tema strategis dalam perspektif keuangan: pertumbuhan pendapatan, pengurangan biaya, dan pemanfaatan aset.

**Tabel 2.1**

### **Tujuan dan Ukuran Perspektif Keuangan**

<b>Tujuan</b>	<b>Ukuran</b>
<b>Pertumbuhan pendapatan:</b>	
Menaikkan jumlah produk baru	Persentase pendapatan dan produk baru
Membuat aplikasi baru	Persentase pendapatan dan aplikasi baru

Mengembangkan pelanggan dan pasar baru	Persentase pendapatan dan sumber baru
Mengadopsi strategi penetapan harga baru	Profitabilitas produk dan pelanggan
<b>Penurunan biaya:</b>	
Menurunkan biaya produk per unit	Biaya produk per unit
Menurunkan biaya pelanggan per unit	Biaya pelanggan per unit
Menurunkan biaya jalur distribusi	Biaya per jalur distribusi
<b>Pemanfaatan aset:</b>	
Memperbaiki pemanfaatan aset	Laba atas investasi
	Nilai tambah ekonomi

*Sumber:* (Hansen & Mowen, 2011)

#### 1) Pertumbuhan Pendapatan

Beberapa berbagai tujuan yang dapat dikaitkan dengan pertumbuhan pendapatan meliputi peningkatan jumlah produk baru, pengembangan aplikasi baru untuk produk yang sudah ada, perluasan ke pelanggan dan pasar baru, serta penerapan strategi penetapan harga yang inovatif. Setelah tujuan operasional ditentukan, ukuran kinerja dapat dirancang sesuai dengan tujuan tersebut.

#### 2) Penurunan Biaya

Target pengurangan biaya dapat dicapai pada tingkat per unit produk, per pelanggan, atau per saluran penjualan, misalnya. Umumnya, biaya per unit dari suatu unit biaya tertentu menjadi ukuran yang relevan. Menghitung metrik ini memberikan wawasan mengenai kemungkinan pengurangan biaya. Pendekatan penetapan biaya berbasis aktivitas dapat berkontribusi secara signifikan dalam pengukuran, terutama untuk biaya administrasi dan distribusi yang tidak langsung dialokasikan ke unit biaya seperti pelanggan atau saluran penjualan.

### 3) Penggunaan Aset

Peningkatan penggunaan aset adalah tujuan utama. Indikator keuangan yang digunakan mencakup pengembalian atas investasi dan nilai tambah ekonomi. (Hansen & Mowen, 2011)

Laporan keuangan tahunan dapat dijadikan indikator kinerja perusahaan. Dari berbagai aspek managerial. Pernyataan ini diperkuat oleh beberapa direktur eksekutif pusat perbelanjaan di Amerika, di antaranya Craig Smith, John Saunders, dan Terry Duddy pada tahun 2002 menyatakan bahwa berdasarkan informasi laporan keuangan, berbagai departemen organisasi dapat menganalisis progress report untuk divisinya masing-masing dan dapat dijadikan penentu strategi ke depan, karena dengan menganalisis laporan keuangan berbagai aktivitas operasi perusahaan dapat dianalisis, dipantau, dan bermanfaat untuk keputusan strategi ke depan terkait dengan program pemasaran, operasi proses bisnis internal, program pengelolaan sumber daya manusia, serta program investasi serta pendanaan. Dalam hal ini, konsep BSC yang bersifat universal dapat memanfaatkan laporan keuangan untuk diintegrasikan dengan ketiga. Perspektif pengelolaan yang lain dari perspektif BSC, dan dilakukan. Pencatat skor secara berkelanjutan dalam bentuk sistem manajemen database. (Harmono, 2022)

Aspek keuangan mencerminkan sejauh mana perencanaan, pelaksanaan, dan implementasi strategi dapat menghasilkan perbaikan yang signifikan. Dalam konteks ini, rasio keuangan yang digunakan adalah rasio profitabilitas. Rasio profitabilitas berfungsi sebagai indikator kinerja perusahaan yang menunjukkan hasil akhir dari berbagai strategi dan keputusan yang diambil oleh manajemen., seperti:

#### 1) Margin Laba Bersih (*Net Profit Margin*)

*Profit Margin* menilai kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba bersih dari usahanya. *Profit Margin* memberikan wawasan tentang seberapa efektif suatu perusahaan mampu mengubah penjualannya menjadi keuntungan setelah

memperhitungkan semua biaya, baik langsung maupun tidak langsung. Untuk mengukur *Profit Margin* adalah laba bersih dibagi penjualan.

$$\text{Profit Margin Ratio} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\%$$

*Net Margin* memberikan gambaran tentang seberapa efektif perusahaan dalam merubah pendapatan menjadi keuntungan bersih, dengan mempertimbangkan semua biaya yang terkait dengan operasi dan kegiatan bisnis. Semakin tinggi *Net margin*, semakin besar bagian pendapatan yang menjadi keuntungan bersih. Interpretasi dari nilai *Net margin* adalah sebagai berikut.

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

Profitabilitas (ROE) merupakan metrik keuangan yang mengukur seberapa efektif suatu perusahaan memanfaatkan investasi yang dilakukan oleh pemegang sahamnya untuk menghasilkan keuntungan.. Rumus untuk menghitung ROE ialah sebagai berikut.

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

ROE mengukur pengembalian yang didapatkan dari investasi pemegang saham. Semakin tinggi nilainya maka semakin baik. ROE yang lebih tinggi umumnya dipandang lebih menguntungkan, karena menunjukkan bahwa perusahaan menghasilkan laba yang lebih tinggi untuk setiap unit ekuitas pemegang saham.

## 3) *Return On Asset (ROA)*

*Return On Assets (ROA)* adalah ukuran keuangan yang menilai kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dari aset yang dimilikinya. ROA berperan sebagai indikator utama efisiensi perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya untuk menghasilkan pendapatan. Berikut adalah rumus untuk menghitung ROA.

$$\text{Return On Asset} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Laba Bersih adalah total keuntungan yang diperoleh perusahaan setelah dikurangi semua biaya, termasuk biaya operasional, bunga, pajak, dan depresiasi. Sementara itu, total aset adalah jumlah keseluruhan sumber daya (baik berwujud maupun tidak berwujud) yang dimiliki dan digunakan perusahaan dalam kegiatan operasionalnya. Ini mencakup item-item seperti kas, inventaris, bangunan, peralatan, dan investasi.

Persentase ROA yang dihasilkan memperlihatkan seberapa efisien suatu perusahaan menggunakan asetnya untuk menghasilkan keuntungannya. ROA yang lebih tinggi umumnya dipandang lebih menguntungkan, karena menunjukkan bahwa perusahaan menghasilkan lebih banyak laba dibandingkan basis asetnya. (Nuzula dkk., 2023)

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan adalah sumber komponen pendapatan yang berkaitan dengan tujuan keuangan. Perspektif ini mengidentifikasi dan memilih pelanggan serta segmen pasar di mana perusahaan memutuskan untuk bersaing.

**Tabel 2.2**

**Tujuan dan Ukuran Perspektif Pelanggan**

Tujuan	Ukuran
<b>Utama:</b>	
Meningkatkan pangsa pasar	Persentase pangsa pasar
Meningkatkan retensi pelanggan	Persentase pertumbuhan bisnis dan 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
<b>Nilai kinerja:</b>	
Menurunkan harga	Harga
Menurunkan biaya pasca pembelian	Biaya pelanggan pasca pembelian
Memperbaiki fungsi produk	Tingkat dan survey pelanggan
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) Tujuan dan Ukuran Utama

Setelah segmen dan pelanggan ditentukan, ukuran dan tujuan utama akan dikembangkan. Tujuan dan ukuran utama ini dimiliki oleh semua organisasi. Pelanggan memiliki lima tujuan utama: meningkatkan pangsa pasar, retensi, kepuasan, dan profitabilitas.

#### 2) Nilai Pelanggan

Nilai pelanggan merupakan selisih antara manfaat yang diterima (realisasi) dan pengorbanan yang dilakukan. Pengorbanan mencakup apa yang dikeluarkan pelanggan, sementara realisasi mencakup manfaat yang diperoleh, seperti kualitas dan fungsi produk, keandalan pengiriman, waktu respons, citra, serta reputasi. Pengorbanan mencakup harga produk, waktu yang dibutuhkan untuk mempelajari penggunaannya, biaya operasional, biaya perawatan, dan biaya pembuangan. Karakteristik yang terkait dengan realisasi dan pengorbanan dalam proposisi nilai menjadi dasar untuk menetapkan tujuan dan ukuran yang mendorong perbaikan hasil utama. Salah satu tujuan dari proposisi nilai adalah menurunkan harga serta mengurangi biaya pascapembelian. Komponen utama dalam menciptakan nilai adalah harga jual dan biaya pascapembelian. Dengan mengurangi biaya pascapembelian,

pengorbanan pelanggan dapat diminimalkan, sehingga meningkatkan nilai pelanggan. Peningkatan nilai pelanggan ini, pada akhirnya, memberikan dampak positif terhadap pencapaian tujuan utama.

### 3) Keandalan Pengiriman

Kemampuan untuk mengantarkan produk sesuai jadwal disebut keandalan pengiriman. Salah satu indikator umum yang digunakan untuk mengevaluasi keandalan operasional adalah pengiriman tepat waktu. Untuk mengukur pengiriman tepat waktu, perusahaan menetapkan tanggal pengiriman dan kemudian membagi jumlah pesanan yang tiba tepat waktu dengan total pesanan yang dikirim. Mencapai rasio seratus persen adalah sasaran utama.

Perspektif pelanggan diukur dengan menghitung retensi dan akuisisi pelanggan, yang ditunjukkan di bawah ini. (Hansen & Mowen, 2011)

#### 1) *Customer Retention* (retensi pelanggan)

Retensi pelanggan, adalah ketika pelanggan setia (atau setia) menggunakan barang dan jasa perusahaan. Perusahaan memerlukan ukuran ini untuk mengetahui tingkat loyalitas pelanggan dan kemampuan untuk menjaga pelanggan yang telah diperoleh. Kebanyakan ide dalam teori retensi pelanggan dijelaskan dengan membandingkan jumlah pelanggan loyal, yang merupakan jumlah pelanggan aktif di akhir periode, dengan jumlah total pelanggan, yang merupakan jumlah pelanggan aktif di awal periode, sehingga ditemukan rumus sebagai berikut:

$$RP = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

#### 2) *Customer Acquisition* (Akuisisi Pelanggan)

Akuisisi pelanggan erat kaitannya dengan bagaimana perusahaan mampu meningkatkan pelanggan baru melalui konversi.

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

### 3) *Customer Profitability* (Profitabilitas Pelanggan)

Analisis profitabilitas pelanggan (*customer profitability analysis/ CPA*) adalah analisa untuk mengetahui sejauh mana pelanggan memberikan keuntungan bagi perusahaan. CPA menjelaskan untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan secara keseluruhan, menggunakan pendekatan manajemen biaya serta mengambil keuntungan dari melayani pelanggan individu dan kelompok. CPA bisa dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

(Bairizki, 2020)

#### c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses adalah cara untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemegang saham, sehingga perspektif proses mencakup identifikasi langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan keuangan dan kepuasan pelanggan. Rantai nilai proses didefinisikan untuk memberikan kerangka kerja yang dibutuhkan untuk perspektif ini. Dalam rantai nilai proses, terdapat tiga jenis proses: proses inovasi, proses operasional, dan proses pascapenjualan. Proses inovasi bertujuan untuk menciptakan produk dan layanan baru yang memenuhi dan mengantisipasi kebutuhan pelanggan, yang menciptakan apa yang dikenal sebagai gelombang panjang penciptaan nilai. Proses operasional bertanggung jawab untuk memproduksi dan mengirimkan produk serta layanan yang sudah ada kepada pelanggan, dan ini merupakan indikasi dari gelombang panjang penciptaan nilai. Setelah produk atau layanan dikirim, proses pascapenjualan memberikan dukungan yang cepat dan penting bagi pelanggan.

**Tabel 2.3**  
**Tujuan dan Ukuran Perspektif Proses Bisnis Internal**

Tujuan	Ukuran
<b>Inovasi:</b>	
Meningkatkan jumlah produk baru	Jumlah produk baru versus yang direncanakan
Meningkatkan produk yang dimiliki	Persentase pendapatan dari produk yang dimiliki
	Waktu pemasaran (dari awal hingga akhir)
<b>Operasional:</b>	
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
	MCE
<b>Pelayanan Pasca Penjualan:</b>	
Meningkatkan kualitas pelayanan	Pertama langsung berhasil

*Sumber:* (Hansen & Mowen, 2011)

#### 1) Proses Inovasi

Tujuan dari proses inovasi adalah untuk meningkatkan jumlah produk baru, persentase pendapatan yang berasal dari produk yang ada, dan waktu siklus pengembangan. Ukuran yang relevan mencakup perbandingan antara produk baru yang diluncurkan dengan produk yang direncanakan, persentase total pendapatan, persentase pendapatan dari produk yang ada, serta durasi siklus pengembangan.

#### 2) Proses Operasional

Ada tiga tujuan utama dalam proses operasional yang sering diungkapkan dan ditekankan, yaitu meningkatkan kualitas proses, meningkatkan efisiensi proses, dan mengurangi waktu proses. Peningkatan dalam aspek kualitas, efisiensi, dan waktu proses menjadi dasar dari lean manufacturing.

Kualitas: Contoh ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi kualitas proses meliputi biaya kualitas, rasio hasil output (output baik dibandingkan input baik), dan persentase unit yang cacat (output baik dibandingkan total output). Ada satu metrik kualitas tambahan yang perlu disebutkan yaitu:

a) *first time through* (FTT).

*First time through* adalah metrik kualitas yang umum digunakan untuk mengukur kualitas dalam proses manufaktur dan aliran nilai. dan dihitung dengan cara berikut.

$$FTT = \frac{\text{(Total unit yang diproses- Ditolak dan dikerjakan ulang)}}{\text{Total unit yang diproses}}$$

b) *Net Growth Ratio*

Dalam perspektif proses bisnis internal, diperlukan perhitungan menggunakan *Network Growth Ratio* (NGR) untuk membandingkan produk dengan peningkatan produk baru.

*Net growth ratio* yang mengalami peningkatan dari tahun ke tahun menunjukkan bahwa unit kerja (misalnya, jumlah anggota aktif, pendapatan, atau proyek yang diselesaikan) juga meningkat. Ini menandakan pertumbuhan positif dan efektivitas dalam pengelolaan Bumdes.

$$NGR = \frac{\text{Jumlah unit usaha yang aktif}}{\text{total Unit usaha}} \times 100\%$$

(Sholeha & Sutomo, 2023a)

3) Waktu siklus dan Velositas

Waktu yang dibutuhkan untuk merespons pesanan pelanggan dikenal sebagai responsivitas. Dua ukuran operasional yang mencerminkan daya tanggap adalah waktu siklus dan kecepatan. Waktu siklus merujuk pada total waktu yang diperlukan untuk memproduksi suatu produk, mulai dari penerimaan bahan (awal siklus) hingga pengiriman barang ke gudang barang jadi (akhir siklus). Definisi lain dari waktu siklus adalah waktu dock-to-dock,

yaitu jumlah hari antara penerimaan bahan baku di dermaga dan pengiriman barang jadi dari dermaga pengiriman. Dalam perusahaan yang menerapkan metode ramping, tidak terdapat persediaan barang jadi karena produk dikirim segera setelah diproduksi, sehingga waktu siklus adalah waktu yang diperlukan untuk menghasilkan sebuah produk. Kecepatan, di sisi lain, adalah jumlah unit produksi yang dapat dihasilkan dalam periode waktu tertentu.

$$\text{Biaya Standar per unit} = \frac{\text{Biaya konversi sel}}{\text{Menit yang tersedia}}$$

4) Efisiensi siklus manufaktur (*Manufacturing Cycle Efficiency-MCE*).

Ukuran operasional didasari waktu yang lain menghitung efisiensi siklus manufaktur (MCE) sebagai berikut:

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

Waktu yang diperlukan untuk mengubah bahan menjadi produk akhir disebut waktu pemrosesan. Semua aktivitas lainnya dianggap sebagai pemborosan waktu, dan tujuannya adalah mengurangi waktu tersebut hingga nol. Jika hal ini tercapai, nilai MCE akan menjadi 1,0. Ketika MCE meningkat (menuju 1,0), waktu siklus akan berkurang. Selain itu, pengurangan biaya juga perlu dilakukan, karena satu-satunya cara untuk meningkatkan MCE adalah dengan mengurangi pemborosan.

5) Laporan *Takt Time* dan Hari Berdasar Jam.

*Takt Time* adalah istilah dari Jepang yang merujuk pada tingkat permintaan pelanggan terhadap produk. Misalnya, jika suatu produk perlu diproduksi setiap sepuluh menit karena permintaan pelanggan, maka waktu siklus yang diperlukan adalah lima menit. Jika sebuah perusahaan (atau aliran lainnya) memproduksi berdasarkan permintaan dan ingin mengurangi limbah, waktu siklus yang diperlukan tetap lima menit. Satu kolom menunjukkan kuantitas per jam takt, sedangkan kolom kedua menunjukkan kuantitas produksi per jam sesungguhnya, dan kolom ketiga

menunjukkan jumlah total produksi untuk hari (giliran kerja) yang bersangkutan. Laporan hari berdasarkan jam. Salah satu tujuan laporan tersebut adalah untuk memastikan bahwa karyawan terkonsentrasi pada pembuatan barang yang diinginkan pelanggan dan yang diinginkan pelanggan.

6) Proses Pelayanan Pascapenjualan

Peningkatan kualitas, efisiensi, dan pengurangan waktu pemrosesan adalah tujuan utama dalam proses layanan pascapenjualan. Sebagai contoh, kualitas layanan dapat diukur dengan indikator "berhasil pertama kali," yang menunjukkan persentase permintaan pelanggan yang terpenuhi dalam satu kunjungan layanan. Efisiensi dapat diukur berdasarkan tren biaya dan produktivitas. Sementara itu, waktu pemrosesan dapat dinilai melalui waktu siklus, yang dimulai dari penerimaan permintaan pelanggan hingga penyelesaian masalah pelanggan. (Hansen & Mowen, 2011)

d. Perspektif Pembelajaran Pertumbuhan

Perspektif ini menggambarkan bagaimana perusahaan dapat bertahan dan beradaptasi dengan tuntutan eksternal. Ini memberikan infrastruktur yang mendukung tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, serta mendorong pertumbuhan dan perbaikan dalam jangka panjang. Bisnis perlu berinvestasi dalam infrastruktur, di samping peralatan yang diperlukan untuk memproduksi barang dan jasa.

