



**EVALUASI KINERJA BADAN USAHA MILIK  
NAGARI (BUMNag) DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN  
NAGARI (STUDI KASUS DI NAGARI SIMABUR DAN NAGARI  
PADANG MAGEK)**

**SKRIPSI**

*Ditulis Sebagai Syarat Untuk Mendapatkan Gelar Sarjana Akuntansi  
(S.Akun)  
Program Studi Akuntansi Syariah*

**Oleh:**

**SOLTIKA CITRA  
2130403100**

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

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Soltika Citra  
NIM : 2130403100  
Program Studi : Akuntansi Syariah  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Dengan ini menyatakan bahwa SKRIPSI yang berjudul: “ **Evaluasi Kinerja Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) dalam Meningkatkan Pendapatan Nagari (Studi Kasus di Nagari Simabur dan Nagari Padang Magek)**” adalah hasil karya sendiri, bukan plagiat. Apabila dikemudian hari terbukti sebagai plagiat, maka bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Batusangkar, 17 Januari 2025  
Yang membuat pernyataan

  
**Soltika Citra**  
NIM. 2130403100

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing skripsi atas nama Soltika Citra, NIM 2130403100, dengan judul "Evaluasi Kinerja Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) dalam Meningkatkan Pendapatan Nagari (Studi Kasus di Nagari Simabur dan Nagari Padang Magek)". Memandang bahwa skripsi yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan ilmiah dan dapat disetujui untuk dilanjutkan ke sidang *munaqasah*.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ketua Program Studi  
Akuntansi Syariah



Elsa Fitri Amran, M.Si, CertSF  
NIP. 19870620 201903 2 009

Batusangkar, Januari 2025  
Pembimbing



Sri Adella Fitri, SE., M.Si, OIA, CFA  
NIP. 198307132006042002

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus  
Batusangkar


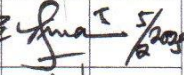



D. H. Rizal, M.Ag., CRP  
NIP. 19731007 200212 1 001

### PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi atas nama **Soltika Citra**, NIM: 2130403100, dengan judul “Evaluasi Kinerja Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) dalam Meningkatkan Pendapatan Nagari (Studi Kasus di Nagari Simabur dan Nagari Padang Magek)”, telah diuji dalam ujian Munaqasyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar pada Januari 2025 dan dinyatakan telah dapat diterima sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi (S.Akum) Strata Satu (S.1) dalam Program Studi Akuntansi Syariah.

Demikian persetujuan ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

No	Nama/NIP Penguji	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
1.	Sri Adella Fitri, SE., M.Si, QIA, CFRA NIP. 198307132006042002	Ketua Sidang/ Pembimbing		7/2 2025
2.	Hj. Elfina Yenti, SE., AK., M.Si., CA NIP. 197406232000032002	Penguji 1		5/2 2025
3.	Febria Rahim, ME. NIP. 198902222023212045	Penguji 2		4/2-2025

Mengetahui,

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



Doi Rizal, M.Ag., CRP  
NIP. 197310072002121001

## ABSTRAK

**Soltika Citra, NIM 2130403100.** Judul Skripsi: “*Evaluasi Kinerja Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Dalam Meningkatkan Pendapatan Nagari (Studi Kasus Di Nagari Simabur dan Nagari Padang Magek)*”. Program Studi Akuntansi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar, Tahun 2025.

Pokok permasalahan dalam skripsi ini adalah dalam usaha BUMNag, belum semua unit usaha terealisasi bahkan untuk menghasilkan keuntungan bagi BUMNag sendiri belum ada mendapatkan keuntungan sesuai dengan target yang telah direncanakan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menjelaskan Evaluasi Kinerja serta mengidentifikasi kendala-kendala Badan Usaha Milik Nagari di Nagari Simabur dan Nagari Padang Magek dalam meningkatkan pendapatan nagari.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan (*Field Research*) metode yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Sumber data terdiri dari sumber data primer yaitu dari wali nagari, sekretaris nagari, ketua BPRN Nagari Simabur dan Nagari Padang Magek, direktur BUMNag dan Bendahara BUMNag Sitangko dan BUMNag Padang Magek Sakato serta perwakilan dari masyarakat nagari sekitar, Sedangkan data sekundernya yaitu laporan keuangan dari BUMNag, proposal BUMNag, AD ART BUMNag, peraturan nagari tentang BUMNag, yang dapat memberikan informasi atau data tambahan untuk memperkuat data primer. Teknik pengumpulan data yang penulis gunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data yang dilakukan secara deskriptif kualitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja BUMNag dalam meningkatkan pendapatan nagari masih menghadapi berbagai tantangan atau belum optimal. Berdasarkan analisis kinerja menggunakan permendes PDTT Nomor 3 Tahun 2021 dan enam indikator evaluasi menurut Dunn, ditemukan bahwa pelaksanaan program pada kedua BUMNag tidak sepenuhnya sesuai dengan perencanaan yang di tetapkan dan perencanaan program kerja yang belum sepenuhnya sesuai dengan peraturan, dan juga dalam mengimplementasikan format rencana kerja sesuai dengan permendes menunjukkan bahwa kedua BUMNag belum sepenuhnya terpenuhi karena dilihat dari laporan BUMNag yang telah memenuhi hanya laporan pada tahun 2023 dan belum pada tahun sebelumnya, sedangkan jika dinilai menggunakan enam indikator pengukuran menurut Dunn menunjukkan bahwa dari kedua BUMNag hanya indikator responsivitas yang terpenuhi atau optimal oleh BUMNag sedangkan lima indikator lainnya belum optimal, karena meliputi permasalahan kurangnya sumber daya manusia yang terlatih dan belum cakupnya dalam pengelolaan keuangan, sedangkan permasalahan eksternal mencakup kurangnya dukungan masyarakat, Kendala utama dalam pengelolaan kedua BUMNag berasal dari pengurus BUMNag sendiri dan juga dari kurangnya dukungan dari eksternal. hasil evaluasi menunjukkan bahwa meskipun BUMNag memiliki potensi untuk meningkatkan pendapatan nagari,

namun masih diperlukan perbaikan dalam pengelolaan dan strategi pemasaran. Penelitian ini merekomendasikan perlunya pelatihan bagi pengelola BUMNag, peningkatan partisipasi masyarakat, serta pemanfaatan teknologi informasi untuk mendukung pengelolaan yang lebih baik untuk meningkatkan pendapatan nagari.

**Kata Kunci:** BUMNag, Pendapatan Nagari, kinerja

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN</b>	
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING</b>	
<b>PENGESAHAN TIM PENGUJI</b>	
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>v</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Fokus Penelitian .....	5
C. Rumusan Masalah.....	5
D. Tujuan Penelitian.....	5
E. Manfaat dan Luaran Penelitian.....	6
F. Definisi Operasional .....	6
<b>BAB II KAJIAN TEORI .....</b>	<b>8</b>
A. Landasan Teori .....	8
1. Teori Evaluasi .....	8
2. Teori kinerja.....	13
3. Pendapatan Asli Desa (PADes) atau Pendapatan Asli Nagari (PANag)	17
4. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) atau Badan Usaha Milik Nagari (BUMDes) .....	19
5. Pengertian Nagari .....	32
B. Penelitian yang Relevan .....	33
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>36</b>
A. Jenis Penelitian .....	36
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	37
C. Instrumen Penelitian .....	37

D. Sumber Data .....	38
E. Teknik Pengumpulan Data .....	38
F. Teknik Analisis Data .....	39
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>43</b>
A. Temuan Penelitian/ Hasil Penelitian.....	43
1. Gambaran Umum Nagari Simabur .....	43
2. Gambaran Umum BUMNag Sitangko.....	45
3. Gambaran Umum Nagari Padang Magek .....	48
4. BUMNag Padang Magek Sakato .....	51
B. Pembahasan .....	53
1. Evaluasi Kinerja BUMNag.....	53
2. Menganalisis Evaluasi kinerja BUMNag dengan menggunakan enam indikator evaluasi Dunn dalam meningkatkan pendapatan asli nagari..	80
3. Kendala-Kendala Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Sitangko dan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Padang Magek Sakato dalam meningkatkan pendapatan asli nagari berdasarkan hasil wawancara dengan informan sebagaimana berikut ini : .....	113
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>116</b>
A. Kesimpulan.....	116
B. Saran .....	117
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Evaluasi Badan Usaha Milik Nagari.....	31
Tabel 3. 1 Waktu Penelitian .....	37
Tabel 3. 2 Rencana dan Realisasi Program kerja BUMNag Tahun 2019-2023.....	41
Tabel 3. 3 Pembagian Pendapatan Asli BUMNag Tahun 2019-2023 .....	41
Tabel 3. 4 Indikator Evaluasi Kinerja .....	42
Tabel 4. 1 Struktur Organisasi BUMNag Sitangko .....	48
Tabel 4. 2 Struktur Organisasi BUMNag Padang Magek Sakato.....	52
Tabel 4. 3 Rencana Program Kerja BUMNag Sitangko Tahun 2019-2023.....	54
Tabel 4. 4 Realisasi program kerja BUMNag Sitangko Tahun 2019-2023 .....	59
Tabel 4. 5 Persentase Pendapatan Asli Nagari BUMNag Sitangko Tahun 2019-2023 .....	64
Tabel 4. 6 Rencana Program Kerja BUMNag Padang Magek sakato Tahun 2021- 2023 .....	66
Tabel 4. 7 Realisasi program kerja BUMNag padang magek sakato Tahun 2021 - 2023 .....	70
Tabel 4. 8 Persentase Pendapatan Asli Nagari BUMNag Padang Magek Tahun 2019 -2023.....	74
Tabel 4. 9 Format Rencana Program Kerja Tahun 2019-2023 BUMNag Sitangko ...	75
Tabel 4. 10 Format Rencana Program Kerja Tahun 2019-2020 BUMNag Padang Magek Sakato .....	78
Tabel 4. 11 Evaluasi kinerja berdasarkan beberapa kriteria menurut Dunn dalam meningkatkan pendapatan asli nagari pada BUMNag Sitangko .....	101
Tabel 4. 12 Evaluasi kinerja berdasarkan beberapa kriteria menurut Dunn dalam meningkatkan pendapatan nagari pada BUMNag padang magek Sakato	107