**Tabel 2.4**

**Tujuan dan Ukuran Perspektif Pembelajaran dan  
Pertumbuhan**

<b>Tujuan</b>	<b>Ukuran</b>
Peningkatan kemampuan karyawan	Tingkat kepuasan karyawan
	Persentase pergantian karyawan
	Produktivitas karyawan (pendapatan per karyawan)

	Jumlah jam pelatihan
	Rasio strategis cakupan pekerjaan (persentase kebutuhan krtikal 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 ukuran utama untuk menilai kemampuan karyawan adalah tingkat kepuasan karyawan, persentase pergantian karyawan, dan produktivitas karyawan (misalnya pendapatan per karyawan). Ukuran yang lebih sederhana atau faktor pendorong kinerja untuk kemampuan karyawan meliputi jam pelatihan dan rasio penguasaan pekerjaan strategis (persentase kualifikasi pekerjaan yang tercapai). Ketika proses baru diterapkan, sering kali diperlukan keterampilan baru, yang diperoleh melalui pelatihan dan perekrutan. Selain itu, persentase karyawan yang memiliki keterampilan yang dibutuhkan di area kunci menunjukkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan dari tiga perspektif lainnya.

#### 2) Motivasi, Pemberdayaan dan Pelibatan Karyawan

Karyawan bukan hanya harus mempunyai keterampilan yang diperlukan, tetapi juga mereka juga harus memiliki motivasi, kebebasan, serta keinginan untuk menggunakan keterampilan mereka dengan baik. Salah satu cara untuk mengukur motivasi dan pemberdayaan karyawan adalah dengan melihat berapa banyak saran yang diberikan oleh seorang karyawan dan seberapa banyak saran tersebut dilaksanakan. Sedangkan implementasi saran per

karyawan menunjukkan kualitas partisipasi karyawan, saran per karyawan menunjukkan tingkat keterlibatan karyawan. Selain itu, ukuran kedua menunjukkan apakah saran karyawan dianggap serius.

### 3) Kemampuan Sistem Informasi

Memberikan informasi yang lebih akurat dan tepat waktu kepada karyawan memungkinkan mereka untuk memperbaiki proses dan mengimplementasikan proses baru dengan lebih efektif, yang merupakan bagian dari peningkatan kemampuan sistem informasi. Ukuran yang digunakan seharusnya mempertimbangkan ketersediaan informasi strategis. Sebagai contoh, persentase proses yang dapat memberikan umpan balik secara instan dapat diukur, serta persentase karyawan yang berinteraksi dengan pelanggan melalui akses *interNet* untuk informasi produk dan pelanggan juga dapat diukur. (Hansen & Mowen, 2011)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada penelitian ini menggunakan perhitungan Produktivitas Pegawai dan Perputaran Pegawai yang dirumuskan sebagai berikut.

#### 1) Kepuasan Karyawan

Dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$KK = \frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Karyawan} \times \text{jumlah pertanyaan}} \times 100\%$$

#### 2) Pergantian Karyawan

Pergantian karyawan dapat dihitung dengan rumus:

$$PK = \frac{\text{Karyawan yang meninggalkan perusahaan}}{(\text{Jumlah Karyawan di awal tahun} + \text{Jumlah Karyawan di akhir tahun})/2} \times 100\%$$

#### 3) Produktivitas Karyawan

Untuk mengetahui seberapa produktif karyawan, produktivitas karyawan dihitung sebagai hasil rata-rata dari peningkatan keahlian serta semangat inovasi, peningkatan proses

internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya yaitu untuk mengaitkan hasil pekerja dengan keseluruhan pekerja.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Jumlah unit produksi}}{\text{Jumlah jam kerja}}$$

(Sedarmayanti dkk., 2021)

#### 4. Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag)

Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) merupakan perwujudan dari pengelolaan ekonomi produktif nagari yang dilaksanakan secara *kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparansi, akuntabel, dan sustainable*.

Tujuan Utama BUMNag:

- a. Meningkatkan perekonomian masyarakat nagari.
- b. Mengoptimalkan aset desa supaya bermanfaat untuk kesejahteraan nagari.
- c. Meningkatkan usaha masyarakat dalam mengelola potensi ekonomi nagari.
- d. Mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa atau dengan pihak ketiga.
- e. Menciptakan peluang serta jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga.
- f. Membuka lapangan kerja.
- g. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan serta pemerataan ekonomi nagari; dan
- h. Meningkatkan pendapatan masyarakat nagari dan Pendapatan Asli Nagari. (Mahdianur, 2023)

#### 5. Pendaptan Asli Nagari (PAN)

Pendapatan Asli Nagari merupakan dana yang sumbernya dari biaya retribusi pelayanan administrasi serta bersumber dari pendapatan nagari lainnya dan juga sumbangan yang tidak mengikat dan dipergunakan sesuai dengan APB Nagari.

Komponen Pendapatan Asli Nagari:

- a. Hasil kekayaan nagari
- b. Hasil usaha nagari (BUMNag)
- c. Retribusi asli yang sudah ada di nagari
- d. hasil swadaya dan sumbangan masyarakat
- e. Pungutan nagari. (Franz, 2021)

#### **6. Keterkaitan Analisis Balanced Scorecard kinerja BUMNag dengan Peningkatan Asli Nagaari (PAN)**

BUMNag memiliki tujuan utama, yang mana salah satunya yaitu meningkatkan pendapatan masyarakat nagari serta Pendapatan Asli Nagari. Yang mana berdasarkan dari tujuan tersebut BUMNag menjadi sumber peningkatan pendapatan asli suatu nagari. Pendapatan Asli Nagari itu merupakan dana yang bersumber dari biaya retribusi pelayanan administrasi dan sumber pendapatan nagari lainnya serta sumbangan yang tidak mengikat dan digunakan sesuai dengan APB Nagari. Komponen Pendapatan Asli Nagari itu sendiri yaitu, hasil kekayaan nagari, hasil usaha nagari, Retribusi asli yang telah ada di nagari, hasil swadaya dan sumbangan masyarakat, dan pungutan nagari.(Franz, 2021)

Penilaian kinerja Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) merupakan langkah penting dalam mengukur keberhasilan dan dampak sosial ekonomi yang dihasilkan oleh BUMNag. BUMNag merupakan salah satu peran penting dalam mendorong pembangunan ekonomi di nagari. BUMNag dapat memberikan berbagai macam produk dan layanan kepada masyarakat nagari, sehingga perlu adanya Penilaian kinerja untuk memastikan bahwa BUMNag dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Penilaian kinerja BUMNag berperan penting dalam pengambilan keputusan yang efektif terkait dengan pengelolaan serta pengembangan BUMNag. Penilaian kinerja yang baik dapat membantu memperbaiki kelemahan yang ada dan meningkatkan keberhasilan BUMNag secara keseluruhan. Dalam hal ini, proses penilaian kinerja BUMNag menggunakan metode pengukuran *Balanced Scorecard*.

Pengukuran kinerja menggunakan metode *Balance Scorecard* menggunakan 4 perspektif, yang mana antara keuangan dan non keuangan seimbang dan saling berkaitan satu sama lain untuk mendapatkan peningkatan pendapatan, yaitu dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dengan melakukan pelatihan pada karyawan akan membuat karyawan memiliki perancangan ulang bisnis sehingga membuat kegagalan dalam berbisnis menurun, dengan begitu terjadi peningkatan kepuasan pelanggan dengan hal ini, terjadi peningkatan pangsa pasar, dengan terjadinya peningkatan pangsa pasar membuat penjualan pun meningkat, sehingga terjadi peningkatan laba, dan Pendapatan Asli Nagari (PAN) pun menjadi meningkat berdasarkan hasil pembagian sisa hasil usaha dari Pendapatan BUMNag.

## **B. Kajian Penelitian yang Relevan**

1. (Kirani Mukti Handayani dkk., 2024) melakukan penelitian berjudul “Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajerial Sektor Publik (Studi Kasus Pada Bumdes Usaha Sejahtera Desa Kandat)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja BUMDes Usaha Sejahtera Desa Kandat dengan pengukuran Balanced Scorecard dengan empat perspektif yaitu perpektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, dan perspektif pembelajaran menunjukkan hasil baik. Perspektif dalam penilaian kinerja BUMDes Usaha Sejahtera Desa Kandat dengan menggunakan pengukuran Balanced Scorecard hasil yang diperoleh adalah baik. Kondisi tersebut dikatakan baik karena hasil perhitungan akhir secara kumulatif menghasilkan nilai sebesar 0,8 dengan nilai maksimal 1 dan nilai minimal -1 yang diukur menggunakan keseluruhan hasil indikator perspektif tersebut.
2. (Haris & Zulfatillah, 2024) melakukan penelitian berjudul “Evaluasi Kinerja Organisasi Berdasarkan Analisis Balanced Scorecard: Studi Kasus BUMDES Martajasah Kabupaten Bangkalan”. Hasil penelitian ini menunjukkan kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Martajasah yang memiliki unit usaha di bidang pariwisata, yaitu Pesona Pantai Martajasah

dengan menggunakan analisis *Balanced Scorecard*. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, berdasarkan data primer yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pengelola BUMDes dan data sekunder yang diperoleh melalui buku-buku, situs web, hasil penelitian, jurnal, dan artikel, data yang telah diperoleh kemudian dianalisis melalui beberapa tahap, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil analisis *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan yang diukur dengan indikator kinerja utama total penjualan telah tercapai, sedangkan indikator penurunan biaya operasional belum tercapai. Selanjutnya pada perspektif pelanggan, yang diukur dengan indikator jumlah pengunjung tidak tercapai, begitu juga untuk indikator kepuasan pengunjung masih belum tercapai. Perspektif ketiga, bisnis internal, yang diukur dengan indikator kepatuhan terhadap Standar Operasional Prosedur sudah tercapai, namun indikator promosi dan pengembangan fasilitas belum tercapai. Terakhir, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang diukur dari indikator kepuasan kerja karyawan sudah tercapai, sedangkan indikator kompetensi karyawan belum tercapai.

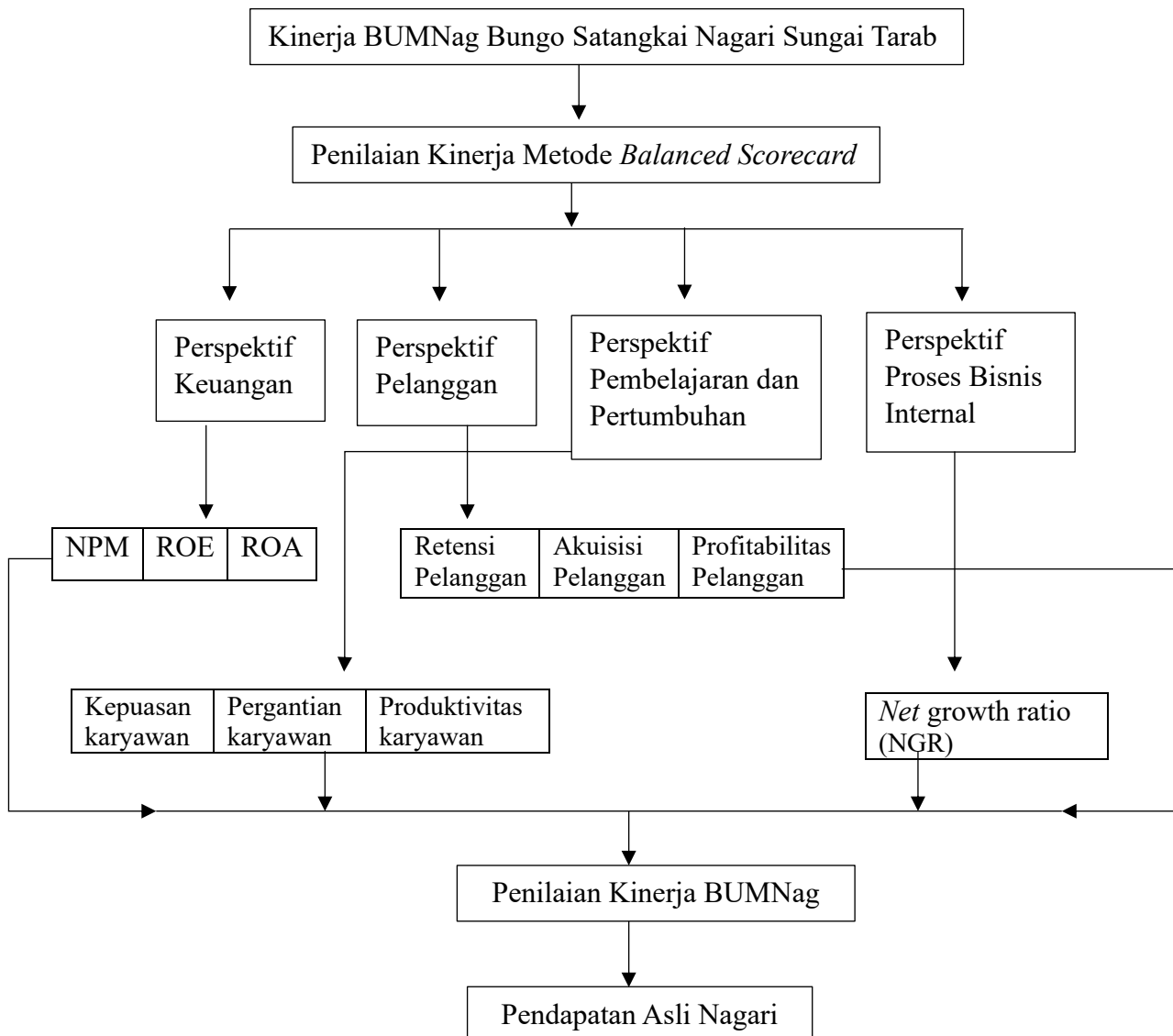
3. (Sholeha & Sutomo, 2023) melakukan penelitian berjudul “Kinerja BUMDes dalam Pengembangan Ekonomi Masyarakat Desa Balung Kulon Kecamatan Balung Kabupaten Jember”. Kinerja BUMDes dalam Pengembangan Ekonomi Masyarakat Desa Balung Kulon Kecamatan Balung Kabupaten Jember mempunyai 2 unit usahanya yaitu kerajinan dan pengelolaan sampah, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif positivistik, dengan menggunakan data primer dan sekunder, melakukan analisis data dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* dan hasil penelitian menunjukkan total akhir nilai 92,5% dengan kondisi sangat sehat dan kategori AA serta mampu memberikan peningkatan PAD.
4. (Suhada, 2023) melakukan penelitian yang berjudul “Evaluasi Kinerja Badan Usaha Milik Desa (Bumd) Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Kecamatan Terusan Nunyai Kabupaten Lampung Tengah (Studi Kasus Pada Bumd Karya Transad Kampung Bandar Agung)”. Berdasarkan

hasil penelitian Kinerja BUMDes Karya Transad dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD) pada Kampung Bandar Agung belum memadai dilihat dari sistem pengelolaan dan proses pelaksanaan program BUMDes Karya Transad yang belum memenuhi beberapa prinsip pengelolaan BUMDes diantaranya prinsip Transparansi dan sosialisasi serta prinsip profesionalisme yang dimiliki oleh pengurus BUMDes masih sangat kurang. Sehingga peran BUMDes Karya Transad sebagai instrumen penguat ekonomi desa melalui peningkatan Pendapatan Asli Desa (PAD) dampaknya secara ekonomi belum bisa dirasakan. Kinerja BUMDes yang belum memadai tersebut tidak terlepas dari banyaknya hambatan dan kendala yang di hadapi dalam mengelola BUMDes Karya Transad seperti kurangnya SDM yang handal dalam bidang ini, dan kurangnya sarana dan prasarana yang dimiliki oleh pengelola BUMDes Karya Transad dalam mengelola dan menjalankan tugas dan wewenangnya. Serta kurangnya pemahaman dan kesadaran masyarakat desa akan keberadaan BUMDes tersebut. Lalu tidak adanya andil pihak Kecamatan atau Kabupaten dalam hal ini Dinas PMK (Pemberdayaan Masyarakat Kampung) Kabupaten Lampung Tengah dalam mengevaluasi kinerja BUMDes di Lampung Tengah, termasuk BUMDes Karya Transad Kampung Bandar Agung, sehingga pengelolaan BUMDes seperti berjalan apa adanya.

5. (Utami, 2022) Melakukan penelitian berjudul "Penerapan Pengukuran Kinerja Melalui Pendekatan *Balance Scorecard* Di BUMDes Taman Sari". Berdasarkan hasil penelitian pengukuran kinerja BUMDes di Desa Taman Sari dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yaitu menggunakan perspektif kinerja *balanced scorecard* dan mengetahui hubungan dengan perspektif lain dalam membentuk kinerja manajemen yang efektif dan efisien. *Balanced Scorecard* merupakan pendekatan yang digunakan sebagai penilaian penilaian yang mengevaluasi baik finansial maupun non finansial. Dalam organisasi tentunya perlu dilakukan evaluasi mengenai evaluasi kinerja organisasi. Dari sudut pandang keuangan, BUMDes menggunakan pelaporan otomatis sebagai tanggung jawab

pemangku kepentingan. Dari sisi pelanggan memberikan pelayanan terbaik dengan menawarkan terkait penjualan paket wisata murah, tentunya berimbang dengan fasilitas yang diberikan. Dari sisi internal mengacu pada kerjasama pemerintah dan dukungan dari masyarakat sekitar. Dengan tujuan untuk tumbuh dan belajar melalui kepuasan kinerja dan pelatihan karyawan

### C. Kerangka Berfikir



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

### BAB III METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dipakai pada penelitian ini ialah menggunakan metode *mixed method*, yaitu merupakan penelitian yang menggabungkan pendekatan kualitatif dan kuantitatif untuk digunakan secara bersamaan dalam suatu kegiatan penelitian, sehingga mendapat data yang lebih komprehensif dan variabel (Nadirah dkk., 2022).

Penelitian ini menggunakan metode *mixed method* karena penelitian ini akan mengolah data dengan laporan keuangan dan juga dengan menganalisis hasil dari wawancara perangkat BUMNag Bungo satangkai.

#### B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di BUMNag Bungo Satangkai Nagari Sungai Tarab, yang berlokasi di Kecamatan Sungai Tarab, Kabupaten Tanah Datar, Provinsi Sumatra Barat. Waktu yang dibutuhkan dalam penelitian ini yaitu pada bulan Mei sampai dengan September 2024.

**Tabel 3.1  
Waktu Penelitian**

Keterangan	2024								2025
	Mei	Jun	Jul	Agus	Sept	Okt	Nov	Des	Jan
Pembuatan proposal									
Pengajuan Proposal									
Bimbingan Proposal									
Seminar Proposal									
Revisi Proposal skripsi									
Penelitian									
Bimbingan Skripsi									
Sidang Munaqasah									

### **C. Sumber Data**

#### **1. Data Primer**

Data primer ialah data yang didapatkan dengan mengumpulkan data langsung ke lapangan. Data tersebut dapat diperoleh peneliti dengan cara melakukan wawancara kepada pihak BUMNag Bungo Satangkai Nagari Sungai Tarab untuk mendapatkan data yang diinginkan.

#### **2. Data Sekunder**

Data sekunder ialah jenis dan sumber data penelitian yang secara tidak langsung melalui media perantara, yaitu berupa bukti, catatan sejarah, atau laporan yang disusun kegiatan Operasional (Kurniasari, 2021). Data sekunder didapatkan oleh penulis dengan meminta laporan keuangan BUMNag Bungo Satangkai Nagari Sungai Tarab atas seizin bendahara BUMNag Bungo Satangkai.

### **D. Teknik Pengumpulan Data**

#### **1. Dokumentasi**

Dokumentasi merupakan cara untuk mendapatkan data dan juga informasi dalam bentuk buku, arsip, tulisan angka, dan gambar serta dokumen dokumen terkait dengan permasalahan penelitian. Pada penelitian ini peneliti menggunakan data yang berasal dari laporan keuangan BUMNag Bungo Satangkai.

#### **2. Wawancara**

Wawancara adalah teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data. Wawancara melibatkan 2 orang, yaitu antara pewawancara dan narasumber dengan mengajukan pertanyaan mengenai topik yang ingin di teliti oleh peneliti di BUMNag Bungo Satangkai Nagari Sungai Tarab. (Fadhallah, 2021)

**Tabel 3.2**  
**Informan Penelitian**

No	Informan	Jumlah
1	Ketua BUMNag	1 Orang
2	Sekretaris BUMNag	1 Orang
3	Bendahara BUMNag	1 Orang

## E. Teknik Analisis Data

### 1. Dokumentasi

#### a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan berfokus pada penetapan tujuan dari kinerja keuangan untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Perspektif ini mencakup tiga tema strategis utama, yaitu peningkatan pendapatan, pengurangan biaya, dan optimalisasi penggunaan aset.

#### 1) Margin Laba Bersih (*Net Profit Margin*)

*Net Profit Margin* mengukur kemampuan BUMNag untuk menghasilkan laba bersih dari usahanya.

$$\text{Profit Margin Ratio} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

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

Semakin tinggi rasio ini, maka akan semakin baik dikarenakan memberikan tingkat pengembalian yang lebih besar kepada pemegang saham.

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

#### 3) *Return On Asset (ROA)*

Untuk menilai apakah BUMNag efisien dalam memanfaatkan asetnya dalam kegiatan operasi BUMNag

$$\text{Return On Asset} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\% \text{ (Nuzula dkk., 2023)}$$

## b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan ialah sumber utama pendapatan dari tujuan keuangan. Perspektif ini mendefinisikan dan memilih pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan memutuskan untuk bersaing.

### 1) *Customer Retention* (retensi pelanggan)

Mengukur tingkat dimana BUMNag dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

$$\text{Tingkat Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

### 2) *Customer Acquisition* (Akuisisi Pelanggan)

Mengukur tingkat dimana BUMNag mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

$$\text{Tingkat Pemerolehan Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

### 3) *Customer Profitability* (Profitabilitas Pelanggan)

Mengukur keuntungan yang didapat BUMNag dari penjualan produk/jasa kepada konsumen.

$$\text{Tingkat Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

(Bairizki, 2020)

## c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Sarana menciptakan nilai pelanggan dan pemegang saham. Jadi, perspektif proses mencakup identifikasi proses yang diperlukan untuk mencapai tujuan pelanggan dan keuangan.

### 1) *Net Growth Ratio*

Pada perspektif proses bisnis internal dibutuhkan perhitungan dengan cara *Network Growth Ratio* (NGR) yang

akan melakukan perbandingan atas produk dengan perbandingan peningkatan produk baru.

*Net growth ratio* yang meningkat dari tahun ke tahun menunjukkan bahwa unit kerja (misalnya, jumlah anggota aktif, pendapatan, atau proyek yang diselesaikan) juga meningkat. Ini menandakan pertumbuhan positif dan efektivitas dalam pengelolaan Bumdes.

$$\text{NGR} = \frac{\text{Jumlah unit usaha yang aktif}}{\text{total Unit usaha}} \times 100\%$$

(Sholeha & Sutomo, 2023a)

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menggambarkan bagaimana perusahaan dapat bertahan dan beradaptasi dengan tuntutan eksternal. Perspektif ini menyediakan infrastruktur yang mendukung tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, serta mendorong pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Retensi karyawan

Retensi karyawan adalah indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang tetap loyal terhadap perusahaan.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{karyawan keluar}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

1) Pergantian karyawan

Pada rasio ini berguna untuk melihat jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan dengan jumlah karyawan di awal tahun dan di akhir tahun dalam satu periode.

Pergantian Karyawan =

$$\frac{\text{Karyawan yang meninggalkan BUMNag}}{(\text{Jumlah Karyawan di awal tahun} + \text{Jumlah Karyawan di akhir tahun})/2} \times 100\%$$

(Sedarmayanti dkk., 2021)

## 2. Wawancara

### **Instrumen wawancara**

#### a. Perspektif Keuangan

- 1) Apakah asset keuangan selama ini dikelola dengan baik?
- 2) Menurut bapak/ibuk kondisi keuangan yang cukup baik seperti itu seperti apa?
- 3) Hal apakah yang akan meningkatkan kekuatan keuangan kita?
- 4) Masalah keuangan apakah yang harus segera dituntaskan?
- 5) Apakah selama ini pernah mengalami kegagalan dalam keuangan? Apa dan bagaimana mengatasinya?
- 6) Pasar potensial apa yang bisa kita jajaki pada tiga tahun mendatang?
- 7) Stategi apa yang dapat digunakan untuk meningkatkan pendapatan?
- 8) Bagaimana pencapaian kinerja keuangan selama ini?
- 9) Upaya efisiensi apa yang dapat dilakukan pasar BUMNag Bungo Satangkai untuk meningkatkan pelayanan?
- 10) Masalah apa yang mengancam kondisi keuangan pasar BUMNag Bungo Satangkai?

#### b. Perspektif Pelanggan

##### **Pangsa Pasar**

- 1) Siapa saja yang menjadi sasaran segmen pasar BUMNag Bungo Satangkai ini?
- 2) Faktor apa saja yang mempengaruhi jumlah penjualan?

##### **Retensi Pelanggan**

- 3) Sampai saat ini berapa jumlah pelanggan yang dimiliki karyawan?
- 4) Usaha apa saja yang dilakukan BUMNag Bungo Satangkai untuk mempertahankan para pelanggan agar tetap menggunakan produk atau jasa BUMNag Bungo Satangkai?
- 5) Kebijakan atau tindakan apa saja yang diambil BUMNag Bungo Satangkai untuk mengatasi persaingan?

- 6) Bagaimana cara BUMNag Bungo Satangkai untuk menciptakan hubungan baik dengan pelanggan?

#### **Akuisisi Pelanggan**

- 7) Apakah tahun ini BUMNag Bungo Satangkai mendapatkan tambahan pelanggan baru dan berapa banyak jumlah pelanggan baru yang menggunakan produk atau jasa BUMNag Bungo Satangkai?
- 8) Usaha apa saja yang dilakukan BUMNag Bungo Satangkai untuk menarik para pelanggan agar menggunakan produk atau jasa BUMNag Bungo Satangkai?
- 9) Apakah dengan meningkatkan jumlah pelanggan diikuti dengan meningkatnya pertumbuhan bisnis?
- 10) Bila jumlah pelanggan meningkat apakah pendapatan BUMNag Bungo Satangkai mengalami peningkatan dan (jika ya) apakah pertumbuhan income tersebut mempunyai pengaruh terhadap BUMNag Bungo Satangkai?

#### **Profitabilitas Pelanggan**

- 11) Apakah BUMNag Bungo Satangkai dapat secara berkelanjutan menciptakan dan meningkatkan value(nilai) bagi perusahaan?
- 12) Kebijakan seperti apa yang diambil BUMNag Bungo Satangkai bagi pelanggan lama yang kurang menguntungkan?
- 13) Berapa besar tingkat laba yang diperoleh BUMNag Bungo Satangkai dari satu target atau segmen pasar yang dilayani?

#### **c. Perspektif Proses Bisnis Internal**

- 1) Apakah BUMNag Bungo Satangkai membuat kebijakan tertentu dalam rangka memuaskan pelanggan?
- 2) Berupa apa kebijakan tersebut?
- 3) Apakah kebijakan tersebut memberikan nilai tambah bagi pelanggan?

- 4) Apakah dengan adanya kebijakan tersebut juga diikuti dengan meningkatnya jumlah pelanggan?
- 5) Apakah kebijakan yang dibuat BUMNag Bungo Satangkai sudah optimal atau perlu adanya perbaikan yang lebih baik lagi?

#### **Proses Inovasi**

- 6) Apakah BUMNag Bungo Satangkai meneliti apa yang menjadi kebutuhan pelanggan?
- 7) Usaha apa saja yang dilakukan BUMNag Bungo Satangkai setelah mengetahui kebutuhan pelanggan?
- 8) Apakah tiap tahun BUMNag Bungo Satangkai mengeluarkan tambahan atau perbaikan untuk produk atau jasa yang ditawarkan kepada pelanggan?
- 9) Apakah BUMNag Bungo Satangkai mampu mengidentifikasi apa yang menjadi kebutuhan pelanggan dimasa yang akan datang?

#### **Proses Operasi**

- 10) Apakah pelanggan melakukan pesanan untuk memperoleh produk atau jasa yang ditawarkan BUMNag Bungo Satangkai?
- 11) Berapa lama pesanan sampai diterima oleh pelanggan?
- 12) Cara seperti apa yang digunakan BUMNag Bungo Satangkai dalam menyampaikan produk atau jasa?

#### **Proses Layanan Pascapenjualan**

- 13) Apakah BUMNag Bungo Satangkai memberikan layanan setelah penjualan dan bila ya, apakah bentuk dari pelayanan tersebut?
- 14) Apakah BUMNag Bungo Satangkai merasa layanan tersebut sudah maksimal untuk memenuhi kepuasan pelanggan?

#### **d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

##### **Kemampuan Karyawan**

- 1) Berapakah jumlah tenaga kerja yang ada sekarang?
- 2) Bagaimana system perekrutan karyawan?

- 3) Apakah BUMNag Bungo Satangkai membuat kebijakan dalam rangka meningkatkan kualitas karyawan?
- 4) Bagaimana cara BUMNag Bungo Satangkai menjalin hubungan yang baik dengan karyawan?
- 5) Bagaimana cara BUMNag Bungo Satangkai untuk mempertahankan karyawan yang mempunyai kompetensi tinggi dalam perusahaan?

#### **Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan**

- 6) Apakah karyawan yang memiliki kinerja yang baik mendapatkan penghargaan dari BUMNag Bungo Satangkai dan bila ya, apa bentuk dari penghargaan tersebut?
- 7) Apakah BUMNag Bungo Satangkai memberikan jaminan sosial untuk masa depan karyawan serta tunjangan bagi karyawan?

#### **Kemampuan Sistem Informasi**

- 8) Apakah BUMNag Bungo Satangkai memberikan pelatihan ulang bagi karyawan?
- 9) Apakah informasi yang disampaikan dari pihak BUMNag Bungo Satangkai kepada para karyawan dapat dilaksanakan dengan baik?
- 10) Bagaimana usaha yang dilakukan oleh BUMNag Bungo Satangkai untuk mendapatkan informasi yang handal?

#### **F. Teknik Pembobotan**

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

Secara umum, pendekatan pembobotan yang akan digunakan dalam penelitian ini akan mengikuti pendekatan yang telah disampaikan oleh Kaplan dan Norton. Ini berarti bahwa meskipun penilaian berimbang tidak selalu akan memberikan nilai yang sama pada setiap perspektif dan definisi operasional dari setiap variabel, kinerja setiap aspek akan dapat dinilai berdasarkan pengukuran yang dilakukan dengan penilaian berimbang, seperti yang ditunjukkan dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 3.3**  
**Pembobotan Berdasarkan Balanced Scorecard**

No	Kategori	Bobot
1	Keuangan	60
2	Pelanggan	15
3	Proses Bisnis Internal	10
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan	15

Sumber: (freddy Rangkuti, 2011)

Keempat perspektif yang digunakan dalam penelitian ini akan diukur dengan bobot sesuai yang tercantum dalam tabel di atas. Perspektif keuangan akan mendapatkan bobot 60%, perspektif pelanggan 15%, perspektif proses bisnis internal 10%, dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan akan memiliki bobot 15%.

Dengan menggunakan metode balanced scorecard, penelitian ini juga dapat dilakukan tanpa memberikan bobot pada setiap indikator. Langkah ini dilakukan dengan membandingkan bobot yang telah ditentukan untuk masing-masing perspektif dengan total jumlah indikator dalam perspektif tersebut. Sebagai contoh, perspektif keuangan memiliki bobot 60%, dan total indikator dalam perspektif finansial adalah 3. Maka,  $60/3=20$ , sehingga bobot untuk setiap indikator dalam perspektif finansial adalah 20%. Rincian bobot untuk masing-masing indikator dalam setiap perspektif disajikan dalam tabel di bawah ini. (freddy Rangkuti, 2011)

**Tabel 3.4**  
**Indikator dan Bobot Indikator**

No	Perspektif/ Kategori	Indikator	Jumlah Indikator	Bobot %	Bobot Indikator
1	Keuangan	ROA	3	60	20
		ROE			20
		NPM			20
2	Pelanggan	Retensi Pelanggan	3	15	5
		Akuisisi Pelanggan			5
		Profitabilitas Pelanggan			5
3	Proses Bisnis Internal	<i>Net Grow Ratio</i>	1	10	10
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Retensi Karyawan	2	15	7,5
		Produktivitas Karyawan			7,5
<b>Total</b>				<b>100</b>	

Sumber: ( freddy Rangkuti, 2011)

Nilai untuk setiap indikator, atau definisi operasional variabel, yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel Indikator dan Bobot Indikator di atas. Untuk perspektif keuangan, yang memiliki bobot 60% dan dibagi dengan 3 indikator, didapatkan bobot masing-masing indikator sebesar 20%. Perspektif pelanggan memiliki bobot indikator sebesar 15%. Perspektif proses bisnis internal memiliki bobot indikator sebesar 10%. Sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki bobot indikator masing-masing sebesar 15%.

Tabel 3.5

## Skor Indikator Maksimal dan Skor Tertimbang Maksimal

Perspekti	Jumlah Indikator	Skor Indikator Maks	Bobot Indikator	Skor Tertimbang Maks
Keuangan	3	4	20	240
Pelanggan	3	4	5	60
Proses Bisnis Internal	1	4	10	40
Pembelajaran dan Pertumbuhan	2	4	7,5	60
<b>Total</b>				400

Sumber: (freddy Rangkuti, 2011)

Pada tabel di atas, yang menunjukkan skor indikator maksimal serta skor tertimbang maksimal, merupakan kelanjutan dari cara pemberian bobot pada tabel sebelumnya. (Rangkuti, 2011b) menjelaskan bahwa skor indikator maksimal adalah 4, sesuai dengan yang tertera dalam tabel. Hal ini diperoleh dari penilaian A=4, B=3, C=2, dan D=1 untuk setiap indikator.

Skor tertimbang maksimal adalah 400, yang merupakan total dari skor tertimbang maksimal untuk setiap perspektif. Hasil skor tertimbang maksimal pada masing-masing perspektif diperoleh dari rumus, yaitu: Rumus skor tertimbang maksimal = jumlah indikator x skor indikator maksimal x bobot indikator.