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Sebagai satuan politik terkecil pemerintahan, desa memiliki posisi strategis sebagai pilar pembangunan nasional. Desa memiliki banyak potensi tidak hanya dari segi jumlah penduduk, tetapi juga ketersediaan sumber daya alam yang melimpah. Jika kedua potensi ini bisa dikelola dengan maksimal maka akan memberikan kesejahteraan bagi penduduk desa. Akan tetapi, disadari bahwa selama ini pembangunan pada tingkat desa masih memiliki banyak kelemahan. Kelemahan pembangunan pada tingkat desa antara lain disebabkan tidak hanya karena persoalan sumber daya manusia yang kurang berkualitas tetapi juga disebabkan karena persoalan keuangan. Adapun upaya dilakukan Pemerintah yaitu dengan Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) (Sauri, 2023).

Badan Usaha Milik Desa atau BUMDesa adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa (PERMENDES PDPTT Republik Indonesia No 3 Tahun 2021). Pendirian Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) merupakan salah satu program pemerintah dalam peningkatan perekonomian Nagari, sehingga kehadiran BUMNag dinilai sangat penting dalam pembangunan sebuah Nagari. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Tentang Pendaftaran, Pendataan, dan pemengringkatan, pembinaan dan pengembangan, dan pengadaan barang dan/atau jasa badan usaha milik desa/badan usaha milik desa bersama. (PERMENDES PDPTT Republik Indonesia No 3 Tahun 2021). Menyatakan bahwa BUMDes bertujuan untuk meningkatkan perekonomian desa, meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa Dengan adanya BUMNag ini tentunya untuk memperoleh keuntungan atau laba

bersih bagi peningkatan Pendapatan Asli nagari serta untuk mengembangkan manfaat atas sumber daya ekonomi masyarakat nagari. Dalam hal ini BUMNag diharapkan dapat menjadikan nagari lebih mandiri dan sejahtera dengan peningkatan perekonomian nagari. BUMNag menjadi salah satu program dari pemerintah yang dapat menopang perekonomian nagari sehingga dapat dikatakan BUMNag memegang peranan penting, maka pengelolaannya harus dilakukan secara baik dan profesional, karena tujuan dan sasaran jangka panjangnya adalah badan usaha ini dapat tetap ada dan bisa berkembang dengan mampu menghasilkan keuntungan yang layak. Adapun program BUMNag yang berhasil akan menciptakan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan bagi nagari dan dapat mensejahterakan masyarakat nagari. Oleh karena itu, kinerja BUMNag harus dievaluasi sehingga dapat diberikan penilaian terhadap kinerja yang telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah direncanakan.

Evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan (Setyaningrum et al., 2022). Evaluasi kinerja penting dilakukan untuk menilai bagaimana BUMNag itu berjalan, apakah sudah sesuai dengan target yang sudah ditetapkan oleh musyawarah nagari dan peraturan pemerintah. Sebagaimana UU No.6 Tahun 2014 tentang Desa yang dibuat oleh pemerintah yang mengarahkan pada pembangunan dan kemajuan desa melalui pemberdayaan masyarakat dan pengelolaan potensi desa. Konsistensi pemerintah dalam upaya desentralisasi perekonomian terwujud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

Nagari Simabur yaitu nagari yang terletak di kecamatan pariangan yang Memiliki Badan Usaha Milik Nagari dengan nama BUMNag Sitangko yang didirikan pada tahun 2017 Pembentukan BUMNag dilakukan dengan tujuan untuk memajukan nagari dengan menciptakan lapangan kerja dan perdapatan bagi masyarakat nagari sehingga dapat meningkatkan perekonomian nagari dan dapat mensejahterakan masyarakat nagari. Seperti halnya yang disampaikan oleh wali Nagari sekaligus mantan direktur BUMNag Sitangko (Ari Abriyanto, A.Md, wawancara 26 Januari 2024 ) bahwa tujuan dari dibentuknya BUMNag di Nagari Simabur dengan tujuan untuk memajukan nagari sekaligus untuk memakmurkan masyarakatnya dengan potensi-potensi yang ada. Hal ini terlihat dari beberapa usaha yang di jalankan seperti pengolahan pupuk kompos, Penyewaan tenda dan usaha ternak manggot.

Sedangkan Nagari Padang Magek merupakan Nagari yang terletak di Kecamatan Rambatan yang memiliki badan usaha milik nagari yaitu BUMNag Padang Magek Sakato yang dibentuk berdasarkan surat keputusan Wali Nagari Padang Magek Nomor 25/SK/WN/PM/TAHUN 2023 dengan kegiatan utama adalah pelayanan pembelian dan penjualan hasil komoditi pertanian berupa sayur-sayuran dan buah-buahan, dengan meliputi operasional secara instan dan non instan. Operasional secara instan yakni membeli komoditi sayur-sayuran dan buah-buahan secara langsung atau petani mengantarkan ke BUMNag Padang Magek Sakato. Operasional secara tidak instan yakni pengembangan usaha sayur-sayuran dan buah-buahan dengan memfasilitasi bibit untuk di budidayakan dengan cara yarnen (dibayar setelah panen/ angsur) kepada petani yang ada di Nagari Padang Magek.

Nagari Simabur dan Nagari Padang Magek merupakan dua Nagari di Kabupaten Tanah Datar yang memiliki potensi sumber daya yang berbeda, namun sama-sama memiliki BUMNag yang belum menunjukkan kinerja yang optimal dalam meningkatkan pendapatan nagari. Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan di BUMNag Sitangko dan BUMNag Padang Magek Sakato, Peneliti

menemukan beberapa masalah yaitu pertama dilihat dari BUMNag Sitangko dimana belum tercapainya target dari BUMNag itu sendiri seperti belum berjalanya usaha dengan baik sehingga belum adanya atau belum tercapainya keuntungan dari usaha yang didirikan sehingga hal tersebut berdampak terhadap pandangan dari masyarakat terhadap dukungan untuk menjalankan unit-unit tersebut dan juga kurangnya pemahaman masyarakat terhadap apa itu BUMNag dan apa tujuan dari BUMNag itu sendiri, sehingga dari hal tersebut BUMNag Sitangko sering mengalami perubahan unit-unit usaha sampai saat ini. Kedua yaitu dilihat dari BUMNag Padang Magek Sakato permasalahan yang terjadi dapat dilihat dari 2 sisi yaitu dari internal dan eksternal BUMNag. Permasalahan internal yaitu dari SDM yang mengundurkan diri karena faktor biaya seperti gaji karyawan yang tidak jelas dan juga perlu diadakan pelatihan, peningkatan kapasitas SDM. Permasalahan eksternal yang terjadi yaitu kerjasama usaha yang dilakukan belum adanya perjanjian antara BUMNag dengan pembeli, munculnya pro dan kontra terhadap SOP Usaha transaksi sehingga berdampak pada kelancaran transaksi dan minimnya dukungan dari semua pihak dalam pengembangan unit usaha kedepannya dan juga kurangnya lahan yang dimiliki oleh nagari untuk dapat diolah menjadi lahan yang menghasilkan produk untuk BUMNag karena masyarakat lebih suka untuk menanam padi sedangkan kebutuhan produk berupa komoditi sayur-sayuran dan buah-buahan.

Dari hal tersebut dapat dilihat bahwa permasalahan yang terjadi seperti minimnya SDM, kurangnya pemahaman pengelola akan bagaimana teknis dalam pelaksanaan BUMNag, kurangnya dukungan atau partisipasi dari masyarakat dan juga belum ada keuntungan dari BUMNag memberikan gambaran bahwa BUMNag di Nagari Simabur dan Nagari Padang Magek perlu dievaluasi.

Berdasarkan uraian dari latar belakang di atas maka penulis tertarik untuk melakukan sebuah penelitian yang berjudul "**Evaluasi Kinerja Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Dalam Meningkatkan Pendapatan Nagari (Studi Kasus di Nagari Simabur dan Nagari Padang Magek)**".

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang di atas, fokus masalah pada penelitian ini difokuskan pada pembahasan lingkup evaluasi kinerja BUMNag dan Kendala dalam menjalankan Badan Usaha Milik Nagari di Nagari Simabur dan Nagari Padang Magek dalam meningkatkan pendapatan Nagari.

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas peneliti mengambil pokok permasalahnya antara lain sebagai berikut :

1. Bagaimana Evaluasi Kinerja Badan Usaha Milik Nagari di Nagari Simabur dan Nagari Padang Magek Dalam Meningkatkan Pendapatan Nagari?
2. Apa saja kendala dalam menjalankan Badan Usaha Milik Nagari di Nagari Simabur dan di Nagari Padang Magek Dalam Meningkatkan pendapatan Nagari?

## **D. Tujuan Penelitian**

Dari uraian permasalahan diatas maka tujuan penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana Evaluasi Kinerja Badan Usaha Milik Nagari Di Nagari Simabur dan Nagari Padang Magek dalam meningkatkan pendapatan Nagari
2. Untuk mengetahui Apa saja kendala dalam menjalankan Badan Usaha Milik Nagari di Nagari Simabur Dan di Nagari Padang Magek dalam meningkatkan pendapatan Nagari

## **E. Manfaat dan Luaran Penelitian**

### 1. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian yang dilakukan yaitu:

#### a. Bagi Akademisi

Hasil penelitian diharapkan sebagai bahan referensi serta dapat menambah pengetahuan, menjadi sumber informasi dan bahan perbandingan untuk penelitian selanjutnya

#### b. Bagi Penulis

1) Sebagai syarat untuk mencapai gelar Sarjana Akuntansi (S.Akun) pada jurusan Akuntansi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) di Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar.

2) Untuk menambah pengetahuan penulis tentang Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) dan pemerintahan nagari

#### c. Bagi Nagari atau Desa

1) Sebagai bahan masukan dalam pengelolaan unit usaha Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag).

2) Bagi Masyarakat Memberikan bahan masukan dalam pengelolaan unit usaha Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag)

### 2. Luaran Penelitian

Hasil penelitian dari penelitian ini dapat di publikasikan dalam jurnal ilmiah dan menambah literatur Universitas Islam Negri Mahmud Yunus Batusangkar.

## **F. Definisi Operasional**

Untuk memudahkan peneliti dalam menghindari kesalahpahaman dalam menafsirkan yang berbeda maksud dari judul “Evaluasi Kinerja Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Dalam Meningkatkan Pendapatan Nagari (Studi Kasus Di Nagari Simabur Dan Nagari Padang Magek)”, maka terlebih dahulu peneliti

memberikan penjelasan terhadap istilah-istilah yang terkandung dalam proposal skripsi ini yaitu:

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)/ Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) adalah lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan di bentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. Evaluasi Kinerja adalah proses sistematis untuk mengevaluasi pencapaian tujuan, hasil kerja, efisiensi, efektivitas dan dampak dari suatu entitas baik organisasi, program, proyek atau individu. Evaluasi kinerja bertujuan untuk menilai sejauh mana suatu entitas telah mencapai tujuan yang ditetapkan, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan serta memberikan rekomendasi untuk perbaikan dimasa depan.

Berdasarkan istilah-istilah yang dijelaskan di atas maksudnya adalah dalam penelitian ini akan Menganalisis evaluasi kinerja BUMNag berdasarkan PERMENDES PDPT Republik Indonesia No 3 Tahun 2021 serta menganalisis evaluasi efektivitas kinerja BUMNag dengan menggunakan enam indikator pengukuran evaluasi yaitu efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, responsivitas dan ketepatan, apakah sudah sesuai penerapannya di BUMNag yang nantinya akan dianalisis untuk memahami sejauh mana kinerja BUMNag berkontribusi pada peningkatan pendapatan asli nagari dan kendala- kendala yang dihadapi BUMNag dalam mengelola BUMNag.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

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

##### **1. Teori Evaluasi**

Istilah Evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assessment*). Evaluasi kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dalam menghasilkan pelayanan publik. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik dibelanjakan akan tetapi meliputi apakah uang tersebut dibelanjakan secara ekonomis, efektif, dan efisien. Evaluasi merupakan hasil kebijakan dimana pada kenyataannya mempunyai nilai dari hasil tujuan atau sasaran kebijakan. Bagian akhir dari suatu proses kerja adalah evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja membantu pimpinan untuk mengambil keputusan dalam suatu kebijakan, nilai yang dihasilkan dari evaluasi membuat suatu kebijakan bermanfaat bagi pelayanan publik.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. kinerja tergantung pada kemampuan pembawaan (*ability*), kemampuan yang dapat dikembangkan (*capacity*), bantuan untuk terwujudnya *performance (help)*, insentif materi maupun nonmateri (*incentive*), lingkungan (*environment*), dan evaluasi (*evaluation*). Kinerja dipengaruhi oleh kualitas fisik individu (ketrampilan dan kemampuan, pendidikan dan keserasian), lingkungan (termasuk insentif dan noninsentif) dan teknologi.

Sehingga evaluasi kinerja dapat didefinisikan sebagai pendapat yang bersifat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan personal. Evauasi kinerja adalah

memandang sebagai suatu proses mengevaluasi kinerja pekerja, membagi informasi dengan mereka, dan mencari cara memperbaiki kinerjanya. Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu.

Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim atau individu. Evaluasi kinerja akan memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja, perencanaan dan proses pelaksanaan kinerja. Evaluasi kinerja dapat pula dilakukan terhadap proses penilaian, *review* dan pengukuran kinerja (Rahmadhani et al., 2023).

Evaluasi kerja merupakan suatu proses yang dapat membantu perusahaan dalam mengukur hasil kerja karyawan dan sekaligus dapat membandingkannya dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dengan adanya evaluasi kerja dapat mengetahui sejauh mana karyawan telah mencapai target yang direncanakan sebelumnya atau sebaliknya tidak mencapai target yang direncanakan sebelumnya. Dua kondisi yang saling bertolak belakang ini yang selalu mendorong setiap organisasi untuk melakukan evaluasi atas kinerja karyawan yang ada dalam organisasi. Suatu organisasi bisnis atau Perusahaan harus dapat mengidentifikasi karakteristik kegiatan yang ada dalam bagian-bagian Perusahaan agar lebih mudah untuk mengevaluasi kinerja dari bagian-bagian tersebut. Dengan diketahuinya hasil evaluasi kerja tersebut akan merekomendasi untuk diperbaiki atau lebih ditingkatkan lagi.

Pemahaman atas konsep evaluasi kinerja dan penilaian kinerja selalu membuat orang bingung, mana yang harus lebih didahulukan evaluasi atau penilaian kinerja. Sejumlah pendapat mengatakan bahwa evaluasi kinerja merupakan bagian dari penilaian kinerja, demikian pula sebaliknya ada sejumlah pendapat mengatakan penilaian kinerja adalah bagian dari evaluasi

kinerja. Sementara esensi dari Evaluasi kinerja adalah suatu bentuk penilaian dan peninjauan yang biasanya akan dilakukan secara berkala oleh pihak pemilik atau manajemen perusahaan terhadap karyawan di tempat kerja. Penilaian biasanya dilakukan setiap tahun atau pada periode-periode tertentu secara berkala. Evaluasi kinerja juga digunakan untuk mengetahui apakah hasil kerja dari karyawan/pegawai apakah telah sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sesuai standar yang telah ditetapkan oleh Perusahaan atau belum sesuai. Sementara pada umumnya, evaluasi kinerja selalu menjadi ajang penilaian yang dilakukan oleh manajer untuk mengukur kinerja individu karyawan atau di dalam tim selama jangka waktu tertentu. Nantinya hasil penilaian akan menunjukkan apakah karyawan tersebut pantas untuk diberikan apresiasi atau tidak (Yudawisasstra et al., 2024).

#### a. Indikator Evaluasi

Menurut (Dunn, 2018) mengembangkan indikator atau kriteria evaluasi mencakup enam indikator sebagai berikut :

- 1) Efektivitas, berkenaan dengan apakah suatu alternatif mencapai hasil (akibat) yang diharapkan, atau mencapai tujuan dari diadakannya tindakan.
- 2) Efisiensi, menjelaskan bahwa efisiensi berkenaan dengan jumlah usaha yang diperlukan untuk menghasilkan tingkat efektivitas tertentu. Efisiensi biasanya ditentukan melalui perhitungan biaya per unit produk atau layanan. Kebijakan yang mencapai efektivitas tertinggi dengan biaya terkecil dinamakan efisiensi.
- 3) Kecukupan, berkenaan dengan seberapa jauh suatu tingkat efektivitas memuaskan kebutuhan, nilai, atau kesempatan yang menumbuhkan adanya masalah. Kecukupan masih berhubungan dengan efektivitas yang mengukur seberapa jauh alternatif yang ada dapat memuaskan kebutuhan, nilai, atau kesempatan dalam menyelesaikan masalah yang ada.