Setelah menyusun tabel indikator beserta bobotnya, serta tabel yang membandingkan skor indikator maksimal dengan skor tertimbang maksimal, langkah berikutnya adalah mengukur tingkat kesehatan organisasi (BUMNag). Proses ini melibatkan penilaian kesehatan organisasi berdasarkan tabel skor indikator maksimal dan skor tertimbang maksimal. Ini sejalan dengan tujuan pengukuran kinerja menggunakan balanced scorecard, yaitu untuk menilai

tingkat kesehatan organisasi dengan membandingkan skor tertimbang aktual yang dicapai oleh organisasi (BUMNag) dengan skor tertimbang maksimal yang dapat diraih. ( freddy Rangkuti, 2011)

Setelah semua proses pembobotan untuk menilai kinerja selesai, langkah selanjutnya adalah melakukan penilaian umum terhadap hasil pembobotan tersebut. Kriteria yang digunakan untuk memberikan kategori berdasarkan pembobotan yang telah dilakukan adalah kriteria standar yang diuraikan oleh ( freddy Rangkuti, 2011)

**Tabel 3.6**

**Penilaian Kesehatan BUMNag Bungo Satangkai**

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

Sumber: ( freddy Rangkuti, 2011)

Seperti yang ditunjukkan dalam tabel 3.6 mengenai Penilaian Kesehatan BUMNag Bungo Satangkai, menurut Rangkuti, terdapat 3 kondisi utama, yaitu Sehat, Kurang Sehat, dan Tidak Sehat. Setiap kondisi tersebut memiliki 3 kategori, masing-masing dengan 3 tingkatan yaitu AAA, AA, dan A; BBB, BB, dan B; serta CCC, CC, dan C

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum BUMNag Bungo Satangkai**

##### 1. Sejarah BUMNag Bungo Satangkai

Pemerintah Nagari Sungai Tarab mendirikan BUMNag pada tanggal 24 November 2017 berdasarkan keputusan yang dituangkan didalam Peraturan Nagari Sungai Tarab Nomor 3 Tahun 2016 tentang Pendirian Badan Usaha Milik Nagari Sungai Tarab "Bungo Satangkai" dikelola oleh masyarakat nagari dan memiliki kepengurusan yang berbeda dari pemerintah nagari. BUMNag didirikan dengan tujuan untuk mengeksplorasi potensi wirausaha yang ada di Nagari dan dikelola oleh warga yang berjiwa wirausaha. Pada akhirnya, BUMNag diharapkan dapat menghasilkan Pendapatan Asli Nagari melalui pengelolaan perputaran usaha. Nama BUMNag Bungo Satangkai di ambil dari nama koperasi Bungo Satangkai yang mana pada dulu nya BUMNag ini merupakan Koperasi, namun dikarenakan adanya peraturan kemendes mengenai setiap desa harus memiliki Badan Usaha Milik Nagari, maka dari itu kenagarian Sungai Tarab mendirikan BUMNag Bungo Satangkai pada tanggal 24 November 2017.

##### 2. Visi dan Misi BUMNag Bungo Satangkai

**Visi:** BUMNag "Bungo Satangkai" ialah mewujudkan kesejahteraan masyarakat Nagari Sungai Tarab melalui pengembangan usaha ekonomi serta pelayanan sosial, dengan moto maju bersama membangun nagari yang mandiri.

**Misi:** a. Menciptakan lapangan pekerjaan

b. Memberikan pelayanan yang maksimal

c. Menggali potensi nagari untuk didayagunakan

d. Membuka pola wirausaha masyarakat

e. Pengembangan usaha ekonomi melalui usaha simpan pinjam dan usaha sektor ril

- f. Pembangunan layanan sosial melalui system jaminan sosial bagi rumah tangga miskin
  - g. Pembangunan infrastruktur dasar nagari yang mendukung perekonomian nagari
  - h. Mengembangkan jaringan kerjasama ekonomi dengan berbagai pihak
  - i. Mengelola dana program yang masuk ke nagari bersifat dana bergulir terutama dalam rangka pengentasan kemiskinan dan pengembangan usaha ekonomi nagari
  - j. Tidak menghambat usaha ekonomi yang sudah berkembang di masyarakat.
3. Tujuan Pendirian BUMNag Bungo Satangkai
- a. Meningkatkan perekonomian Nagari
  - b. Mengoptimalkan aset Nagari agar bermanfaat bagi kesejahteraan Nagari
  - c. Meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi Nagari
  - d. Mengembangkan rencana kerjasama usaha antar Nagari atau dengan pihak ketiga
  - e. Menciptakan peluang serta jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga
  - f. Membuka lapangan kerja
  - g. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi Nagari
  - h. Meningkatkan pendapatan masyarakat Nagari serta Pendapatan Asli Nagari.

#### 4. Struktur Organisasi BUMNag Bungo Satangkai



Gambar 4.1 struktur BUMNag Bungo Satangkai

#### 5. Unit usaha

##### a. Unit Pengelolaan Pasar Nagari

Pasar Nagari Sungai Tarab terletak disamping kantor Wali Nagari Sungai Tarab dengan akses jalan lintas Batusangkar-Bukittinggi, sehingga menjadi central perputaran roda ekonomi mdi Kecamatan Sungai Tarab.

Unit pasar nagari awalnya dikelola oleh pengurus pasar nagari, namun setelah berakhirnya masa kepengurusan pengurus pasar, maka pengelolaan pasar nagari diserahkan kepada BUMNag Bungo Satangkai pada tahun 2018 oleh Kerapatan Adat Nagari (KAN).

Pada saat diserahkan kepada BUMNag saldo kas pasar sebesar Rp 1.485.000 dan setelah dikelola oleh BUMNag selama lebih kurang 4 tahun alhamdulillah pendapatan pasar nagari naik sebesar 80% dan sampai saat ini pasar nagari sudah memiliki kepengurusan tersendiri dibawah naungan BUMNag dengan keuntungan ditahun terakhir sebesar Rp 179.116.000.

Dengan adanya keuntungan tersebut sudah dapat direalisasikan untuk merenovasi pasar nagari seperti perbaikan atap los yang sudah bocor dan rapuh, pencoran bagian pasar bawah yang becek ketika hujan dan pembangunan los makanan.

Selain itu, pada tahun 2018 dibawah naungan BUMNag pasar Nagari Sungai Tarab berhasil memperoleh penghargaan “Pasar Tertib Ukur” dari Kementrian Perdagangan Republik Indonesia.

b. Unit Pelayanan Online (PPOB)

Adapun pelayanan jasa pada unit usaha BNI 46 yang dilakukan meliputi:

- a. Pelayanan pembayaran tagihan listrik
- b. Pelayanan pembayaran tagihan BPJS
- c. Pelayanan jasa transfer dan penarikan tunai
- d. Pelayanan pembayaran tagihan telpon
- e. Serta pelayanan jasa keuangan lainnya

Pelayanan jasa BNI 46 didirikan sejak tahun 2019 dengan modal awal Rp 5.000.000 (lima juta rupiah). Tujuan pendirian BNI 46 ini adalah untuk membantu masyarakat dalam jasa keuangan. Hal ini didasari dari keluhan masyarakat yang mengalami kesulitan dalam bertransaksi langsung dengan Bank BNI karena jaraknya yang lumayan jauh dari Nagari Sungai Tarab. Dalam perkembangannya unit usaha ini berjalan dengan lancar.

Usaha agen BNI 46 ini dibuka setiap hari Senin-Jumat, yang mana usaha ini berlokasi di pasar Wali Nagari Sungai Tarab.

c. Unit Jasa Fotocopy dan Penjualan ATK

Adapun barang yang dijual adalah :

- a. Kertas HVS
- b. Map
- c. Pena
- d. Tinta Printer
- e. Dan alat tulis kantor lainnya.

Usaha fotocopy dan ATK ini di dirikan sejak awal tahun 2019 berdasarkan hasil musyawarah nagari, yang mana usaha jasa fotocopy dan atk ini merupakan usaha pertama dari BUMNag Bungo Satangkai dengan modal awal sebesar Rp 30.600.000 (tiga puluh juta enam ratus ribu rupiah). Kemudian pada akhir tahun 2019 untuk usaha fotocopy dan atk ini mendapat tambahan modal sebesar Rp 15.000.000 (lima belas juta rupiah) dari dana hibah Kemendes.

Adapun asset yang dimiliki oleh unit usaha ini diantaranya :

- 1) Mesin fotocopy
- 2) Etalase
- 3) Alat cutting
- 4) Klip besar
- 5) Mesin press

d. Unit Usaha Penyewaan

Unit usaha penyewaan BUMNag Bungo Satangkai menyediakan berbagai macam penyewaan sebagai berikut:

1) Gedung Serba Guna

Gedung ini terletak di dalam area pasar Nagari Sungai Tarab yang dibangun pada tahun 2014 dari dana pokir Bapak Arkadius Dt. Intan Bano. Sebelumnya gedung ini dikelola oleh pengurus pasar nagari. Namun setelah berdirinya BUMNag, pengelolaan gedung serba guna ini diserahkan kepada BUMNag Bungo Satangkai.

Gedung serba guna ini disewakan untuk berbagai acara seperti: pesta perkawinan, rapat berbagai instansi, acara-acara sekolah, latihan dan tournament bulu tangkis dan latihan taekwondo.

2) Molen Cor

BUMNag Bungo Satangkai memiliki 1 unit Molen Cor yang merupakan penyertaan modal tahun 2019. Molen cor ini disewakan kepada masyarakat dan instansi yang membutuhkan dengan harga Rp 200.000/hari, dengan biaya operasional ditanggung oleh peminjam

### 3) Mobil Pick Up

Mobil pick up ini dibeli oleh BUMNag pada tahun 2020 seharga Rp 75.000.000 (tujuh puluh lima juta rupiah) dari anggaran dana hibah penggantian sewa tempat tower Telkomsel di dalam area pasar Nagari Sungai Tarab.

Tujuan pembelian mobil pick up ini adalah untuk mengantarkan sampah dari pasar nagari ke TPA (tempat pembuangan akhir). Dimana sebelum ada mobil ini, untuk mengantarkan sampah BUMNag harus menyewa mobil lain dengan biaya sewa sebesar Rp 1.200.000/bulan.

Selain untuk mengantarkan sampah, mobil ini juga bisa disewa oleh masyarakat yang membutuhkan dengan harga Rp 200.000/hari.

### 4) Sound System

BUMNag Bungo Satangkai memiliki 2 set sound system yang dibeli pada tahun 2018 seharga Rp 6.750.000 dari penyertaan modal tahun 2018. Sound system ini disewakan bagi yang membutuhkan dengan harga Rp 300.000/hari.

### e. Unit Usaha InterNet Nagari

Unit usaha *interNet* nagari ini didirikan dengan tujuan memudahkan masyarakat dalam mengakses *interNet* dengan harga yang terjangkau. Unit usaha ini didirikan pada tahun 2018 dengan modal sebesar Rp 14.775.000 dari dana penyertaan modal tahun 2018.

Pemasaran *interNet* ini dilakukan dengan 2 sistem yaitu dengan cara pemasangan kerumah masyarakat dan dijual dalam bentuk voucher disekitar area pasar Nagari Sungai Tarab.

### f. Unit Usaha Penggemukan Sapi

Unit usaha penggemukan sapi ini merupakan unit usaha yang terbaru dari BUMNag Bungo Satangkai yang didirikan pada tahun 2022 dengan modal sebesar Rp 231.770.000 dari penyertaan modal nagari.

Dengan modal tersebut BUMNag dapat membeli sapi sebanyak 18 ekor yang digembalakan oleh masyarakat yang tersebar di setiap Jorong di Nagari Sungai Tarab. Pada hari Raya Qurban kemaren, sapi-sapi tersebut sudah dibongkar untuk memenuhi kebutuhan sapi qurban di mesjid-mesjid Nagari Sungai Tarab. Dari 18 ekor sapi di peroleh laba kotor sebesar Rp 35.000.000.

## B. Penilaian Kinerja BUMNag Bungo Satangkai Berdasarkan Balanced Scorecard

### 1. Perspektif Keuangan

Berdasarkan data yang didapatkan peneliti dari BUMNag bungo satangkai, ada 7 unit usaha yang sedang dijalankan BUMNag bungo satangkai, yaitu unit usaha pasar nagari, unit pelayanan online (PPOB), unit jasa fotocopy dan penjualan ATK, usaha penyewaan, usaha interNet nagari, usaha penggemukan sapi, dan yang terakhir ada unit usaha air bersih BPSPAM yang mana baru muncul pada tahun 2024 ini. Dari perspektif keuangan berdasarkan data yang diperoleh peneliti, peneliti hanya memilih 3 tolak ukur keuangan yaitu, dari *Net Profit Margin* (NPM), *Return On Equity* (ROE), dan *Return On Asset* (ROA).

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

*Net Profit Margin* atau margin laba bersih merupakan untuk mengukur kemampuan BUMNag Bungo Satangkai untuk menghasilkan laba bersih dari unit usahanya. *Net Profit Margin* ini untuk melihat seberapa efektifnya BUMNag Bungo Satangkai mengubah pendapatan menjadi keuntungan setelah memperhitungkan seluruh biaya, baik langsung maupun tidak langsung. *Net Profit Margin* BUMNag Bungo Satangkai bisa dilihat dalam tabel 4.1 dibawah ini:

$$\text{Profit Margin Ratio} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\%$$

1) 2021

$$\textit{Profit Margin Ratio} = \frac{\text{Rp } 29.750.078}{\text{Rp } 82.818.771} \times 100\% = 35,92\%$$

2) 2022

$$\textit{Profit Margin Ratio} = \frac{\text{Rp } 158.119.537}{\text{Rp } 218.852.721} \times 100\% = 72,25\%$$

3) 2023

$$\textit{Profit Margin Ratio} = \frac{\text{Rp } 17.086.498}{\text{Rp } 95.309.053} \times 100\% = 17,93\%$$

**Tabel 4.1**

***Net Profit Margin* BUMNag Bungo Satangkai tahun 2021-2023**

Tahun	Laba Bersih	Total Pendapatan	NPM %
2021	Rp 29.750.078	Rp 82.818.771	35,92%
2022	Rp 158.119.537	Rp 218.852.721	72,25%
2023	Rp 17.086.498	Rp 95.309.053	17,93%

Sumber: olah data peneliti

Dari data pada tabel 4.1 dapat dilihat bahwa laba bersih pada tahun 2021 sebesar Rp 29.750.078, dengan total pendapatan Rp 82.818.771 lalu di peroleh rasio *Net Profit Margin* sebesar 35,92%. Lalu pada tahun 2022 laba bersih sebesar Rp 158.119.537 dengan total pendapatan Rp 218.852.721 lalu di peroleh rasio *Net Profit Margin* sebesar 72,25%. Lalu pada tahun 2023 laba bersih sebesar Rp 17.086.498 dengan total pendapatan Rp 95.309.053 lalu di peroleh rasio *Net Profit Margin* sebesar 17,93%.

Berdasarkan hasil data diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja BUMNag Bungo Satangkai jika dilihat dari rasio *Net Profit Margin* pada tahun 2021-2023 mengalami naik turun, yaitu pada tahun 2021 ke tahun 2022 mengalami kenaikan sebesar 36,33%, lalu pada tahun 2023 mengalami penurunan yang sangat besar yaitu sebesar 54,32%, dan pada tahun 2023 ini lah yang paling sedikit pendapatannya. Berdasarkan hasil wawancara pada tahun 2022 mengapa mengalami

kenaikan yang besar, dikarenakan pada tahun 2022 ini terjadi jatuh tempo kios pasar, yang mana membuat pendapatan meningkat dikarenakan banyak pedagang pasar yang menyeter sewa kios di pasar.

b. *Return On Equity* (ROE)

*Return On Equity* (ROE) merupakan seberapa efektif BUMNag Bungo Satangkai memanfaatkan modal usaha yang diberikan pemodal untuk menghasilkan laba. Pada BUMNag Bungo Satangkai modal yang diterima diterima yaitu dari dana nagari dan juga bantuan modal dari kemendes. *Return On Equity* BUMNag Bungo Satangkai dapat dilihat dalam tabel 4.2 dibawah ini:

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

1) 2021

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{Rp } 29.750.078}{\text{Rp } 777.898.654} \times 100\% = 3,82\%$$

2) 2022

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{Rp } 158.119.537}{\text{Rp } 763.205.737} \times 100\% = 20,72\%$$

3) 2023

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{Rp } 17.086.498}{\text{Rp } 923.134.283} \times 100\% = 1,85\%$$

**Tabel 4.2**  
***Return On Equity* BUMNag Bungo Satangkai**  
**tahun 2021-2023**

Tahun	Laba Bersih	Total Ekuitas	ROE %
2021	Rp 29.750.078	Rp 777.898.654	3,82%
2022	Rp 158.119.537	Rp 763.205.737	20,72%
2023	Rp 17.086.498	Rp 923.134.283	1,85%

Sumber: olah data peneliti

Dari data pada tabel 4.2 dapat dilihat bahwa laba bersih pada tahun 2021 sebesar Rp 29.750.078, dengan total ekuitas Rp 777.898.654 lalu di peroleh rasio *Return On Equity* sebesar 3,82%. Lalu pada tahun 2022 laba bersih sebesar Rp 158.119.537 dengan total ekuitas Rp 763.205.737 lalu di peroleh rasio *Return On Equity* sebesar 20,72%. Lalu pada tahun 2023 laba bersih sebesar Rp 17.086.498 dengan total ekuitas Rp 923.134.283 lalu di peroleh rasio *Return On Equity* sebesar 1,85%.

Berdasarkan hasil olah data diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja BUMNag Bungo Satangkai jika dilihat dari rasio *Return On Equity* pada tahun 2021-2023 mengalami naik turun, yaitu pada tahun 2021 ke tahun 2022 mengalami kenaikan sebesar 16,9%, lalu pada tahun 2023 mengalami penurunan yang sangat besar yaitu sebesar 18,87%, dan pada tahun 2023 ini lah yang paling sedikit pendapatannya. Berdasarkan hasil wawancara pada tahun 2022 mengapa mengalami kenaikan yang besar, dikarenakan pada tahun 2022 ini terjadi jatuh tempo kios pasar, yang mana membuat pendapatan meningkat dikarenakan banyak pedagang pasar yang menyeter sewa kios di pasar.

c. *Return On Asset* (ROA)

*Return On Asset* (ROA) mengukur kemampuan BUMNag Bungo Satangkai dalam menghasilkan keuntungan dari aset nya. *Return On Equity* BUMNag Bungo Satangkai dapat dilihat dalam tabel 4.3 dibawah ini:

$$\text{Return On Asset} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

1) 2021

$$\text{Return On Asset} = \frac{\text{Rp } 29.750.078}{\text{Rp } 260.913.260} \times 100\% = 11,40\%$$

2) 2022

$$\text{Return On Asset} = \frac{\text{Rp } 158.119.537}{\text{Rp } 464.491.810} \times 100\% = 34,04\%$$

3) 2023

$$\text{Return On Asset} = \frac{\text{Rp } 17.086.498}{\text{Rp } 604.550.760} \times 100\% = 2,83\%$$

**Tabel 4.3**  
**Return On Asset BUMNag Bungo Satangkai**

**tahun 2021-2023**

Tahun	Laba Bersih	Total Asset	ROA %
2021	Rp 29.750.078	Rp 260.913.260	11,40%
2022	Rp 158.119.537	Rp 464.491.810	34,04%
2023	Rp 17.086.498	Rp 604.550.760	2,83%

Sumber: olah data peneliti

Dari data pada tabel 4.3 dapat dilihat bahwa laba bersih pada tahun 2021 sebesar Rp 29.750.078, dengan total aset Rp 260.913.260 lalu di peroleh rasio *Return On Asset* sebesar 11,40%. Lalu pada tahun 2022 laba bersih sebesar Rp 158.119.537 dengan total aset Rp 464.491.810 lalu di peroleh rasio *Return On Asset* sebesar 34,04%. Lalu pada tahun 2023 laba bersih sebesar Rp 17.086.498 dengan total aset Rp 604.550.760 lalu di peroleh rasio *Return On Asset* sebesar 2,83%.