- 4) Pemerataan, Bahwa kebijakan yang berorientasi pada pemerataan adalah kebijakan yang usahanya didistribusikan secara adil. Suatu program tertentu mungkin dapat efektif dan mencukupi apabila biaya manfaat merata.
  - 5) Responsivitas, keberhasilan kebijakan dapat diukur melalui tanggapan masyarakat atas pelaksanaannya setelah terlebih dahulu memprediksi pengaruh apa yang akan terjadi jika suatu kebijakan dilaksanakan. Tanggapan masyarakat setelah dampak kebijakan sudah mulai dapat dirasakan dalam bentuk yang positif berupa dukungan ataupun wujud yang negatif berupa penolakan. Kriteria responsivitas penting karena analisis dapat memuaskan kriteria lainnya.
  - 6) Ketepatan, adalah kriteria yang dipakai untuk menseleksi sejumlah alternatif untuk dijadikan rekomendasi dengan menilai apakah hasil dari alternatif yang direkomendasi tersebut merupakan pilihan tujuan yang laya.
- b. Tujuan Evaluasi

Secara umum tujuan kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan di kompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama di pasar kerja. Kadang-kadang tujuan ini bisa menimbulkan konflik satu sama lainnya, dan trade-offs harus terjadi. Misalnya, untuk mempertahankan karyawan dan menjamin keadilan, hasil analisis upah dan gaji merekomendasikan pembayaran jumlah yang sama untuk pekerjaan-pekerjaan yang sama. Akan tetapi, perekrut pekerja mungkin menginginkan untuk menawarkan upah tidak seperti biasanya, yaitu upah yang tinggi untuk menarik pekerja yang berkualitas. Maka terjadilah trade-offs antara tujuan rekrutmen dan konsistensi tujuan dari manajemen kompensasi. Tujuan manajemen kompensasi efektif, meliputi:

- 1) Memperoleh SDM yang Berkualitas. Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.
- 2) Mempertahankan Karyawan yang Ada. Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.
- 3) Menjamin Keadilan. Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerjaan merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.
- 4) Penghargaan terhadap Perilaku yang Diinginkan. Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk memperbaiki perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.
- 5) Mengendalikan Biaya. Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar di bawah atau di atas standar.
- 6) Mengikuti Aturan Hukum. Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

- 7) Memfasilitasi Pengertian. Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para karyawan.
- 8) Meningkatkan Efisiensi Administrasi. Program pengumpulan dan pengajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain (Sukartin et al., 2022)

## 2. Teori kinerja

Istilah kinerja jika kita tilik dalam Bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance*, yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Dua istilah ini juga memberi pemahaman yang lain seperti tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kinerja tentu tidak sama dengan bakat atau kemampuan namun merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk kerja atau karya yang nyata. Kinerja juga merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai/karyawan dalam mengemban tugas dan pekerjaan organisasi dimana pegawai/karyawan tersebut berada.

Berdasarkan Definisi Kinerja ada beberapa intisari dari kinerja sebagai berikut:

- a. Hasil kerja yang dicapai institusi atau organisasi dapat menggambarkan bahwa kinerja tersebut merupakan proses hasil akhir yang dicapai oleh individu maupun kelompok dalam organisasi yang merupakan sinergi antara kedua elemen tersebut, untuk menjawab kebutuhan organisasi baik saat itu ataupun waktu yang akan datang,
- b. Dalam pelaksanaan tugas baik individu atau kelompok dalam organisasi diberikan wewenang atau tanggungjawab secara penuh. Hal ini menunjukkan individu dan kelompok ini diberi hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pelaksanaan pekerjaan tersebut dapat berjalan sesuai yang

- direncanakan. Tentu dalam menjalankan hak dan kekuasaan tersebut perlu ada pengawasan sebagai bentuk pengendalian yang dilakukan oleh pihak pemberi tugas supaya tidak ada penyalhgunaan wewenang yang diberikan.
- c. Pekerjaan harus dilakukan sesuai standar, mekanisme dan prosedur-prosedu serta aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Jika tugas dan pekerjaan yang dilaksanakan menyimpang dari ketuannya maka penilaian kinerja akan menjadi buruk dan sebaliknya.
  - d. Demikian pula dengan masalah etika dan moral para pelaksana pekerjaan menjadi suatu ukuran dalam mengaveluasi kinerja tiap individu. Jika etika dan moral pekerja sesuai dengan kaida-kaidah yang ada maka mereka akan dianggap baik dan sebaliknya.(Yudawisasstra et al., 2024)

Kinerja pegawai adalah kemampuan yang dimiliki oleh setiap pegawai untuk mencapai hasil dari program yang direncanakan sebagai tujuan yang diharapkan, serta hal tersebut diterapkan sebagai kebiasaan pengaturan yang bertanggung jawab dan mengarah pada kemampuan produktivitas.

Dalam rangka usaha meningkatkan kinerja pegawai, maka kinerja harus senantiasa berhubungan langsung dengan prestasi yang ada pada setiap individu dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, kinerja juga merupakan salah satu syarat yang dimiliki setiap pegawai untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Pendapat di atas memberikan inspirasi bahwa untuk mencapai hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan yang diprogramkan optimal untuk sebelumnya, memastikan perlu sumber diperhatikan daya sebaik-baiknya, kinerja yang optimal untuk memastikan sumber daya sebaik- baiknya, memadukan semua aspek program ke dalam rencana yang efisien, upaya yang tepat, meminimalkan permulaan kesalahan, dan tingkatan pelaksanaan yang efektif (Yudawisasstra et al., 2024)

a. Indikator Penilaian Kinerja

Ada beberapa hal yang dapat digunakan sebagai indikator penilaian kinerja (*performance appraisal*), antara lain :

1) Pengetahuan yang Dimiliki

Pengetahuan seorang karyawan mengenai pekerjaan sangat penting karena menjadi bagian dari tanggung jawabnya.

2) Ketepatan Waktu

Apakah seorang karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Hal ini akan sangat mempengaruhi ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.

3) Kualitas Pekerjaan

Apakah seorang karyawan mengetahui standar mutu pekerjaan yang disyaratkan perusahaan kepadanya.

4) Kecepatan dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Apakah karyawan mengetahui standar mutu produktivitas perusahaan. Hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

5) Pengetahuan Teknis Seputar Pekerjaan

Apakah karyawan memiliki pengetahuan teknis tentang pekerjaan yang menjadi tugasnya, karena hal ini juga berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan karyawan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

6) *Self Confidence*

Seberapa jauh karyawan memiliki ketergantungan terhadap karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaannya, karena hal ini berkaitan dengan kemandirian (*self confidence*) seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

7) Kemampuan Menyesuaikan Diri

Apakah karyawan memiliki kebijakan (*judgment*) yang bersifat naluriah yang dimiliki oleh seseorang karyawan yang mempengaruhi kinerjanya, karena dia mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang visi dan misi perusahaan.

8) Komunikasi Antar Karyawan

Kemampuan berkomunikasi karyawan, baik terhadap sesama rekan maupun kepada atasannya.

9) Kerjasama Tim Kemampuan

karyawan dalam bekerja sama dengan karyawan lain. Hal ini sangat berperan dalam menentukan kinerja karyawan tersebut.

10) Kemampuan Menyampaikan Ide

Kehadiran dalam mengikuti rapat (*meeting*) yang disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan atau pendapat kepada orang lain, Tentunya hal ini akan mempunyai nilai tersendiri dalam penilaian kinerja seorang karyawan.

11) Kemampuan Mengatur Pekerjaan

Kemampuan karyawan dalam mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja. Secara umum hal ini mempengaruhi kinerja seorang karyawan (Setyaningrum et al., 2022).

b. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia untuk melihat jauh mana seorang pegawai mampu menjalankan tanggung jawab. penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan, yaitu:

- 1) Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan
- 2) Keputusan penempatan
- 3) Penyesuaian kompensasi
- 4) Perencanaan dan pengembangan karier

- 5) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- 6) Inventori kompetensi pegawai
- 7) Kesempatan kerja adil
- 8) Komunikasi efektif antara pemimpin dan bawahan
- 9) Budaya kerja.
- 10) Menerapkan sanksi

Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya masing-masing. Untuk itu sangat tergantung pada para pelaksanaannya, yaitu karyawan agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi (Setyaningrum et al., 2022).