Berdasarkan hasil olah data diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja BUMNag Bungo Satangkai jika dilihat dari rasio *Return On Asset* pada tahun 2021-2023 mengalami naik turun, yaitu pada tahun 2021 ke tahun 2022 mengalami kenaikan sebesar 22,64%, lalu pada tahun 2023 mengalami penurunan yang sangat besar yaitu sebesar

31,21%, dan pada tahun 2023 ini lah yang paling sedikit pendapatannya. Berdasarkan hasil wawancara pada tahun 2022 mengapa mengalami kenaikan yang besar, dikarenakan pada tahun 2022 ini terjadi jatuh tempo kios pasar, yang mana membuat pendapatan meningkat dikarenakan banyak pedagang pasar yang menyeter sewa kios di pasar.

## 2. Perspektif Pelanggan

Pelanggan merupakan sesuatu yang paling berpengaruh dalam peningkatan pendapatan, dikarenakan tanpa adanya pelanggan tidak akan ada pendapatan yang akan diperoleh oleh entitas manapun, dalam perspektif pelanggan ini untuk melihat seberapa mampu BUMNag Bungo Satangkai dalam memperoleh pelanggannya. Pada perspektif pelanggan ini diukur menggunakan retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, dan profitabilitas pelanggan.

### a. Retensi pelanggan

Retensi pelanggan yaitu bagaimana pelanggan menjadi pelanggan setia dalam menggunakan unit usaha. Dalam pengukuran ini juga untuk melihat sejauh mana BUMNag Bungo Satangkai dalam mempertahankan pelanggan yang telah di peroleh. Retensi pelanggan BUMNag Bungo Satangkai dapat dilihat dalam tabel 4.4 dibawah ini:

$$RP = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

#### 1) 2021

$$RP = \frac{739}{1366} \times 100\% = 54,10\%$$

#### 2) 2022

$$RP = \frac{823}{1427} \times 100\% = 57,67\%$$

3) 2023

$$RP = \frac{619}{1098} \times 100\% = 56,38\%$$

**Tabel 4.4**  
**Retensi Pelanggan BUMNag Bungo Satangkai**  
**tahun 2021-2023**

Tahun	Jumlah Pelanggan Lama	Jumlah Pelanggan	Retensi Pelanggan
2021	739	1366	54,10%
2022	823	1427	57,67%
2023	619	1098	56,38%

Sumber: olah data peneliti

Dari data pada tabel 4.4 dapat dilihat bahwa jumlah pelanggan lama BUMNag Bungo Satangkai pada tahun 2021 sebanyak 739 pelanggan, dengan jumlah pelanggan 1366, rasio retensi pelanggan pada tahun 2021 sebesar 54,10%. Untuk tahun 2022 sebanyak 823 pelanggan lama dengan jumlah pelanggan 1427 pelanggan, rasio retensi pelanggan pada tahun 2022 sebesar 57,67%. Lalu untuk tahun 2023 sebanyak 619 dengan jumlah pelanggan 1098, rasio retensi pelanggan pada tahun 2023 sebesar 56,38%.

Jumlah pelanggan dari tahun 2021 ke 2022 naik, dan dari tahun 2022 ke tahun 2023 mengalami penurunan, artinya pada tahun 2022 BUMNag mampu mempertahankan pelanggan lama nya paling banyak yaitu sebanyak 823 dan tahun 2023 lah pelanggan lama yang paling sedikit. Dalam hal ini sesuai dengan pendapatan BUMNag pada tahun 2022 merupakan tahun yang mendapat pendapatan paling tinggi.

b. Akuisisi pelanggan

Akuisisi pelanggan adalah bagaimana BUMNag Bungo Satangkai mampu meningkatkan pelanggan baru untuk menggunakan unit usaha yang dimiliki BUMNag Bungo Satangkai. Akuisisi

pelanggan BUMNag Bungo Satangkai dapat dilihat dalam tabel 4.5 dibawah ini:

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

1) 2021

$$AP = \frac{693}{1366} \times 100\% = 50,73\%$$

2) 2022

$$AP = \frac{670}{1427} \times 100\% = 46,95\%$$

3) 2023

$$AP = \frac{523}{1098} \times 100\% = 47,63\%$$

**Tabel 4.5**  
**Akuisisi Pelanggan BUMNag Bungo Satangkai**  
**tahun 2021-2023**

Tahun	Jumlah Pelanggan Baru	Jumlah Pelanggan	Akuisisi Pelanggan
2021	693	1366	50,73%
2022	670	1427	46,95%
2023	523	1098	47,63%

Sumber: olah data Peneliti

Dari data pada tabel 4.5 dapat dilihat bahwa upaya BUMNag Bungo Satangkai pada tahun 2021 sebanyak 693 pelanggan, dengan jumlah pelanggan 1366, rasio akuisisi pelanggan pada tahun 2021 sebesar 50,73%. Untuk tahun 2022 sebanyak 670 pelanggan lama dengan jumlah pelanggan 1427 pelanggan, rasio retensi pelanggan pada tahun 2022 sebesar 46,95%. lalu untuk tahun 2023 sebanyak 523 dengan jumlah pelanggan 1098, rasio retensi pelanggan pada tahun 2023 sebesar 47,63%.

Berdasarkan hasil data diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja BUMNag Bungo Satangkai jika dilihat dari akuisisi pelanggan, BUMNag Bungo Satangkai memperoleh pelanggan baru nya dari tahun 2021-2023 mengalami penurunan.

c. Profitabilitas Pelanggan

Profitabilitas Pelanggan mengukur sejauh mana pelanggan memberikan keuntungan kepada BUMNag Bungo Satangkai. profitabilitas pelanggan BUMNag Bungo Satangkai dapat dilihat dalam tabel 4.6 dibawah ini:

$$\text{Tingkat Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

1) 2021

$$\text{Tingkat Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Rp } 29.750.078}{\text{Rp } 82.818.771} \times 100\% = 35,92\%$$

2) 2022

$$\text{Tingkat Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Rp } 158.119.537}{\text{Rp } 218.852.721} \times 100\% = 72,25\%$$

3) 2023

$$\text{Tingkat Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Rp } 17.086.498}{\text{Rp } 95.309.053} \times 100\% = 17,93\%$$

**Tabel 4.6**  
**Profitabilitas Pelanggan BUMNag Bungo Satangkai**  
**tahun 2021-2023**

Tahun	Laba Bersih	Pendapatan bersih	Profitabilitas pelanggan
2021	Rp 29.750.078	Rp 82.818.771	35,92%
2022	Rp 158.119.537	Rp 218.852.721	72,25%
2023	Rp 17.086.498	Rp 95.309.053	17,93%

Sumber: olah data peneliti

Dari data pada tabel 4.6 dapat dilihat bahwa laba bersih pada tahun 2021 sebesar Rp 29.750.078, dengan total pendapatan Rp 82.818.771 lalu di peroleh rasio Profitabilitas Pelanggan sebesar 35,92%. Lalu pada tahun 2022 laba bersih sebesar Rp 158.119.537 dengan total pendapatan Rp 218.852.721 lalu di peroleh rasio Profitabilitas Pelanggan sebesar 72,25%. Lalu pada tahun 2023 laba bersih sebesar Rp 17.086.498 dengan total pendapatan Rp 95.309.053 lalu di peroleh rasio Profitabilitas Pelanggan sebesar 17,93%.

Berdasarkan hasil data diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja BUMNag Bungo Satangkai jika dilihat dari rasio Profitabilitas Pelanggan pada tahun 2021-2023 mengalami naik turun, yaitu pada tahun 2021 ke tahun 2022 mengalami kenaikan sebesar 36,33%, lalu pada tahun 2023 mengalami penurunan yang sangat besar yaitu sebesar 54,32%.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini proses internal dari manajemen BUMNag yang wajib dilakukan. Proses internal yang wajib dilakukan yaitu proses yang mempunyai hubungan dengan pembentukan unit usaha baru yang dapat mempertahankan dan menarik pelanggan yang bisa memuaskan ekspektasi. Pada perspektif bisnis internal terfokus pada proses inovasi, dan Efisiensi biaya operasional.

#### a. *Net Grow Ratio* (NGR)

*Net Grow Ratio* merupakan tingkat mengukur kemampuan BUMNag dalam menciptakan unit usaha baru, terhadap total unit usaha yang di tawarkan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat terutama nagari sungai tarab.

$$\text{NGR} = \frac{\text{Jumlah unit usaha yang aktif}}{\text{total Unit usaha}} \times 100\%$$

1) 2021

$$\text{NGR} = \frac{5}{6} \times 100\% = 83,33\%$$

2) 2022

$$\text{NGR} = \frac{6}{7} \times 100\% = 85,71\%$$

3) 2023

$$\text{NGR} = \frac{6}{7} \times 100\% = 85,71\%$$

**Tabel 4.7**

***Net Grow Ratio (NGR) BUMNag Bungo Satangkai  
tahun 2021-2023***

Tahun	Jumlah unit usaha aktif	Total unit usaha	NGR
2021	5	6	83,33%
2022	6	7	85,71%
2023	6	7	85,71%

Sumber: olah data peneliti

Dari data pada tabel 4.7 dapat dilihat bahwa jumlah unit usaha aktif pada tahun 2021 sebanyak 5 unit usaha yaitu unit usaha pasar nagari, unit pelayanan online (PPOB), unit jasa fotocopy dan penjualan ATK, usaha penyewaan, usaha *interNet* nagari, dengan total unit usaha sebanyak 6 yaitu unit usaha pasar nagari, unit pelayanan online (PPOB), unit jasa fotocopy, batok kelapa, namun pada tahun 2021 itu unit usaha sudah tidak beroperasi lagi dikarenakan sulit nya mendapatkan bahan baku dan juga kurangnya minat pembeli dalam membeli batok kepala, lalu di peroleh rasio *Net Grow Ratio* (NGR) sebesar 83,33%. Lalu pada tahun 2022 dan 2023 jumlah unit usaha aktif pada tahun 2022 dan 2023 sebanyak 6 unit usaha yaitu unit usaha pasar nagari, unit pelayanan online (PPOB), unit jasa fotocopy dan penjualan ATK, usaha penyewaan, usaha *interNet* nagari dan penambahan unit usaha baru

pada tahun 2022 yaitu usaha penggemukan sapi, dengan total unit usaha sebanyak menjadi 7 yaitu unit usaha pasar nagari, unit pelayanan online (PPOB), unit jasa fotocopy, batok kelapa, dan penambahan unit usaha penggemukan sapi, lalu di peroleh rasio *Net Grow Ratio* (NGR) sebesar 85,71%.

Berdasarkan hasil wawancara BUMNag Bungo Satangkai awalnya memiliki 6 unit usaha, yaitu unit usaha pasar nagari, unit pelayanan online (PPOB), unit jasa fotocopy dan penjualan ATK, usaha penyewaan, usaha *interNet* nagari, dan usaha batok kelapa, namun seiring berjalan waktu usaha batok kelapa berenti beroperasi, dikarenakan sulitnya mencari bahan baku dan juga pangsa pasarnya yang kurang ada, kurangnya minat konsumen dalam unit usaha batok kelapa ini, lalu selanjutnya pada tahun 2022 bertambahlah unit usaha baru yaitu penggemukan sapi, dan penjualan sapi untuk sapi Qurban. Pada tahun 2024 ini juga ada penambahan unit usaha baru yaitu air bersih BPSPAM, pada unit usaha ini lumayan banyak pelanggan yang berjumlah 350 pelanggan. Berdasarkan hasil wawancara pada tahun mendatang berencana akan membuka unit usaha yang baru yaitu penyewaan lahan pertanian, yang mana sesuai dengan potensi nagari sungai tarab yang memiliki lahan pertanian yang luas.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Pada perspektif ini bagaimana BUMNag Bungo Satangkai bisa bertahan dan mampu berubah sesuai tuntutan dari luar, yaitu menyesuaikan dengan pangsa pasar, dan terfokus pada sumber daya manusia yang ada pada BUMNag Bungo Satangkai. Perspektif ini berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, agar masing-masing menjadi karyawan yang kompeten yang akhirnya akan menghasilkan kinerja yang prima bagi BUMNag. Oleh karena itu sasaran strategis harus merefleksikan strategi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan. Pada perspektif

Pembelajaran dan Pertumbuhan ini diukur menggunakan retensi karyawan pergantian karyawan.

a. Retensi karyawan

Retensi karyawan adalah indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan BUMNag Bungo Satangkai dalam mempertahankan karyawan yang tetap loyal terhadap BUMNag Bungo Satangkai. Retensi karyawan BUMNag Bungo Satangkai dapat dilihat dalam tabel 4.7 dibawah ini:

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{karyawan keluar}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

1) 2021

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{0}{9} \times 100\% = 0\%$$

2) 2022

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{0}{12} \times 100\% = 0\%$$

3) 2023

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{1}{13} \times 100\% = 8\%$$

**Tabel 4.8**  
**Retensi karyawan BUMNag Bungo Satangkai**  
**tahun 2021-2023**

Tahun	karyawan keluar	jumlah karyawan	retensi karyaawan
2021	0	9	0%
2022	0	12	0%
2023	1	13	8%

Sumber: olah data peneliti

Dari data pada tabel 4.8 dapat dilihat bahwa jumlah karyawan keluar pada tahun 2021 dan 2022 sebanyak 0, alias tidak ada karyawan yang keluar pada tahun 2021 dan 2022, lalu pada tahun 2023 ada 1 karyawan yang keluar dengan jumlah karyawan 13 orang, sehingga didapatkan retensi karyawannya sebesar 8%. Dalam hal ini menunjukkan

bahwa BUMNag Bungo Satangkai mampu mempertahankan karyawan yang tetap loyal terhadap BUMNag Bungo Satangkai.

b. Pergantian karyawan

Pada rasio ini berguna untuk melihat jumlah karyawan yang meninggalkan BUMNag dengan jumlah karyawan di awal tahun dan di akhir tahun dalam satu periode. Pergantian karyawan BUMNag Bungo Satangkai dapat dilihat dalam tabel 4.8 dibawah ini:

$$\text{Pergantian Karyawan} = \frac{\text{Karyawan yang meninggalkan BUMNag}}{(\text{Jumlah Karyawan di awal tahun} + \text{Jumlah Karyawan di akhir tahun})/2} \times 100\%$$

1) 2021

$$\text{Pergantian Karyawan} = \frac{0}{\left(\frac{9+9}{2}\right)} \times 100\% = 0\%$$

2) 2022

$$\text{Pergantian Karyawan} = \frac{0}{\left(\frac{12+12}{2}\right)} \times 100\% = 0\%$$

3) 2023

$$\text{Pergantian Karyawan} = \frac{1}{\left(\frac{13+12}{2}\right)} \times 100\% = 8\%$$

**Tabel 4.9**

**Pergantian karyawan BUMNag Bungo Satangkai  
tahun 2021-2023**

Tahun	Karyawan yang meninggalkan BUMNag	Jumlah Karyawan awal tahun	Jumlah Karyawan akhir tahun	Pergantian Karyawan
2021	0	9	9	0%
2022	0	12	12	0%
2023	1	13	12	8%

Sumber: olah data peneliti

Dari data pada tabel 4.9 dapat dilihat bahwa jumlah karyawan yang meninggalkan BUMNag pada tahun 2021 dan 2022 sebanyak 0, alias tidak ada karyawan yang meninggalkan BUMNag pada tahun 2021 dan 2022, lalu pada tahun 2023 ada 1 karyawan yang keluar dengan jumlah karyawan 13 orang, sehingga didapatkan retensi karyawannya sebesar 8%.

### C. Pembahasan

#### 1. Hasil olah data

##### a. Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil perhitungan NPM tahun 2021 sebesar 35,92%, artinya BUMNag Bungo Satangkai dalam mengubah pendapatan menjadi keuntungan sebesar 35,92%. Pada tahun 2022 total NPM nya sebesar 72,25% artinya BUMNag Bungo Satangkai dalam mengubah pendapatan menjadi keuntungan pada tahun 2022 sebesar 72,25%, dan untuk tahun 2023 total NPM sebesar 17,93% artinya BUMNag Bungo Satangkai dalam mengubah pendapatan menjadi keuntungan pada tahun 2023 sebesar 17,93%. Semakin tinggi nilai *Net Profit Margin (NPM)*, maka kinerja BUMNag dalam menghasilkan laba bersih dari hasil pendapat bersihnya semakin baik. Maka berdasarkan tahun 2021 -2023, pada tahun 2022 lah yang nilai NPM nya paling baik dan paling besar yaitu sebesar 72,25%, dan pada tahun 2023 lah yang nilai NPM nya yang paling kecil yaitu 17,93%.

Berdasarkan hasil perhitungan ROE tahun 2021 sebesar 3,82%, artinya BUMNag Bungo Satangkai dalam memanfaatkan modal usaha yang diberikan kepada pemodal untuk menghasilkan laba sebesar 3,82%. Pada tahun 2022 ROE nya sebesar 20,72% artinya BUMNag Bungo Satangkai dalam memanfaatkan modal usaha yang diberikan kepada pemodal untuk menghasilkan laba sebesar 20,72%. Pada tahun 2023 total ROE sebesar 1,85% artinya BUMNag Bungo Satangkai dalam memanfaatkan modal usaha yang diberikan kepada pemodal untuk

menghasilkan laba hanya sebesar 1,85% saja. Semakin tinggi nilai *Return On Equity* (ROE), maka semakin baik kinerja BUMNag dalam mengelola modalnya. Berdasarkan perhitungan pada tahun 2021 – 2023, pada tahun 2022 yang jumlah ROE nya paling tinggi yaitu 20,72%, lalu pada tahun 2023 lah yang ROE nya paling rendah yaitu 1,85%. Pada tahun 2022.