### **3. Pendapatan Asli Desa (PADes) atau Pendapatan Asli Nagari (PANag)**

Pendapatan adalah salah satu tujuan utama dalam pendirian suatu perusahaan. Bagi perusahaan yang berorientasi pada profit, pendapatan memegang peranan yang sangat penting dalam operasinya. Mengapa begitu? Karena pendapatan memiliki dampak langsung terhadap tingkat laba yang diharapkan, yang pada gilirannya akan mrowngaruhi kelangsungan hidup perusahaan tersebut.

Pentingnya pendapatan dalam operasi perusahaan tidak dapat diabaikan. Pertama-tama, pendapatan adalah sumber utama untuk membiayai biaya operasional dan investasi perusahaan. Dengan pendapatan yang cukup, perusahaan dapat membayar gaji karyawan, membeli bahan baku, mengambil keputusan investasi yang cerdas, dan menjalankan berbagai operasi bisnis lainnya. Tanpa pendapatan yang memadai, perusahaan dapat mengalami kesulitan finansial yang serius.

Selain itu, tingkat pendapatan yang tinggi juga merupakan Indikator kesehatan keuangan perusahaan. Perusahaan yang mampu menghasilkan pendapatan yang stabil dan meningkat dari waktu ke waktu cenderung lebih menarik bagi investor dan kredinur. Hal ini dapat membuka peluang untuk mendapatkan modal tambahan atau fasilitas kredit yang lebih baik, yang pada

gilirannya dapat digunakan untuk pertumbuhan dan ekspansi perusahaan (Johan, 2023).

Penjelasan tentang pendapatan desa diatur secara khusus pada Pasal 11 sampai dengan Pasal 14 Permendagri 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa. Beberapa pasal tersebut menjelaskan tentang pengertian dan jenis-jenis pendapatan desa.

Pasal 11 Permendagri 20 Tahun 2018 menyebutkan bahwa: "Pendapatan desa yaitu semua penerimaan desa dalam 1 (satu) tahun anggaran yang menjadi hak desa dan tidak perlu dikembalikan oleh desa".

Secara garis besar, Pendapatan Desa dibagi ke dalam tiga kelompok yaitu:

a. Kelompok Pendapatan Asli Desa (PADes)

Pasal 12 Permendagri 20 Tahun 2018 membagi PADes menjadi empat jenis yaitu, Hasil Usaha, Hasil Aset, Swadaya, Partisipasi dan Gotong-royong serta Pendapatan Asli Desa lainnya.

- 1) Objek pendapatan dari jenis hasil usaha adalah bagi hasil BUM Desa.
- 2) Objek pendapatan dari hasil aset adalah:
  - a) Tanah kas desa,
  - b) Tambatan perahu,
  - c) Pasar desa,
  - d) Tempat pemandian umum,
  - e) Jaringan irigasi, dan Hasil aset lainnya sesuai dengan kewenangan berdasarkan hak asal-usul dan kewenangan lokal berskala Desa.
  - f) Objek pendapatan yang berasal dari swadaya, partisipasi dan gotong-royong adalah penerimaan yang berasal dari sumbangan masyarakat desa.
  - g) Serta Objek Pendapatan dari PADes lainnya adalah hasil pungutan desa.

b. Dana Transfer

Sebagaimana diatur pada Pasal 13 Permendagri 20 Tahun 2018, Disebutkan bahwa "kelompok transfer terdiri atas jenis, Dana Desa, pembagian dari hasil pajak daerah dan retribusi daerah kabupaten/kota, alokasi dana desa, bantuan keuangan dari anggaran pendapatan belanja daerah provinsi, bantuan dari anggaran pendapatan belanja daerah kabupaten/kota. Bantuan keuangan dari anggaran pendapatan belanja daerah provinsi dan daerah kabupaten/kota dapat bersifat umum dan khusus"

c. Kelompok pendapatan lainnya

Kelompok pendapatan lain diatur dalam Pasal 14 Permendagri 20 Tahun 2018. Menurut pasal tersebut, komponen Kelompok Pendapatan Lain-lain terdiri atas:

- 1) penerimaan dari hasil kerja sama Desa;
- 2) penerimaan dari bantuan perusahaan yang berlokasi di Desa;
- 3) penerimaan dari hibah dan sumbangan dari pihak ketiga;
- 4) koreksi kesalahan belanja tahun anggaran sebelumnya yang mengakibatkan penerimaan di kas Desa pada tahun anggaran berjalan;
- 5) bunga bank; dan
- 6) Pendapatan lain desa yang sah (Amin, 2023)

**4. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) atau Badan Usaha Milik Nagari (BUMDes)**

a. Pengertian BUMNag atau BUMDes

Dalam rangka peningkatan kesejahteraan ekonomi masyarakat, pemerintah daerah memberikan bantuan sejumlah dana kepada masyarakat desa guna merangsang masyarakat untuk ikut serta aktif dalam melaksanakan pembangunan. Oleh karena itu, desa memerlukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) agar desa nantinya mampu meningkatkan pendapatan desa. Pendirian Badan Usaha Milik Desa memiliki beberapa landasan hukum yang menjadi dasar dan acuan dalam segala aktivitasnya.

Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dilandasi oleh Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 72 tahun 2005 tentang Desa Pasal 78, Pemerintah Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) haruslah didasarkan atau disesuaikan dengan kebutuhan dan potensi yang ada di desa. Semakin besar potensi yang dimiliki oleh suatu desa maka semakin besar pula peluang Badan Usaha Milik Desa untuk mengelolanya.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. Tujuan pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yaitu untuk meningkatkan perekonomian desa, meningkatkan pendapatan asli desa dan meningkatkan pengelolaan potensi desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa. Dengan adanya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) akan menarik masyarakat sehingga secara perlahan angka kemiskinan akan menurun (Hasanah, 2022).

Badan Usaha Milik Desa yang selanjutnya disebut BUMDes adalah suatu lembaga/badan perekonomian desa yang berbadan hukum dibentuk dan dimiliki oleh Pemerintah Desa, dikelola secara ekonomis mandiri dan profesional dengan modal seluruhnya atau sebagian besar merupakan kekayaan desa yang dipisahkan. Pada akhirnya BUMDes dibentuk dengan tujuan memperoleh keuntungan untuk memperkuat Pendapatan Asli Desa (PADes), memajukan perekonomian desa, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.

Tujuan BUMDes yaitu mengoptimalkan pengelolaan aset-aset desa yang ada, memajukan perekonomian desa, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Sifat usaha BUMDes adalah berorientasi pada keuntungan. Sifat pengelolaan usahanya adalah keterbukaan, kejujuran, partisipatif dan

berkeadilan. Dan fungsi BUMDes adalah sebagai motor penggerak perekonomian desa, sebagai lembaga usaha yang menghasilkan Pendapatan Asli Desa (PADes), serta sebagai sarana untuk mendorong percepatan peningkatan kesejahteraan masyarakat desa.

Dengan kehadiran BUMDes ini diharapkan desa menjadi lebih mandiri dan masyarakatnya pun menjadi lebih sejahtera. Tetapi mengingat BUMDes masih termasuk hal baru dalam keberadaannya, maka tak pelak di dalam praktek, beberapa kendala muncul justru terkait dalam proses pembentukannya. Pertama, belum ada dasar hukum yang memayungi tentang keberadaan BUMDes di desa. Walaupun sebenarnya secara tersirat semangat untuk melembagakan BUMDes telah diamanatkan dan dipayungi dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2005 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, sebagaimana diamanatkan dalam Bab VII bagian Kelima yang menyatakan Pemerintah Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa dengan harapan dapat meningkatkan pendapatan masyarakat dan desa. Sebagai tindak lanjut dari pelaksanaan pendirian BUMDes, maka berdasarkan pasal 78 PP 72 Tahun 2005 tentang Desa, dijelaskan bahwa Pemerintah Kabupaten/Kota perlu menetapkan Peraturan Daerah (PERDA) tentang Tata Cara Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Ketentuan mana meskipun agak terlambat juga diakomodir dalam peraturan teknis yang dikeluarkan oleh Menteri Dalam Negeri melalui pasal 2 ayat (1) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010. Namun kenyataannya, niat baik dari amanat Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah maupun pengaturan secara teknis melalui Permendagri tersebut belum disambut baik oleh Pemerintah kabupaten/Kota dengan indikasi belum adanya Perda yang mengatur tentang Tata Cara Pembentukan dan Pengelolaan, walaupun sudah ada Perda tersebut seringkali belum mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39

Tahun 2010, yang memang hadir terlambat. Sehingga seringkali proses peningkatan legalitas akan terganjal pada legitimasi Hukum BUMDes itu sendiri.

Kedua, legalitas bentuk badan hukum yang tepat ternyata menjadi masalah yang lebih besar bagi pendirian BUMDes. Meskipun di beberapa daerah Kabupaten/Kota telah memiliki Perda yang mengatur tentang Tata Cara Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), tetapi seringkali di beberapa Perda tersebut terjadi ketidaktepatan dalam memilih konstruksi badan hukum yang tepat bagi BUMDes. Bahkan kasus yang sering terjadi, BUMDes tidak menggunakan bentuk badan hukum, melainkan "hanya" berbentuk badan usaha yang tidak berbadan hukum. Padahal ketentuan pasal 78 ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa menyatakan bahwa Bentuk Badan Usaha Milik Desa harus berbadan hukum.

Jika permasalahan pertama seputar pembentukan BUMDes dapat diatasi dengan melakukan revisi terhadap Perda yang belum tepat, maka permasalahan kedua ini tidak akan berhenti dengan merevisi Perda payungnya, melainkan harus membenahi bentukan badan hukum BUMDes tersebut dalam bentuk badan hukum yang tepat (David, 2019)

b. Dasar Hukum BUMDes atau BUMNag

Pendirian BUMDes dilandasi oleh UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan PP No. 72 Tahun 2005 tentang Desa. Secara rinci tentang kedua landasan hukum BUMDes adalah:

- 1) UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah; Pasal 213 ayat (1)  
*“Desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa”*

2) PP No. 72 Tahun 2005 tentang Desa:

Pasal 78

- a) Dalam meningkatkan pendapatan masyarakat dan Desa, Pemerintah Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa.
- b) Pembentukan Badan Usaha Milik Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Peraturan Desa berpedoman pada peraturan perundangundangan
- c) Bentuk Badan Usaha Milik Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus berbadan hukum.

Pasal 79

- a) Badan Usaha Milik Desa sebagaimana dimaksud dalam Pasal 78 ayat (1) adalah usaha desa yang dikelola oleh Pemerintah Desa.
- b) Permodalan Badan Usaha Milik Desa dapat berasal dari:
  - (1)Pemerintah Desa
  - (2)Tabungan masyarakat
  - (3)Bantuan Pemerintah, Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota Pinjaman; dan/atau
  - (4)Penyertaan modal pihak lain atau kerja sama bagi hasil atas dasar saling menguntungkan.
- c) Kepengurusan Badan Usaha Milik Desa terdiri dari Pemerintah Desa dan masyarakat.

Pasal 80

- a) Badan Usaha Milik Desa dapat melakukan pinjaman sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- b) Pinjaman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan setelah mendapat persetujuan BPD.

Pasal 81

- a) Ketentuan lebih lanjut mengenai Tata Cara Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa diatur dengan Peraturan Daerah Kabupaten/Kota.
- b) Peraturan Daerah Kabupaten/Kota sebagaimana dimaksud pada ayat
  - (1) sekurang-kurangnya memuat:
    - (1) Bentuk badan hukum.
    - (2) Kepengurusan.
    - (3) Hak dan kewajiban.
    - (4) Permodalan.
    - (5) Bagi hasil usaha atau keuntungan.
    - (6) Kerjasama dengan pihak ketiga.
    - (7) Mekanisme pengelolaan dan pertanggung jawaban
- c. Tujuan BUMDes atau BUMNag

BUMDes didirikan oleh Pemerintah dengan beberapa tujuan. Berikut ini adalah tujuan utama dari pendirian BUMDes adalah:

- 1) Mendorong perkembangan perekonomian desa
- 2) Meningkatkan pendapatan asli desa
- 3) Meningkatkan kreatifitas dan peluang usaha ekonomi produktif masyarakat desa yang berpenghasilan rendah
- 4) Mendorong berkembang usaha mikro sektor informal

BUMDes didirikan berdasarkan kebutuhan dan potensi desa yang merupakan prakarsa masyarakat desa. Artinya usaha yang kelak akan diwujudkan adalah digali dari keinginan dan hasrat untuk menciptakan sebuah kemajuan di dalam masyarakat desa. Berkaitan dengan alasan ini maka seharusnya BUMDes mampu untuk memberikan kontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Terdapat tujuh ciri utama yang membedakan BUMDes dengan lembaga ekonomi komersial pada umumnya yaitu:

- 1) Badan ini dimiliki oleh desa dan dikelola secara bersama.
- 2) Modal usaha bersumber dari desa (51%) dan dari masyarakat (59%) melalui penyertaan modal (saham atau andil),
- 3) Operasionalisasinya menggunakan falsafah bisnis yang berakar dari budaya lokal (*local wisdom*),
- 4) Bidang usaha yang dijalankan berdasarkan pada potensi dan hasil informasi pasar.
- 5) Keuntungan yang diperoleh ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui kebijakan desa (*village policy*).
- 6) Difasilitasi oleh Pemerintah, Pemprov, Pemkab, dan Pemdes,
- 7) Pelaksanaan operasionalisasi dikontrol secara bersama (Pemdes, BPD, dan anggota) (Hasanah, 2022).

d. Cara Pendirian BUMDes atau BUMNag

Untuk mendirikan BUMDes, ada tahapan-tahapan yang dilakukan oleh perangkat desa, terutama kepala desa yang kelak akan menjadi Komisaris BUMDes. Pendirian BUMDes harus dilakukan melalui inisiatif desa yang dirumuskan secara partisipatif oleh seluruh komponen masyarakat desa. BUMDes berdiri dapat juga hasil inisiatif Pemerintah Kabupaten sebagai bentuk intervensi pembangunan perdesaan untuk mendukung pembangunan daerah.

Secara umum ada tiga tahapan yang dilalui oleh proses pembentukan BUMDes yang ideal. Tahapan-tahapan tersebut adalah:

Tahap I: Membangun kesepakatan antara masyarakat desa dan pemerintah desa untuk pendirian BUMDes yang dilakukan melalui musyawarah desa. Kepala Desa mengusulkan kepada BPD agar mengadakan musyawarah desa dengan mengundang Panitia pembentukan BUMDes,

anggota BPD dan pemuka masyarakat serta lembaga kemasyarakatan yang ada di desa. Tujuan dalam pertemuan musyawarah desa untuk merumuskan:

- 1) Nama, kedudukan, dan wilayah kerja BUMDes;
- 2) Maksud dan tujuan pendirian BUMDes;
- 3) Bentuk badan hukum BUMDes;
- 4) Sumber permodalan BUMDes;
- 5) Unit-unit usaha BUMDes;
- 6) Struktur organisasi BUMDes;
- 7) Pengawasan BUMDes;
- 8) Pertanggungjawaban BUMDes; dan
- 9) Membentuk panitia ad hoc perumusan peraturan desa tentang pembentukan BUMDes (jika diperlukan).

Secara umum, tujuan dari pertemuan Tahap I ini adalah untuk mendesain struktur organisasi. BUMDes merupakan sebuah organisasi, maka diperlukan adanya struktur organisasi yang menggambarkan bidang pekerjaan apa saja yang harus tercakup di dalam organisasi tersebut, termasuk di dalamnya mengenai bentuk hubungan kerja (instruksi, konsultatif, dan pertanggungjawaban) antarpersonel atau pengelola BUMDes.

Tahap II: Pengaturan organisasi BUMDes yang mengacu pada rumusan musyawarah desa pada Tahap I oleh Panitia Ad hoc, dengan menyusun dan mengajukan pengesahan terhadap hal-hal berikut.

Peraturan Desa tentang Pembentukan BUMDes yang mengacu pada Peraturan Daerah dan ketentuan hukum lainnya yang berlaku:

- 1) Pengesahan Peraturan Desa tentang Pembentukan BUMDes;
- 2) Anggaran dasar BUMDes;
- 3) Struktur organisasi dan aturan kelembagaan BUMDes;
- 4) Tugas dan fungsi pengelola BUMDes;
- 5) Pengaturan kerjasama dengan pihak lain; Dan

6) Rencana usaha dan pengembangan usaha BUMDes.

Pada Tahap II ini, hal-hal yang dibahas sekaligus untuk memperjelas semua anggota BUMDes dan pihak-pihak yang berkepentingan untuk memahami aturan kerja organisasi. Oleh karena itu, disusunlah AD/ART BUMDes yang menjadi rujukan pengelola dan sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola BUMDes. Melalui penetapan sistem koordinasi yang baik memungkinkan terbentuknya kerja sama antarunit usaha dan lintas desa berjalan efektif. Penyusunan deskripsi tugas dan wewenang bagi setiap pengelola BUMDes diperlukan untuk memperjelas peran dari masing-masing orang. Maka tugas, tanggung jawab dan wewenang pemegang jabatan tidak mungkin terduplikasi, yang berimplikasi pada setiap jabatan atau pekerjaan yang terdapat dalam BUMDes diisi oleh orang-orang yang kompeten di bidangnya.

Tahap III: Pengembangan dan Pengelolaan BUMDes dengan aktivitas yang lebih operasional, yaitu merumuskan dan menetapkan sistem penggajian dan pengupahan pengelola BUMDes:

- 1) Pemilihan pengurus dan pengelola BUMDes;
- 2) Menyusun sistem informasi pengelolaan BUMDes;
- 3) Menyusun sistem administrasi dan pembukuan BUMDes; dan
- 4) Penyusunan rencana kerja BUMDes.