Berdasarkan hasil perhitungan ROA pada tahun 2021 sebesar 11,40%, artinya BUMNag Bungo Satangkai dalam menghasilkan keuntungan dari penggunaan asetnya sebesar 11,40%. Pada tahun 2022 nilai ROA sebesar 34,04% artinya BUMNag Bungo Satangkai dalam menghasilkan keuntungan dari penggunaan asetnya sebesar 34,04%. Lalu pada tahun 2023 nilai ROA sebesar 2,83% artinya BUMNag Bungo Satangkai dalam menghasilkan keuntungan dari penggunaan asetnya hanya sebesar 2,83% saja. Semakin tinggi nilai ROA maka semakin baik. dari tahun 2021-2023 nilai ROA paling tinggi yaitu pada tahun 2022 yaitu sebesar 34,04%, dan yang paling rendah pada tahun 2023 hanya sebesar 2,83% saja.

Berdasarkan penilaian NPM, ROE, dan ROA pada tahun 2022 merupakan tahun paling unggul dalam jumlah persentase, namun pada tahun 2023 merupakan paling kecil, yang mana hal ini disebabkan karena jumlah pendapatan pada tahun 2022 yang besar dikarenakan pada tahun 2022 pelanggan unit usaha pasar nagari mengalami jatuh tempo yang mana pembayaran los pasar kepada pihak BUMNag, makanya pada tahun 2022 itu mengalami jumlah pendapatan yang cukup besar dan paling besar di bandingkan pada tahun sebelum sebelumnya. Dan pada tahun 2023 ini juga yang paling sedikit dikarenakan pada tahun ini penghasilan dari pasar sudah tidak terlalu banyak, dikarenakan banyak yang jatuh tempo pada tahun 2022.

b. Perspektif Pelanggan

Berdasarkan hasil perhitungan Retensi Pelanggan pada tahun 2021 sebesar 54,10% artinya BUMNag dalam mempertahankan jumlah pelanggan lama nya sebesar 54,10%. Pada tahun 2022 jumlah retensi pelanggannya sebesar 57,67% artinya BUMNag dalam mempertahankan jumlah pelanggan lama nya sebesar 57,67%. Lalu pada tahun 2023 jumlah retensi pelanggan nya sebesar 56,05%, artinya BUMNag dalam mempertahankan jumlah pelanggan lama nya sebesar 56,05%. Semakin tinggi tingkat retensi pelanggan maka semakin puas pelanggan terhadap pelayanan pada BUMNag. Pada tahun 2021-2023 mengalami kenaikan dan penurunan persentasi retensi pelanggan nya yaitu tahun 2021 ke tahun 2022 mengalami kenaikan yang mana artinya BUMNag Bungo Satangkai dalam mempertahankan pelanggan lama nya baik, dan pada tahun 2023 terjadi penurunan

Berdasarkan hasil perhitungan Akuisisi pelanggan pada tahun 2021 sebesar 50,73%, dan pada tahun 2022 46,95%, lalu pada tahun 2023 47,63%. dapat dilihat bahwa BUMNag Bungo Satangkai dalam memperoleh pelanggan baru mengalami penurunan.S

Berdasarkan hasil perhitungan Profitabilitas Pelanggan sama seperti hal nya pada perspektif keuangan pada tahun 2021 profitabilitas pelanggan nya 35,92%, artinya pelanggan mampu memberikan keuntungan terhadap BUMNag Bungo Satangkai sebesar 35,92%. Pada tahun 2022 72,25%, artinya pelanggan mampu memberikan keuntungan terhadap BUMNag Bungo Satangkai sebesar 72,25%. Dan pada tahun 2023 sebesar 17,93%. artinya pelanggan mampu memberikan keuntungan terhadap BUMNag Bungo Satangkai sebesar 17,93%. Semakin tinggi rasio profitabilitas pelanggan maka semakin baik.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan hasil perhitungan *Net Grow Ratio* (NGR) pada tahun 2021 sebesar 83,33%, lalu pada tahun 2022 sebesar 85,71%, lalu pada tahun 2023 sebesar 85,71%. *Net Grow Ratio* (NGR) untuk mengukur

kemampuan BUMNag dalam menciptakan unit usaha yang baru, terhadap unit usaha yang di tawarkan kepada masyarakat, berdasarkan hasil perhitungan rasio NGR pada tahun 2021 ke 2022 dan 2023 mengalami peningkatan, yang mana artinya terjadi peningkatan jumlah unit usaha, dari seluruh unit usaha pada tahun 2021-2023 hanya ada 1 unit usaha yang tidak aktif lagi yaitu unit usaha batok kelapa, unit usaha ini berhenti dikarenakan sulit nya mencari bahan baku dan juga sulitnya pemasaran kepada pelanggan karna kurang nya minat pelanggan. Namun meskipun begitu pada tahun 2024 ini ada penambahan unit usaha baru, yaitu unit usaha Air Bersih BPSPAM.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan hasil perhitungan retensi karyawan pada tahun 2021 dan tahun 2022 sebesar 0% di karenakan tidak ada karyawan yang keluar dari BUMNag Bungo Satangkai, lalu pada tahun 2023 hanya ada 1 orang yang keluar daaari BUMNag Bungo Satangkai sehingga Jumlah Retensi Karyawan nya sebesar 8%

Berdasarkan hasil perhitungan Pergantian Karyawan sama dengan retensi karyawan, pada tahun 2021 dan 2022 tidak ada karyawan yang berganti maka hasil perhitungan pergantian karyawan pada tahun 2021 dan 2022 sebesar 0%, dan pada tahun 2023 hanya ada 1 karyawan yang meninggalkan BUMNag sehingga diperoleh hasil pengukuran pergantian karyawan sebesar 8%.

Berdasarkan hasil Retensi Karyawan dan Pergantian Karyawan hanya ada 1 orang yang keluar meninggalkan BUMNag Bungo Satangkai, artinya para karyawan di BUMNag Bungo Satangkai loyal, dan juga karyawan BUMNag Bungo Satangkai juga selalu mendapatkan pelatihan karyawan sehingga membuat karyawan mampu mengembangkan dan memperdalam tentang bisnis yang sedang dijalankan oleh karyawan tersebut.

2. Hasil Wawancara

a. Perspektif keuangan

Dalam pengelolaan aset keuangan, Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Bungo Satangkai dinilai telah berjalan dengan baik. Hal ini terlihat dari prestasi yang diraih pada tahun 2023, di mana BUMNag ini dinobatkan sebagai BUMNag terbaik tingkat Sumatera Barat. Kondisi keuangan yang baik ditandai dengan pendapatan yang melebihi pengeluaran. Untuk meningkatkan kekuatan keuangan lebih lanjut, BUMNag perlu mengoptimalkan potensi seluruh unit usahanya sehingga dapat memenuhi berbagai kebutuhan masyarakat. Sejauh ini, BUMNag Bungo Satangkai tidak mengalami masalah keuangan, karena Pelaporan keuangan selalu dilakukan sesuai dengan SOP yang berlaku. Strategi yang harus dilakukan untuk meningkatkan pendapatan yaitu kita harus melihat peluang usaha dengan unit usaha yang ada, dan bagaimana kita mengelola sedemikian rupa, sehingga ini menjadi strategi kita dalam meningkatkan hasil, karena konsep dari BUMNag adalah bagaimana hal ini memberi keuntungan. Upaya yang dilakukan bumang untuk meningkatkan pelayanan Yaitu dengan memfasilitasi kebutuhan pelanggan, seperti pelayanan PPBO dan Pembayaran bpjs sehingga masyarakat tidak perlu jauh jauh pergi ke bank dan membayar bpjs.

b. Perspektif pelanggan

Yang menjadi sasaran segmen pasar BUMNag Bungo satangkai yaitu Masyarakat nagari sungai tarab dan masyarakat yang melalui jalan lintas batusangkar- bukittinggi dan masyarakat lain nya. faktor yang mempengaruhi penjualan yaitu faktor kondisi ekonomi masyarakat karena banyaknya masyarakat yang ikut bertanam semua, tanam satu menanam semua tanpa memikirkan dampak yang terjadi yaitu harga jual menjadi menurun karena banjirnya hasil panen. BUMNag bungo satangkai memiliki usaha untuk mempertahankan para pelanggan yaitu dengan cara Memenuhi kebutuhan pelanggan, seperti memfasilitasi pelanggan dalam transaksi PPOB, tidak perlu jauh jauh ke bawah untuk melakukan transaksi, dan juga foto copy tidak perlu jauh jauh. Dengan tidak memiliki unit usaha yang sama dengan lingkungan sekitar, buka unit

usaha yang memiliki keunikan tersendiri, berinovasi dalam mendirikan unit usaha membuat persaingan berkurang dalam suatu bisnis. Agar terciptanya yang baik BUMNag bungo satangkai memberikan pelayanan yang baik, memberikan informasi berkala terhadap unit usaha. BUMNag bungo satangkai memiliki unit usaha baru pada tahun 2024 ini yaitu air bersih, pada unit usaha air bersih ini pelanggannya berjumlah 500 pelanggan, lalu untuk pelanggan yang lain itu berkala sesuai kebutuhan pelanggan jumlah tidak me*Netap* yaitu seperti PPOB, dan fotocopy, itu tidak ada jumlah pelanggan pasti dalam satu tahun, karena ini bersifat pendatang, pelanggan yang datang dan sesuai kebutuhan dan pelanggannya juga tidak me*Netap* selalu berbagai macam pelanggan yang datang.

c. Perspektif bisnis internal

BUMNag Bungo Satangkai membuat kebijakan tertentu dalam rangka memuaskan pelanggan yaitu dengan memberikan informasi berkala kepada pelanggan, sosialisasi penertiban pasar, dan adanya kebijakan nagari, misal sudah jatuh tempo itu akan di ingatkan kepada pelanggan, menunggak berapa lama itu akan di informasikan kepada pelanggan, jika tidak di gubris barulah pengelola bertindak langsung turun lapangan. BUMNag Bungo Satangkai meneliti apa yang menjadi kebutuhan pelanggan sesuai dengan survei di lapangan, seperti misal apa yang dibutuhkan pasar, apakah perlu ada perbaikan, apakah perlu ada yang di perbarui, bagaimana kualitas mejanya, bagaimana kebersihannya semua di periksa langsung turun ke lapangan. BUMNag bungo satangkai memiliki dana safety atau dana tambahan yang bersifat urgent, misal ada kerusakan yang perlu diperbaiki atau di ganti, dana tersebut bisa di alokasikan untuk hal tersebut.

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

BUMNag bungo satangkai memiliki 13 orang karyawan, yang mana sistem perekrutan karyawannya dengan cara menginformasikan kepada masyarakat bahwasannya ada perekrutan pengelola unit usaha

BUMNag dan ada SOP yang mengatur para karyawan. Untuk menjalin hubungan yang baik dengan karyawan, yaitu selalu berkoordinasi dan komunikasi dan rapat evaluasi secara berkala. Para karyawan melakukan bimtek, pelatihan karyawan untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi yang di miliki karyawan agar tidak stuck sampai situ aja, jadi karyawan bisa berinovasi dengan yang lain. Karyawan BUMNag Bungo satangkai memberikan jaminan sosial seperti jaminan kesehatan, dan bpjs ketenagakerjaan. Seluruh karyawan mendapat informasi melalui rapat antar pengelola, pengawas, badan penasehat untuk ikut rapat setiap minggu. Bumang bungo satangkai mendapat informasi melalui whasaap grup dan juga pada unit usaha pasar nagari ada cctv di pasar untuk memantau segala kegiatan pada pasar nagari.

3. Hubungan penilaian kinerja BUMNag dengan metode *Balance Scorecard* dengan Pendapatan Asli Nagari

BUMNag memiliki tujuan utama, yang mana salah satunya yaitu meningkatkan pendapatan masyarakat nagari dan Pendapatan Asli Nagari. Yang mana berdasarkan dari tujuan tersebut BUMNag menjadi sumber peningkatan pendapatan asli suatu nagari. Pendapatan Asli Nagari diperoleh dari biaya retribusi pelayanan administrasi dan sumber pendapatan nagari lainnya, bersama dengan sumbangan yang tidak mengikat dan digunakan sesuai dengan APB Nagari. Komponen Pendapatan Asli Nagari itu sendiri yaitu, hasil kekayaan nagari, hasil usaha nagari, Retribusi asli yang sudah ada di nagari, hasil swadaya dan sumbangan masyarakat, dan pungutan nagari.(Franz, 2021)

Penilaian kinerja Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) merupakan langkah penting dalam mengukur keberhasilan dan dampak sosial ekonomi yang dihasilkan oleh BUMNag. BUMNag merupakan salah satu peran penting dalam mendorong pembangunan ekonomi di nagari. BUMNag dapat memberikan berbagai macam produk dan layanan kepada masyarakat nagari, sehingga perlu adanya Penilaian kinerja untuk memastikan bahwa BUMNag dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Penilaian kinerja

BUMNag memainkan peran kunci dalam pengambilan keputusan yang efektif terkait dengan pengelolaan dan pengembangan BUMNag. Penilaian kinerja yang baik dapat membantu memperbaiki kelemahan yang ada dan meningkatkan keberhasilan BUMNag secara keseluruhan.

Dengan melakukan penilaian kinerja kita bisa tau apa kelemahan dalam BUMNag tersebut, sehingga kita bisa memperbaikinya menjadi lebih baik lagi, karna jika pendapatan BUMNag besar, maka Pendapatan Asli Nagari pun ikut besar, Pendapatan Asli Nagari berguna oleh nagari untuk pembagunnan nagari nanti nya. Pendapatan Asli Nagari yang diterima oleh nagari pada tahun 2021-2023

**Tabel 4.10**  
**Bagi hasil BUMNag terhadap Pendapatan Asli Nagari 2021-2023**

TAHUN	JUMLAH PAN
2021	Rp 7.500.000
2022	Rp 27.112.694
2023	Rp 2.990.137

Sumber: Data BUMNag Bungo Satangkai

Pendapatan Asli Nagari pada BUMNag Bungo Satangkai di dapatkan berdasarkan AD/ART 25% untuk Pendapatan Asli Nagari dari alokasi PAN pembagian Sisa Hasil Usaha tahun berjalan, yang mana pada laba bersih seluruh unit usaha BUMNag di alokasikan kepada kebutuhan pengeluaran setiap tahun dari BUMNag, seperti biaya operasional, lalu sisa hasil usaha itu masih ada juga dibagi bagi untuk KAN, untuk badan penasehat, untuk pengawas, untuk pengelola BUMNag. Sisa hasil usaha itulah yang akan menjadi Pendapatan Asli Nagari sesuai yang di jelaskan didalam AD/ART

*Balance Scorecard* mengukur kinerja yang mana antara keuangan dan non keuangan saling berkaitan, yaitu dengan mempertimbangkan 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan melakukan penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* kita dapat mengetahui yang mana saja yang perlu di tingkatkan

untuk mencapai tujuan utama yaitu mendapat pendapatan yang besar dan meningkat nya Pendapatan Asli Nagari.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja ada beberapa indikator yang mendapat kriteria cukup yang mana artinya pada perspektif tersebut cukup dalam memenuhi kategori penilaian sehat, perspektif tersebut yang mendapat kategori cukup yaitu:

1. Pada perspektif keuangan yaitu indikator *Net Profit Margin*, artinya BUMNag dalam mengubah pendapatan menjadi keuntungan dikategorikan cukup
2. lalu masih pada perspektif keuangan yaitu indikator return in equity (ROA), artinya BUMNag dalam memanfaatkan modal yang di berikan tidak begitu baik yaitu dengan mendapatkan kategori cukup
3. profitabilitas pelanggan pada perspektif keuangan, artinya pelanggan dalam memberikan keuntungan mendapat kategori cukup.

Berdasarkan beberapa indikator yang mendapat kategori cukup disebabkan karena pelanggan yang banyak namun pendapatannya sedikit, hal ini dikarenakan unit usaha pelayanan online dan unit usaha fotocopy yang banyak namun tarifnya kecil sehingga membuat pendapatan yang di dapatkan sedikit. Dalam hal ini berdasarkan hasil penilaian kinerja perlu ditingkatkannya unit usaha, dengan menciptakan unit usaha baru yang berpeluang mendapatkan pendapatan yang besar, dan juga perlu adanya pelatihan pada karyawan untuk mengembangkan inovasi baru dan strategi baru dalam mengembangkan unit usaha pada BUMNag agar BUMNag lebih berkembang lagi dalam mendapatkan pendapatan dan membuat Pendapatan Asli Nagari pun ikut meningkat

#### D. Tingkat Kesehatan BUMNag Bungo Satangkai

Tabel 4.11

#### Tingkat kesehatan BUMNag Bungo Satangkai

Perspektif	Tahun			Rata-rata	Kriteria	Skor
	2021	2022	2023			
<b>Perspektif Keuangan</b>						
<i>Net Profit Margin</i>	35,92%	72,25%	17,93%	42,03%	<b>cukup</b>	2
<i>Return On Equity</i>	3,82%	20,72%	1,85%	8,80%	<b>cukup</b>	2
<i>Return On Assets</i>	11,40%	34,04%	2,83%	16,09%	<b>Sangat Baik</b>	4
<b>Perspektif Pelanggan</b>						
Retensi Pelanggan	54,10%	57,67%	56,38%	56,05%	<b>Sangat Baik</b>	4
Akuisisi Pelanggan	50,73%	46,95%	47,63%	48,44%	<b>Sangat Baik</b>	4
Profitabilitas Pelanggan	35,92%	72,25%	17,93%	42,03%	<b>cukup</b>	2
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>						
<i>Net Growth Ratio</i>	83,33%	85,71%	85,71%	84,92%	<b>Sangat Baik</b>	4
<b>Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>						
Retensi Karyawan	0,00%	0,00%	8,00%	2,67%	<b>Sangat Baik</b>	4
Produktivitas Karyawan	0,00%	0,00%	8,00%	2,67%	<b>Sangat Baik</b>	4

Sumber: Olah Data Peneliti

Berdasarkan tabel, bisa diketahui masing masing rata rata, dan kriteria serta skor pada masing- masing perspektif Balanced Scorecard. Skor indikator maksimal adalah 4 sesuai dengan tabel di atas. A=4, B=3, C=2, dan D=1 A= Sangat Baik, B= Baik, C= Cukup, D= Kurang ( freddy Rangkuti, 2011)

Berdasarkan tabel perspektif keuangan memiliki 3 indikator yaitu *Net Profit Margin* (NPM), *Return On Equity* (ROE), *Return On Assets* (ROA). Pada tabel NPM mendapat skor 2, merupakan skor cukup pada interval kelas, lalu ROE juga mendapat skor 2, yang mana merupakan skor cukup pada interval Kelas, lalu ROA, mendapat skor 4 yang mana merupakan skor yang sangat baik.