Pada tahap ketiga ini termasuk di dalamnya penyusunan bentuk aturan kerja sama dengan pihak ketiga, yakni kerja sama dengan pihak ketiga apakah menyangkut transaksi jual beli atau simpan pinjam penting diatur ke dalam suatu aturan yang jelas dan saling menguntungkan. Penyusunan bentuk kerja sama dengan pihak ketiga diatur secara bersama dengan Dewan Komisaris BUMDes. Selain itu, juga dibahas mengenai menyusun rencana usaha (business plan), yaitu penyusunan rencana usaha penting untuk dibuat dalam periode satu sampai dengan tiga tahun. Penyusunan rencana usaha juga disusun bersama dengan Dewan Komisaris BUMDes. Berbekal rencana

usaha inilah para pengelola BUMDes memiliki pedoman yang jelas apa yang harus dikerjakan dan dihasilkan dalam upaya mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Selain itu, kinerja pengelola BUMDes menjadi lebih terukur.

Hal penting lainnya pada Tahap III adalah proses rekrutmen dan penentuan sistem penggajian dan pengupahan. Untuk menetapkan orang-orang yang akan menjadi pengelola BUMDes dilakukan secara musyawarah dengan berdasar pada kriteria tertentu. Kriteria tersebut bertujuan agar pemegang jabatan di BUMDes mampu menjalankan tugas-tugasnya dengan baik. Persyaratan atau kriteria untuk pemegang jabatan BUMDes disusun oleh Dewan Komisaris, yang selanjutnya dibawa ke dalam forum musyawarah desa untuk disosialisasikan dan ditawarkan kepada masyarakat. Setelah disetujui masyarakat melalui musyawarah desa, proses selanjutnya adalah melakukan seleksi terhadap pelamar pengelola BUMDes, memilih, serta menetapkan orang-orang yang paling sesuai dengan kriteria yang disepakati (Ismaniah, 2022).

e. Pengelolaan BUMDes atau BUMNag

Seperti halnya Badan Usaha lainnya, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) juga perlu melakukan penyusunan rencana kerja pengelolaan usaha agar usaha yang dijalani tidak mengalami kegagalan. Lalu apa saja yang perlu direncanakan dalam pada tahap awal pendirian BUMDes. Berikut beberapa hal yang perlu disusun untuk menjadikan BUMDes sebuah badan usaha yang terkoordinasi dengan baik.

1) Menyusun *Job Deskripsi* (Gambaran Pekerjaan)

Penyusunan job description bagi setiap pengelola BUMDes diperlukan agar dapat memperjelas peran dari masing-masing orang. Dengan demikian, tugas, tanggung jawab, dan wewenang pemegang jabatan tidak terjadi duplikasi. Di samping itu, memungkinkan setiap jabatan/pekerjaan yang terdapat di dalam BUMDes diisi oleh orang-orang yang kompeten di bidangnya.

## 2) Menetapkan Sistem Koordinasi

Koordinasi adalah aktivitas untuk menyatukan berbagai tujuan yang bersifat parsial ke dalam satu tujuan yang umum. Melalui penetapan sistem koordinasi yang baik memungkinkan terbentuknya kerja sama antar unit usaha dan lintas desa berjalan efektif.

## 3) Menyusun Pedoman Kerja Organisasi BUMDes

Agar semua anggota dan pihak-pihak yang berkepentingan memahami aturan kerja organisasi, maka diperlukan upaya untuk menyusun AD/ART yang dijadikan rujukan pengelola dan sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola BUMDes.

## 4) Menyusun Desain Sistem Informasi

BUMDes merupakan lembaga ekonomi desa yang bersifat terbuka. Untuk itu, diperlukan penyusunan desain sistem pemberian informasi kinerja BUMDes dan aktivitas lain yang memiliki hubungan dengan kepentingan masyarakat umum. Sehingga keberadaannya sebagai kelembagaan sosial ekonomi desa memperoleh dukungan dari banyak pihak.

## 5) Menyusun Rencana Usaha (*Business Plan*)

Penyusunan rencana usaha penting untuk dibuat dalam periode 1 sampai dengan 3 tahun. Sehingga para pengelola BUMDes memiliki pedoman yang jelas apa yang harus dikerjakan dan dihasilkan dalam upaya mencapai tujuan yang ditetapkan dan kinerjanya menjadi terukur.

## 6) Menyusun Sistem Administrasi dan Pembukuan

Bentuk administrasi dan pembukuan keuangan harus dibuat dalam format yang mudah, tetapi mampu menggambarkan aktivitas yang dijalankan BUMDes. Hakekat dari sistem administrasi dan pembukuan adalah pendokumentasian informasi tertulis berkenaan dengan aktivitas BUMDes yang dapat dipertanggungjawabkan, serta secara mudah dapat

ditemukan dan disediakan ketika diperlukan oleh pihak-pihak yang berkepentingan (Karim, 2019)

f. Prinsip pengelolaan BUMDes atau BUMNag

BUM Desa dalam menjalankan kegiatannya setidaknya memiliki enam prinsip yang wajib menjadi pegangan bagi pengelola, pemerintah desa dan warga masyarakat secara umum sebagai bagian dari BUM Desa. Keberadaan prinsip-prinsip dalam pengelolaan BUM Desa ini sangat penting agar dipahami dan dipersepsikan secara bersama-sama. Enam prinsip tersebut antara lain:

- 1) Kooperatif. Prinsip Kooperatif memiliki arti bersifat kerja sama, maka dalam menjalankan dan mengelola BUM Desa pihak-pihak yang terlibat di dalam BUM Desa harus melakukan kerja sama yang baik. Prinsip kooperatif ini sangat penting demi lancarnya pengembangan dan kelangsungan usah BUM Desa.
- 2) Partisipatif. Prinsip Partisipatif berarti bersifat partisipasi, maka semua yang menjadi bagian atau pihak yang terlibat di dalam pengelolaan BUM Desa memiliki kewajiban dan kesadaran untuk berpartisipasi penuh dalam memberikan dukungan dan kontribusi dalam upaya mendorong kemajuan usaha BUM Desa.
- 3) Emansipatif. Prinsip emansipatif berarti bersifat emansipasi, maka dalam menjalankan dan mengelola BUM Desa pihak- pihak yang terlibat di dalam BUM Desa memiliki hak yang sama, karenanya harus diperlakukan secara sama tanpa memandang golongan, suku, agama atau strata sosial dan jabatan.
- 4) Transparan. Prinsip transparan berarti dilakukan secara terbuka, maka dalam menjalankan dan mengelola BUM Desa, mereka yang dipercaya sebagai pengelola harus berlaku terbuka dalam setiap aktivitas yang dilakukan, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi. Prinsip

transparan dalam pengelolaan BUM Desa menjadi sangat penting, hal ini agar semua aktivitas atau keputusan yang diambil BUM Desa dan berpengaruh terhadap kepentingan masyarakat desa secara umum dapat diketahui informasinya atau terbuka untuk masyarakat.

- 5) Akuntabel. Prinsip Akuntabel berarti dapat dipertanggungjawabkan, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organisasi. Artinya aktivitas atau kegiatan yang dilakukan unit usaha BUM Desa harus dapat dipertanggungjawabkan. Pertanggungjawaban yang dimaksud adalah pertanggungjawaban secara teknis dan administratif
  - 6) Sustainable. Prinsip Sustainable berarti kegiatan usaha yang dijalankan harus dapat dikembangkan dan dilestarikan oleh masyarakat dalam wadah BUM Desa. Hal ini berarti kegiatan tersebut harus kegiatan usaha yang berkelanjutan. (Bahri, 2020)
- g. Cara Evaluasi BUMNag

Evaluasi BUMNag yaitu salah satu kegiatan yang dilakukan untuk melihat bagaimana peningkatan usaha itu berjalan. Dalam hal ini dapat dilakukan cara mengevaluasi BUMNag melalui Undang Undang dan peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah baik itu Presiden, Menteri, Gubernur, Bupati serta Wali Nagari.

**Tabel 2. 1**  
**Evaluasi Badan Usaha Milik Nagari**

No	Cara Evaluasi BUMNag
1	Berpedoman dari Undang-undang yang telah dibuat yang terkait dengan BUMNag, Baik itu Undang-undang pemerintah Daerah maupun Undang-undang tentang Pemerintah Nagari.
2	Disesuaikan dengan peraturan-peraturan yang telah dibuat, baik itu peraturan menteri dalam Negri, Peraturan Menteri Nagari, Peraturan Bupati dan Peraturan Nagari yang membahas tentang BUMNag.