Pada perspektif pelanggan Retensi pelanggan, Akuisisi pelanggan mendapatkan skor 4 yang mana merupakan skor sangat baik, lalu pada profitabilitas pelanggan mendapat skor 2, yaitu cukup.

Perspektif Bisnis internal yaitu *Net Grow Ratio* mendapat skor 4 dengan nilai interval nya sangat baik, artinya BUMNag Bungo Satangkai mampu mempertahankan unit usaha nya agar tetap berjalan dengan baik.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan total skor yang di dapatkan pada Retensi Karyawan dan Produktivitas Karyawan masing masing skor nya 4, yang mana merupakan sangat baik, BUMNag bungo satangkai mampu mempertahankan karyawannya.

**Tabel 4.12**  
**Penilaian kesehatan BUMNag Bungo Satangkai**

<b>Perspektif</b>	<b>Jumlah Skor Indikator</b>	<b>Bobot Indikator</b>	<b>Skor Tertimbang</b>
Keuangan	8	20	160
Pelanggan	10	5	50
Proses Bisnis Internal	4	10	40
Pembelajaran dan Pertumbuhan	8	7,5	60
<b>Jumlah Skor Tertimbang</b>			310

Sumber: olah data peneliti

Berdasarkan perhitungan hasil akhir dari seluruh perspektif dengan pendekatan balanced scorecard terhadap BUMNag Bungo Satangkai tahun 2021-2023 menghasilkan skor tertimbang 310. Untuk mengetahui tingkat kesehatan BUMNag maka menggunakan rumus berikut:

$$\text{Nilai Akhir Total} = \frac{310}{400} \times 100\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan, dapat diketahui nilai akhir total sebesar 78%. Pada tabel 3.6 penilaian kesehatan BUMNag, dapat dilihat

kesehatan BUMNag Bungo Satangkai pada kategori A yaitu dengan kondisi Sangat Sehat.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

BUMNag Bungo Satangkai adalah Badan Usaha Milik Nagari Sungai Tarab, Kecamatan Sungai Tarab, Kabupaten Tanah Datar yang didirikan pada tanggal 24 November 2017, dengan kepengurusan 3 orang (Ketua, Sekretaris, dan Bendahara) dan adanya Dewan Penasehat dan Pengawas sebanyak 5 orang yang beralamat di Jalan Raya Batusangkar – Sungai Tarab KM 5, Jorong Sungai Tarab Nagari Sungai Tarab Kecamatan Sungai Tarab. Berdasarkan tujuannya BUMNag memiliki tujuan utama, yang mana salah satunya yaitu meningkatkan pendapatan masyarakat nagari dan Pendapatan Asli Nagari. Yang mana berdasarkan dari tujuan tersebut BUMNag menjadi sumber peningkatan pendapatan asli suatu nagari. Maka dari itu perlu adanya Penilaian kinerja untuk memastikan bahwa BUMNag dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Pengukuran kinerja yang dilakukan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard dengan menggunakan 4 Perspektif:

#### 1. Perspektif Keuangan

Berdasarkan tabel perspektif keuangan memiliki 3 indikator yaitu *Net Profit Margin* (NPM), *Return On Equity* (ROE), *Return On Assets* (ROA). Pada tabel NPM dan ROE mendapat skor 2, merupakan skor cukup pada interval kelas, lalu ROA mendapat skor 4 yang mana skor sangat baik pada interval Kelas. Dengan jumlah skor perspektif keuangan adalah 8.

#### 2. Perspektif pelanggan

Pada perspektif pelanggan Retensi pelanggan, Akuisisi pelanggan mendapatkan skor 4 yang mana merupakan skor sangat baik, lalu pada profitabilitas pelanggan mendapat skor 2, yaitu cukup. Dengan jumlah skor 10

#### 3. Perspektif Bisnis internal

Menggunakan indikator *Net Grow Ratio* mendapat skor 4 dengan nilai interval nya sangat baik, artinya BUMNag Bungo Satangkai mampu

mempertahankan unit usahanya agar tetap berjalan dengan baik. Dengan jumlah skor 4.

#### 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Total skor yang didapatkan pada Retensi Karyawan dan Produktivitas Karyawan masing-masing skornya 4, yang mana merupakan sangat baik, BUMNag Bungo satangkai mampu mempertahankan karyawannya. Dengan jumlah skor 8.

Berdasarkan hasil total skor masing-masing perspektif, dapat diketahui nilai akhir total sebesar 78%. Pada tabel 3.6 penilaian kesehatan BUMNag, dapat dilihat kesehatan BUMNag Bungo Satangkai pada kategori A yaitu dengan kondisi Sangat Sehat.

*Balance Scorecard* mengukur kinerja yang mana antara keuangan dan non keuangan saling berkaitan, yaitu dengan mempertimbangkan 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan melakukan penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* kita dapat mengetahui yang mana saja yang perlu ditingkatkan untuk mencapai tujuan utama yaitu mendapat pendapatan yang besar dan meningkatnya Pendapatan Asli Nagari Berdasarkan hasil penilaian kinerja ada beberapa indikator yang mendapat kriteria cukup yang mana artinya pada perspektif tersebut cukup dalam memenuhi kategori penilaian sehat, perspektif tersebut yang mendapat kategori cukup yaitu:

1. Pada perspektif keuangan yaitu indikator *Net Profit Margin*, artinya BUMNag dalam mengubah pendapatan menjadi keuntungan dikategorikan cukup
2. Lalu masih pada perspektif keuangan yaitu indikator return in equity (ROA), artinya BUMNag dalam memanfaatkan modal yang diberikan tidak begitu baik yaitu dengan mendapatkan kategori cukup
3. Profitabilitas pelanggan pada perspektif keuangan, artinya pelanggan dalam memberikan keuntungan mendapat kategori cukup.

Berdasarkan beberapa indikator yang mendapat kategori cukup disebabkan karena pelanggan yang banyak namun pendapatannya sedikit, hal ini dikarenakan unit usaha pelayanan online dan unit usaha fotocopy yang banyak namun tarifnya kecil sehingga membuat pendapatan yang didapatkan sedikit. Dalam hal ini berdasarkan hasil penilaian kinerja perlu ditingkatkannya unit usaha, dengan menciptakan unit usaha baru yang berpeluang mendapatkan pendapatan yang besar, dan juga perlu adanya pelatihan pada karyawan untuk mengembangkan inovasi baru dan strategi baru dalam mengembangkan unit usaha pada BUMNag agar BUMNag lebih berkembang lagi dalam mendapatkan pendapatan dan membuat Pendapatan Asli Nagari pun ikut meningkat

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang telah di analisis peneliti memberikan saran untuk mengembangkan BUMNag Bungo Satangkai yang akan mendatang yaitu lebih di tingkatkan kembali dan di pertahankan segala yang strategi usaha agar mendapatkan pangsa pasar yang pas dan meningkatnya pelanggan serta pendapatan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bairizki, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Aksara.
- Fadhallah. (2021). *Wawancara*. UNJ Press.
- Franz. (2021). *Transformasi Politik dan Hukum Nagari di Sumatra Barat dari Kolonisasi ke Desentralisasi*. Buku Obor.
- Handayani, S. K. M., 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(Februari), 138–149. <https://doi.org/10.62017/jimea>
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2011). *Akuntansi Manajerial*. Salemba Empat.
- Haris, M., & Zulfatillah, A. (2024). Evaluasi Kinerja Organisasi Berdasarkan Analisis Balanced Scorecard: Studi Kasus BUMDES Martajasah Kabupaten Bangkalan. *Jurnal Ilmiah Raflesia Akuntansi*.
- Hartati, A. (2022). Performance Measurement/ Pengukuran Kinerja. Dalam *Pengukuran Kinerja Sektor Publik: Teori dan Aplikasi*. Media Sains Indonesia.
- Ismail. (2020). *Pengukuran Kinerja SDM*. CV. Pena Persada.
- Kirani Mukti Handayani, S., Suaida, I., & Islam Kadiri, U. (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(Februari), 138–149. <https://doi.org/10.62017/jimea>
- Kurniasari, D. (2021). *Perbedaan Data Sekunder dan Data Primer yang Wajib Kamu Ketahui*. DOLab.
- Listyani, Th. T., Nisak, N. M. C., & Prihatiningsih. (2023). Kinerja Keuangan Berdasarkan Proses Bisnis Internal Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Berbagai Sektor Dengan Kapitalisasi Tertinggi Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2020-2021. *KEUNIS*, 11(1), 27–41. <https://doi.org/10.32497/keunis.v11i1.3810>
- Mahdianur. (2023). Kontribusi Badan Usaha Milik Nagari Dalam Pembangunan Berkelanjutan Nagari (SDGs). *PPID*.
- Mubarok, U. S. (2018). *Penerapan SWOT Balanced Scorecard Pada perencanaan Strategi Bisnis*. cv Jakad Publishing.
- Nadirah, Pramana, A. D. R., & Nurmalinga. (2022). *Metofologi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mix Method*. CV. Azka Pustaka.

- Nuzula, N. F., Utami, R. B., & Dhamayanti, C. R. (2023). *Keuangan Bagi Wirausaha*. UB Press.
- Perangkat Desa Caury Cilacap. (2024). *Evaluasi Kinerja BUMDes: Pengukuran Keberhasilan dan Dampak Sosial Ekonomi*. Desa Caury Cilacap.
- Rangkuti, Freddy. (2011). *SWOT Balanced Scorecard*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. (2011). *SWOT Balanced Scorecard*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rismayani, R. (2023). Konsep dan Perspektif Balanced Scorecard (BSC). Dalam *Manajemen Kinerja (Perspektif Balanced Scorecard)* (hlm. 299). Media Sains Indonesia.
- Sedarmayanti, Rusilowati, U., & Sunarsi, D. (2021). *Knowledge Management*. Cipta Media Nusantara.
- Sholeha, R., & Sutomo. (2023a). Kinerja BUMDes dalam Pengembangan Ekonomi Masyarakat Desa Balung Kulon Kecamatan Balung Kabupaten Jember. *Electronical Journal Of Social and Political Sciences*,
- Sholeha, R., & Sutomo. (2023b). Kinerja BUMDes dalam Pengembangan Ekonomi Masyarakat Desa Balung Kulon Kecamatan Balung Kabupaten Jember. . . *Electronical Journal of Social and Political Sciences* , 10(4).
- Suhada, B. (2023). Evaluasi Kinerja Badan Usaha Milik Desa (Bumd) Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Kecamatan Terusan Nunyai Kabupaten Lampung Tengah (Studi Kasus Pada Bumd Karya Transad Kampung Bandar Agung). *Jurnal Ilmiah Manajemen Management Sciences*, 4(2).
- Utami, K. R. (2022). YUME : Journal of Management. *YUME : Journal of Management*, 5(3), 112–120. <https://doi.org/10.37531/yume.vxix.3546>

## LAMPIRAN

### A. Laporan Keuangan BUMNag Bungo Satangkai Tahun 2021

<b>BUMNAG BUNGO SATANGKAI</b>	
<b>LAPORAN OPERASIONAL</b>	
<b>DESEMBER 2021</b>	
<b>Nagari</b>	<b>: SUNGAI TARAB</b>
<b>Kecamatan</b>	<b>: SUNGAI TARAB</b>
<b>Kabupaten</b>	<b>: TANAH DATAR</b>
<b>Propinsi</b>	<b>: SUMATRA BARAT</b>

Kode Rek	ITEM	Rupiah	Rupiah
<b>4</b>	<b>PENDAPATAN</b>		
<b>4,1</b>	<b>Pendapatan Operasional</b>		
4.1.1	Pendapatan dari Pasar	63.162.805	
4.1.2	Pendapatan Usaha Fotocopy dan ATK	4.619.000	
4.1.3	Pendapatan PPOB	2.430.647	
4.1.4	Pendapatan BPJSTK	105.089	
4.1.5	Penyewaan	2.930.000	
4.1.6	Pendapatan Voucher Internet	8.312.000	
4.1.7	Pendapatan Arang Batok	-	
	<b>Total Pendapatan Operasional</b>		<b>81.559.541</b>
<b>4,2</b>	<b>Pendapatan Non Operasional</b>		
4.2.1	Bunga Bank BUMNag	1.259.230	
	<b>Total Pendapatan Non Operasional</b>		<b>1.259.230</b>
<b>4,3</b>	<b>Pendapatan Lain-lain</b>		
	<b>TOTAL PENDAPATAN</b>		<b>82.818.771</b>
<b>5</b>	<b>BIAYA</b>		
<b>5,1</b>	<b>Biaya Operasional</b>		
5.1.1	Biaya operasional	30.605.000	
5.1.2	By operasional pendukung usaha		
5.1.3	By Pengelola Bumnag		
5.1.4	By INTERNET	6.287.600	
5.1.5	By Penyusutan Mobil Pick up	3.600.000	
5.1.6	By Penyusutan Mesin Fotocopy	3.967.105	
5.1.7	By Lain-Lain	5.019.000	
5.1.8	BAGI HASIL KAN	3.158.140	
	<b>Total Biaya Operasional</b>		<b>52.636.845</b>
<b>5,2</b>	<b>Biaya Pendirian</b>		<b>0</b>
<b>5,3</b>	<b>Biaya Non Operasional</b>		
5.3.1	Pajak Bunga Bank BUMNag	251.848	
5.3.2	Biaya Adm Bank BUMNag	180.000	
5.3.3	Biaya Lain-Lain		
	<b>Total Biaya Non Operasional</b>		<b>431.848</b>
	<b>TOTAL BIAYA</b>		<b>53.068.693</b>
	<b>SURPLUS /DEFISIT BULAN LALU</b>		
	<b>SURPLUS / DEFISIT BERJALAN</b>		<b>29.750.078</b>
	Mengetahui	Sungai Tarab, 31 DESEMBER 2021 Dibuat Oleh Pengelola BUMNAG	
	<b>AKMAL SYAFRI,ST</b>	<b>IDA FITRI RAHAYU,S.Pd.I</b>	
	KETUA	BENDAHARA	

**BUMNAG BUNGO SATANGKAI  
LAPORAN NERACA  
DESEMBER 2021**

Nagari : SUNGAI TARAB  
Kecamatan : SUNGAI TARAB  
Kabupaten : TANAH DATAR  
Provinsi : SUMATRA BARAT

AKTIVA				PASIVA			
No				No			
<b>1</b>	<b>HARTA</b>			<b>2</b>	<b>HUTANG</b>		
<b>1.1</b>	<b>KAS</b>			2	Hutang Pada Pihak Ketiga	25.000	
1.1.1	Kas BUMNAG	40.681.093		2	Hutang Operasional Lainnya		
1.1.2	Kas Operasional BUMNag			2	Pinjaman Pada Nagari		
1.1.3	Kas Rekening UNit Usaha Perdagangan	-			<b>Total Hutang</b>		<b>25.000</b>
1.1.4	Piutang	2.549.864					
1.1.5	Piutang Nagari (SDGS)						
	<b>Total Kas</b>		<b>43.230.957</b>				
<b>1.2</b>	<b>BANK</b>			<b>3</b>	<b>MODAL</b>		
1.2.1	Bank NAGARI	312.315.931		3	Setor Dari Dana Nagari	589.717.200	
1.2.2	Bank BNI	50.924.111		3	Serah Terima dana 4G dan pasar lama	77.314.864	
1.2.3	Bank UNit Usaha Penyewaan/Jasa			3	Bantuan Modal Kemendes	50.000.000	
				3	Laba /Rugi Tahun Lalu (2018)	5.788.858	
				4	Laba /Rugi Tahun Lalu (2019)	13.400.435	
				4	SISA KAS FOTOCOPY TAHUN 2019	2.402.300	
				4	Laba /Rugi Tahun Lalu (2020)	9.524.919	
	<b>Total Bank</b>		<b>363.240.042</b>		<b>Total Modal</b>		<b>748.148.576</b>
<b>1.3</b>	<b>Asset Unit Usaha Bumrag</b>						
1.3.1	Asset Unit Usaha Pasar	125.564.000					
1.3.2	Asset Unit Usaha PPOB	35.793.500					
1.3.3	Asset Unit Usaha Foocopy dan ATK	31.330.760					
1.3.4	Asset Unit Usaha Arang Batok	18.000.000					
1.3.5	Asset Unit Usaha Wireless Portable	14.775.000					
1.3.6	Asset Unit Usaha WIFI	17.500.000					
1.3.7	Aset Molen	14.100.000					
1.3.8	Asset Toa	3.850.000					
	<b>Total Asset Unit Usaha</b>		<b>260.913.260</b>				
<b>1.4</b>	<b>INVESTASI USAHA/MESIN FOTOCOPY</b>	44.250.000					
	Akumulasi peny Mesin Fotocopy	2.717.105					
	Nilai Buku Mesin Fotocopy		<b>41.532.895</b>				
<b>1.5</b>	<b>INVESTASI USAHA/MOBIL PICK UP</b>	72.000.000					
	Akumulasi Peny Mobil	7.200.000					
	Nilai Buku Mobil Pick up		<b>64.800.000</b>				
<b>1.6</b>	<b>INVENTARIS KANTOR (Komputer)</b>	4.206.500					
	Akumulasi Penyusutan Inventaris	-			Laba /Rugi berjalan		<b>29.750.078</b>
	Nilai Buku Inventaris		<b>4.206.500</b>				
	<b>TOTAL AKTIVA</b>		<b>777.923.654</b>		<b>TOTAL PASIVA</b>		<b>777.923.654</b>

Mengetahui

Sungai Tarab, 31 DESEMBER 2021  
Dibuat Oleh Pengelola BUMNAG

**AKMAL SYAFRI.ST**  
KETUA

**IDA FITRI RAHAYU**  
BENDAHARA

## B. Laporan Keuangan BUMNag Bungo Satangkai Tahun 2022

BUMNAG BUNGO SATANGKAI LAPORAN OPERASIONAL DESEMBER 2022			
Nagari		: SUNGAI TARAB	
Kecamatan		: SUNGAI TARAB	
Kabupaten		: TANAH DATAR	
Propinsi		: SUMATRA BARAT	
Kode Rek	ITEM	Rupiah	Rupiah
<b>4</b>	<b>PENDAPATAN</b>		
<b>4,1</b>	<b>Pendapatan Operasional</b>		
4.1.1	Pendapatan dari Pasar	192.598.700	
4.1.2	Pendapatan Usaha Fotocopy dan ATK	6.473.650	
4.1.3	Pendapatan PPOB	3.364.111	
4.1.4	Pendapatan BPJSTK	10.067	
4.1.5	Penyewaan	5.920.000	
4.1.6	Pendapatan Voucher Internet	6.354.000	
4.1.7	Pendapatan Arang Batok	-	
	<b>Total Pendapatan Operasional</b>		<b>214.720.528</b>
<b>4,2</b>	<b>Pendapatan Non Operasional</b>		
4.2.1	Bunga Bank BUMNag	4.132.193	
	<b>Total Pendapatan Non Operasional</b>		<b>4.132.193</b>
<b>4,3</b>	<b>Pendapatan Lain-lain</b>		
	<b>TOTAL PENDAPATAN</b>		<b>218.852.721</b>
<b>5</b>	<b>BIAYA</b>		
<b>5,1</b>	<b>Biaya Operasional</b>		
5.1.1	Biaya operasional	26.800.000	
5.1.2	By operasional pendukung usaha		
5.1.3	By Pengelola BumNag		
5.1.4	By INTERNET	5.102.593	
5.1.5	By Penyusutan Mobil Pick up	3.600.000	
5.1.6	By Penyusutan Mesin Fotocopy	4.657.895	
5.1.7	BY Penyusutan Speaker Portabel	2.462.500	
5.1.8	By penyusutan Molen	1.762.500	
5.1.9	By Penyusutan Komputer	1.051.625	
5.1.10	By Penyusutan TOA	962.500	
5.1.11	By Penyusutan Brankas	633.300	
	By Penyusutan Laptop	168.333	
	By Penyusutan Flashdisk & speaker	-	
	By Penyusutan Lemari 2 Pintu	187.500	
5.1.12	By Lain-Lain	12.310.500	
	<b>Total Biaya Operasional</b>		<b>59.699.246</b>
<b>5,2</b>	<b>Biaya Pendirian</b>		
<b>5,3</b>	<b>Biaya Non Operasional</b>		
5.3.1	Pajak Bunga Bank BUMNag	826.438	
5.3.2	Biaya Adm Bank BUMNag	207.500	
5.3.3	Biaya Lain-Lain		
	<b>Total Biaya Non Operasional</b>		<b>1.033.938</b>
	<b>TOTAL BIAYA</b>		<b>60.733.184</b>
<b>SURPLUS /DEFISIT BULAN LALU</b>			
<b>SURPLUS / DEFISIT BERJALAN</b>			<b>158.119.537</b>
Mengetahui		Sungai Tarab, 31 DESEMBER 2022 Dibuat Oleh Pengelola BUMNAG	
<b>JEFRI, SE</b>		<b>IDA FITRI RAHAYU,S.Pd.I</b>	
KETUA		BENDAHARA	

**BUMNAG BUNGO SATANGKAI**  
**LAPORAN NERACA**  
**DESEMBER 2022**

Nagari : SUNGAI TARAB  
Kecamatan : SUNGAI TARAB  
Kabupaten : TANAH DATAR  
Provinsi : SUMATRA BARAT

AKTIVA				PASIVA			
No				No			
<b>1</b>	<b>HARTA</b>			<b>2</b>	<b>HUTANG</b>		
<b>1,1</b>	<b>KAS</b>			2,1	Hutang Pada Pihak Ketiga		
1.1.1	Kas BUMNAG	62.396.657		2,2	Hutang Operasional Lainnya		
1.1.2	Kas Operasional BUMNag			2,3	Pinjaman Pada Nagari		
1.1.3	Kas Rekening UNIT Usaha Perdagangan	-			<b>Total Hutang</b>		<b>-</b>
1.1.4	Piutang	2.549.864					
1.1.5	Piutang Nagari						
	<b>Total Kas</b>		<b>64.946.521</b>				
<b>1,2</b>	<b>BANK</b>			<b>3</b>	<b>MODAL</b>		
1.2.1	Bank NAGARI	69.430.886		3,1	Setor Dari Dana Nagari	601.084.304	
1.2.2	Bank BNI	186.574.515		3,2	Serah Terima dana 4G dan pasar lama	77.314.864	
1.2.3	Bank UNit Usaha Penyewaan/Jasa			3,3	Bantuan Modal Kemendes	50.000.000	
				3,4	Laba /Rugi Tahun Lalu (2018)	5.788.858	
				3,5	Laba /Rugi Tahun Lalu (2019)	13.400.435	
				3,6	SISA KAS FOTOCOPY TAHUN 2019	2.402.300	
				3,7	Laba /Rugi Tahun Lalu (2020)	9.524.919	
				3,8	LABA / RUGI 2021	3.690.057	
	<b>Total Bank</b>		<b>256.005.401</b>		<b>Total Modal</b>		<b>763.205.737</b>
<b>1,3</b>	<b>Asset Unit Usaha BumNag</b>						
1.3.1	Asset Unit Usaha Pasar	125.564.000					
1.3.2	Asset Unit Usaha PPOB	35.793.500					
1.3.3	Asset Unit Usaha Focopy dan ATK	35.859.310					
1.3.4	Asset Unit Usaha Arang Batok	18.000.000					
1.3.5	Asset Unit Usaha WIFI	17.500.000					
1.3.6	Asset Unit Usaha Sapi Qurban	231.775.000					
	<b>Total Asset Unit Usaha</b>		<b>464.491.810</b>				
<b>1.4</b>	<b>INVESTASI USAHA</b>						
<b>1.4.1</b>	<b>MESIN FOTOCOPY</b>						
	Akumulasi peny Mesin Fotocopy	44.250.000					
	Nilai Buku Mesin Fotocopy	7.375.000					
			<b>36.875.000</b>				
<b>1.4.2</b>	<b>MOBIL PICK UP</b>						
	Akumulasi Peny Mobil Pick Up	72.000.000					
	Nilai Buku Mobil Pick up	10.800.000					
			<b>61.200.000</b>				
<b>1.4.3</b>	<b>SPEAKER PORTABEL</b>						
	Akumulasi Peny Speaker Portabel	14.775.000					
	Nilai Buku Speaker Portabel	2.462.500					
			<b>12.312.500</b>				
<b>1.4.4</b>	<b>MOLEN</b>						
	Akumulasi Peny Molen	14.100.000					
	Nilai Buku Molen	1.762.500					
			<b>12.337.500</b>				
<b>1.5</b>	<b>INVENTARIS KANTOR</b>						
<b>1.5.1</b>	<b>KOMPUTER</b>						
	Akumulasi Penyusutan Komputer	4.206.500					
	Nilai Buku Komputer	1.051.625					
			<b>3.154.875</b>				
<b>1.5.2</b>	<b>TOA</b>						
	Akumulasi Penyusutan TOA	3.850.000					
	Nilai Buku TOA	962.500					
			<b>2.887.500</b>				
<b>1.5.3</b>	<b>BRANKAS</b>						
	Akumulasi Penyusutan Brankas	633.300					
	Nilai Buku Brankas	633.300					
			<b>0</b>				
<b>1.5.4</b>	<b>LAPTOP</b>						
	Akumulasi Penyusutan Laptop	5.050.000					
	Nilai Buku Laptop	168.333			Laba /Rugi berjalan		<b>158.119.537</b>
			<b>4.881.667</b>				
<b>1.5.5</b>	<b>FLASHDISK DAN SPEAKER KECIL</b>						
	Akumulasi Penyusutan Laptop	170.000					
	Nilai Buku Laptop	-					
			<b>170.000</b>				
<b>1.5.5</b>	<b>LEMARI 2 PINTU</b>						
	Akumulasi Penyusutan Lemari 2 Pintu	2.250.000					
	Nilai Buku Lemari 2 Pintu	-					
			<b>2.062.500</b>				
	<b>TOTAL AKTIVA</b>		<b>921.325.274</b>		<b>TOTAL PASIVA</b>		<b>921.325.274</b>

Mengetahui

**JEFRI, SE**  
KETUA

(0) Sungai Tarab, 31 DESEMBER 2022  
Dibuat Oleh Pengelola BUMNAG

**IDA FITRI RAHAYU**  
BENDAHARA

### C. Laporan Keuangan BUMNag Bungo Satangkai Tahun 2023

<b>BUMNAG BUNGO SATANGKAI</b>	
<b>LAPORAN OPERASIONAL</b>	
<b>TAHUN 2023</b>	
<b>Nagari</b>	<b>: SUNGAI TARAB</b>
<b>Kecamatan</b>	<b>: SUNGAI TARAB</b>
<b>Kabupaten</b>	<b>: TANAH DATAR</b>
<b>Propinsi</b>	<b>: SUMATRA BARAT</b>

Kode Rek	ITEM	Rupiah	Rupiah
<b>4</b>	<b>PENDAPATAN</b>		
<b>4,1</b>	<b>Pendapatan Operasional</b>		
4.1.1	Pendapatan dari Pasar	37.257.000	
4.1.2	Pendapatan Usaha Fotocopy dan ATK	9.383.650	
4.1.3	Pendapatan PPOB	1.560.540	
4.1.4	Penyewaan	5.250.000	
4.1.5	Pendapatan Voucher Internet	5.422.000	
4.1.6	Laba Penjualan Sapi	33.048.000	
4.1.7	Tambahan uang makan lomba dr pmd	1.675.000	
	<b>Total Pendapatan Operasional</b>		<b>93.596.190</b>
<b>4,2</b>	<b>Pendapatan Non Operasional</b>		
4.2.1	Bunga Bank BUMNag	1.712.863	
	<b>Total Pendapatan Non Operasional</b>		<b>1.712.863</b>
<b>4,3</b>	<b>Pendapatan Lain-lain</b>		
	<b>TOTAL PENDAPATAN</b>		<b>95.309.053</b>
<b>5</b>	<b>BIAYA</b>		
<b>5,1</b>	<b>Biaya Operasional</b>		
5.1.1	Biaya operasional	23.900.000	
5.1.2	By operasional pendukung usaha		
5.1.3	By Pengelola BumNag		
5.1.4	By INTERNET	3.884.950	
5.1.5	By Penyusutan Mobil Pick up	3.600.000	
5.1.6	By Penyusutan Mesin Fotocopy	4.657.895	
5.1.7	BY Penyusutan Speaker Portabel	2.462.500	
5.1.8	By penyusutan Molen	1.762.500	
5.1.9	By Penyusutan Komputer	1.051.625	
5.1.10	By Penyusutan TOA	962.500	
5.1.11	By Penyusutan Brankas	-	
5.1.12	By Penyusutan Laptop	1.010.000	
5.1.13	By Penyusutan Flashdisk & speaker	170.000	
5.1.14	By Penyusutan Lemari 2 Pintu	2.062.500	
5.1.15	By lain-lain	19.320.510	
5.1.16	SAPI MATI	12.825.000	
	<b>Total Biaya Operasional</b>		<b>77.669.980</b>
<b>5,2</b>	<b>Biaya Pendirian</b>		
<b>5,3</b>	<b>Biaya Non Operasional</b>		
5.3.1	Pajak Bunga Bank BUMNag	342.575	
5.3.2	Biaya Adm Bank BUMNag	210.000	
5.3.3	Biaya Lain-Lain		
	<b>Total Biaya Non Operasional</b>		<b>552.575</b>
	<b>TOTAL BIAYA</b>		<b>78.222.555</b>
	<b>SURPLUS /DEFISIT BULAN LALU</b>		
	<b>SURPLUS / DEFISIT BERJALAN</b>		<b>17.086.498</b>
	Mengetahui	Sungai Tarab, 31 DESEMBER 2023	
		Dibuat Oleh Pengelola BUMNAG	
	<b>VOPPY MASRITA FITRI</b>	<b>IDA FITRI RAHAYU,S.Pd.I</b>	
	PiLKETUA	BENDAHARA	

**BUMNAG BUNGO SATANGKAI**  
**LAPORAN NERACA**  
**TAHUN 2023**

Nagari : SUNGAI TARAB  
Kecamatan : SUNGAI TARAB  
Kabupaten : TANAH DATAR  
Provinsi : SUMATRA BARAT

AKTIVA			PASIVA		
No			No		
<b>1</b>	<b>HARTA</b>		<b>2</b>	<b>HUTANG</b>	
<b>1,1</b>	<b>KAS</b>		2,1	Hutang Pada Pihak Ketiga	
1.1.1	Kas BUMNAG	12.465.456	2,2	Hutang Operasional Lainnya	
1.1.2	Kas Operasional BUMNag		2,3	Pinjaman Pada Nagari	
1.1.3	Kas Rekening UNIT Usaha Perdagangan	-		<b>Total Hutang</b>	-
1.1.4	Piutang	2.549.864			
1.1.5	Piutang Nagari				
	<b>Total Kas</b>	<b>15.015.320</b>			
<b>1,2</b>	<b>BANK</b>		<b>3</b>	<b>MODAL</b>	
1.2.1	Bank NAGARI	58.692.348	3,1	Setor Dari Dana Nagari	722.681.294
1.2.2	Bank BNI	143.820.331	3,2	Serah Terima dana 4G dan pasar lama	77.314.864
1.2.3	Bank UNIT Usaha Penyewaan/Jasa		3,3	Bantuan Modal Kemendes	50.000.000
			3,4	Laba /Rugi Tahun Lalu (2018)	5.788.858
			3,5	Laba /Rugi Tahun Lalu (2019)	13.400.435
			3,6	SISA KAS FOTOCOPY TAHUN 2019	2.402.300
			3,7	Laba /Rugi Tahun Lalu (2020)	9.524.919
			3,8	LABA / RUGI 2021	3.690.057
			3,9	LABA/RUGI 2022	38.331.556
	<b>Total Bank</b>	<b>202.512.679</b>		<b>Total Modal</b>	<b>923.134.283</b>
<b>1,3</b>	<b>Asset Unit Usaha Bumrag</b>	-			
1.3.1	Asset Unit Usaha Pasar	196.184.500			
1.3.2	Asset Unit Usaha PPOB	35.793.500			
1.3.3	Asset Unit Usaha Focopy dan ATK	32.177.760			
1.3.4	Asset Unit Usaha Arang Batok	18.000.000			
1.3.5	Asset Unit Usaha WIFI	17.500.000			
1.3.6	Asset Unit Usaha Sapi Qurban	304.895.000			
	<b>Total Asset Unit Usaha</b>	<b>604.550.760</b>			
<b>1,4</b>	<b>INVESTASI USAHA</b>				
1.4.1	<b>MESIN FOTOCOPY</b>	44.250.000			
	Akumulasi peny Mesin Fotocopy	12.032.895			
	Nilai Buku Mesin Fotocopy	<b>32.217.105</b>			
1.4.2	<b>MOBIL PICK UP</b>	72.000.000			
	Akumulasi Peny Mobil Pick Up	14.400.000			
	Nilai Buku Mobil Pick up	<b>57.600.000</b>			
1.4.3	<b>SPEAKER PORTABEL</b>	14.775.000			
	Akumulasi Peny Speaker Portabel	4.925.000			
	Nilai Buku Speaker Portabel	<b>9.850.000</b>			
1.4.4	<b>MOLEN</b>	14.100.000			
	Akumulasi Peny Molen	3.525.000			
	Nilai Buku Molen	<b>10.575.000</b>			
<b>1,5</b>	<b>INVENTARIS KANTOR</b>				
1.5.1	<b>KOMPUTER</b>	4.206.500			
	Akumulasi Penyusutan Komputer	2.103.250			
	Nilai Buku Komputer	<b>2.103.250</b>			
1.5.2	<b>TOA</b>	3.850.000			
	Akumulasi Penyusutan TOA	1.925.000			
	Nilai Buku TOA	<b>1.925.000</b>			
1.5.3	<b>BRANKAS</b>	633.300			
	Akumulasi Penyusutan Brankas	633.300			
	Nilai Buku Brankas	0			
1.5.4	<b>LAPTOP</b>	5.050.000			
	Akumulasi Penyusutan Laptop	1.178.333		Laba /Rugi berjalan	<b>17.086.498</b>
	Nilai Buku Laptop	<b>3.871.667</b>			
1.5.5	<b>FLASHDISK DAN SPEAKER KECIL</b>	170.000			
	Akumulasi Penyusutan Laptop	170.000			
	Nilai Buku Laptop	-			
1.5.6	<b>LEMARI 2 PINTU</b>	2.250.000			
	Akumulasi Penyusutan Lemari 2 Pintu	2.250.000			
	Nilai Buku Lemari 2 Pintu	-			
1.5.7	<b>PRINTER</b>	2.970.000			
	Akumulasi Penyusutan PRINTER	-			
	Nilai Buku PRINTER				
	<b>TOTAL AKTIVA</b>	<b>940.220.781</b>		<b>TOTAL PASIVA</b>	<b>940.220.782</b>

(0) Sungai Tarab, 31 DESEMBER 2023  
Dibuat Oleh Pengelola BUMNAG

Mengetahui

**VOPPY MASRITA FITRI**  
Pit.KETUA

**IDA FITRI RAHAYU**  
BENDAHARA