3	Disesuaikan dari tujuan awal didirikannya BUMNag dari UU dan Peraturan yang sudah ditetapkan.
---	---

(Sumber: *Undang –undang no 6 tahun 2014 tentang desa dan permendes tentang BUMDes*)

## 5. Pengertian Nagari

Nagari adalah Kesatuan Masyarakat Hukum Adat secara geneologis dan historis, memiliki batas-batas dalam wilayah tertentu, memiliki harta kekayaan sendiri, berwenang memilih pemimpinnya secara musyawarah serta mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan filosofi dan sandi adat, Adat Basandi Syara” – Syara” Basandi Kitabullah dan/atau berdasarkan asal usul dan adat istiadat setempat dalam wilayah Provinsi Sumatera Barat (Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Barat Nomor 7 tahun 2018 Tentang Nagari).

Nagari menurut pemerintah Indonesia sama dengan desa seperti yang tertuang di UU No.6 tahun 2014, dengan demikian berikut berupa pandangan UU tentang desa yang berkaitan dengan Nagari di Sumatera Barat.

- a. Bahwa dalam UU no.6 tahun 2014 tentang desa terdapat 2 (dua) jenis desa, yaitu desa dan desa adat, sesuai dengan pasal 6.
- b. Desa dan desa adat mempunyai karakteristik yang berbeda satu sama lainnya.
- c. Dalam menentukan penyelenggaraan pemerintahan terdepan di tetapkan desa adat, maka pemerintah provinsi (Sumatera Barat) atau kabupaten/kota memilih antara desa atau desa adat, sesuai penjelasan pasal 6 UU no. 6 tahun 2014 tentan desa.
- d. Kalau pilihan peyelemggaraan pemerintah terdepan ditetapkan desa adat , maka pemerintah provinsi di haruskan membuat peraturan daerah (Perda), sesuai pasal 109 UU no.6 tahun 2014 tentang desa.

- e. Nagari merupakan satu kesatuan masyarakat hukum adat, bersifat geneologis matrilineal dan istoris dengan filsafat adat salingka nagari.
- f. Maka, Nagari di kata gorikan sebagai desa adat, dan ini adalah suatu keistimewaan yang sudah di akui oleh kostitusi NKRI (Undang-Undang, No.6, Tahun 2014).

## **B. Penelitian yang Relevan**

Penelitian relevan merupakan penelitian terdahulu yang menjadi rujukan untuk penulisan penelitian ini. Beberapa penelitian relevan yang dapat dijadikan rujukan sesuai dengan topik penelitian ini diantaranya adalah, Penelitian oleh (Marta, 2022) yang berjudul Eksistensi Badan Usaha Milik Nagari (Bumnag) Dalam Meningkatkan Pendapatan Nagari Di Nagari Tabek Patah Kecamatan Salimpaung Kabupaten Tanah Datar.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah lembaga usaha desa yang di kelola oleh masyarakat dan pemerintah desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan potensi desa. BUMDes menurut Undang-Undang nomor 23 Tahun 2014 tentang pemerintahan daerah didirikan antara lain dalam rangka peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADesa).

Berdasarkan hasil penelitian bahwa Eksistensi Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) dalam meningkatkan pendapatan Nagari di Nagari Tabek Patah Kecamatan Salimpaung Kabupaten Tanah Datar Provinsi Sumatera Barat dapat dikatakan masih belum terlihat keberadaannya dimana dalam pengelolaannya belum berjalan dengan baik dikarenakan keberadaan BUMNag Tabek Makmur yang sudah terhenti sejak akhir tahun 2019 akibat terjadinya utang yang disebabkan oleh rusaknya mesin fotocopy dan membuat kerugian terhadap toko ATK dan Jasa fotocopy BUMNag Tabek Makmur di Pemerintahan Nagari Tabek Patah.

Penelitian kedua oleh, (Siallagan et al., 2023) yang berjudul Evaluasi Implementasi Program Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Punggur Besar

Kabupaten Kubu Raya. Berdasarkan hasil penelitian bahwa Evaluasi implementasi program BUMDes di Desa Punggur Besar secara keseluruhan belum maksimal dikarenakan belum tercapainya tujuan kebijakan pembentukan Bumdes dimana belum memberikan kontribusi pendapatan terhadap PADes. Dampak jangka pendek atau short range belum dicapai oleh desa punggur besar yaitu pelaksana kebijakan belum patuh terhadap aturan yang sudah dibuat, dan masih banyaknya kendala-kendala yang dihadapi yaitu sasaran atau tujuan kebijakan, sumberdaya, dan sikap pelaksana kebijakan publik.

Penelitian ketiga oleh,(Sofia Ela, 2023) yang berjudul Evaluasi Program Badan Usaha Milik Gmpong (Bumg) Gampong Hulu Pisang, Kecamatan Labuhanhaji, Kabupaten Aceh Selatan. Berdasarkan hasil penelitian BUMG di Gampong Hulu Pisang masih belum mampu mengembangkan kegiatan unit usaha sehingga BUMG tidak berkembang yang di sebabkan oleh beberapa faktor: kurang aktif pengelola, kurangnya partisipasi masyarakat dan kurangnya sosialisasi tentang fungsi BUMG. Sehingga manfaat BUMG dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan meningkatkan perekonomian gampong belum dapat dirasakan penuh oleh masyarakat gampong.

Penelitian keempat oleh,(Hidayah et al., 2019) yang berjudul Evaluasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes): Studi Kasus BUMDes Harapan Jaya Desa Pagelaran, Kecamatan Ciomas, Kabupaten Bogor. Berdasarkan hasil penelitian bahwa Evaluasi pelaksanaan dan pembentukan program BUMDes secara keseluruhan belum maksimal. BUMDes Harapan Jaya belum dapat berjalan dengan baik, meskipun telah berjalan selama 3 tahun ini. Dalam pembentukan BUMDes Harapan Jaya berjalan sesuai dengan prosedur yang telah diatur dalam peraturan menteri desa yaitu melalui musyawarah desa, namun keterampilan dari sumber daya manusia yang ada belum cukup memahami bagaimana teknis dalam pelaksanaan BUMDes. Ketidakfokusannya pelaksana operasional BUMDes sebagai pekerja dan tidak adanya jiwa wirausaha membuat pelaksanaan BUMDes Harapan Jaya sendiri mengalami kesulitan. Padahal hal tersebut menjadi syarat utama

dalam pemilihan pelaksana operasional BUMDes sesuai dengan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa.

Penelitian kelima oleh, (Purnamasari & Ramdani, 2019) yang berjudul Evaluasi Program Badan Usaha Milik Desa (BUM DESA) Oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Kabupaten Karawang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi program BUM Desa oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Kabupaten Karawang masih belum efektif. Hal ini terlihat dari belum tercapainya tujuan pendirian BUM Desa yang terdiri dari meningkatkan perekonomian desa, mengoptimalkan aset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa, meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi desa, mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa dan atau dengan pihak ketiga, menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga, menciptakan lapangan kerja, meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan, pemerataan ekonomi desa serta meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan pendapatan asli desa.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian lapangan (*Field Research*) dengan metode kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data tidak dipandu oleh teori tetapi dipandu oleh fakta-fakta yang ditemukan pada saat penelitian di lapangan. Oleh karena itu analisis data yang dilakukan bersifat induktif

Metode kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam, suatu data yang mengandung makna. Makna adalah data yang sebenarnya, data yang pasti yang merupakan suatu nilai di balik data yang tampak, oleh karena itu dalam penelitian kualitatif tidak menekankan pada generalisasi, tapi lebih menekankan pada makna. Generalisasi dalam penelitian kualitatif dinamakan *transferability*, artinya hasil penelitian tersebut dapat digunakan di tempat lain, manakala tempat tersebut memiliki karakteristik yang tidak jauh berbeda (Abdussamad, 2021).

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan penelitian deskriptif dengan tujuan untuk memberikan jawaban dari rumusan masalah. Dengan menggunakan metode ini penulis bisa memberikan gambaran umum mengenai evaluasi kinerja BUMNag dalam meningkatkan pendapatan Nagari.

## B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Sitangko yang terletak di Nagari Simabur dan BUMNag Padang Magek Sakato yang terletak di Nagari Padang Magek, Kabupaten Tanah Datar, Sumatra Barat. Dengan rincian waktu penelitian sebagaimana berikut ini.

**Tabel 3. 1**  
**Waktu Penelitian**

Uraian	Tahun 2024								Tahun 2025
	Jan	Jun	Jul	Agus	Sep	Okt	Nov	Des	Jan
Survei Awal									
Proses Pembuatan Proposal									
Bimbingan Proposal									
Seminar Proposal									
Revisian Pasca Seminar									
Penelitian									
Penyusunan Skripsi									
Bimbingan Skripsi									
Sidang Munaqasah									

## C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat-alat yang diperlukan atau yang dipergunakan untuk mengumpulkan data. Ini berarti, dengan menggunakan alat-alat tersebut dapat membantu dalam proses pengumpulan data. Pada penelitian ini instrumen penelitian yang digunakan adalah pedoman wawancara yang nantinya akan ditanyakan langsung kepada seluruh informan.

## **D. Sumber Data**

Data yang didapatkan untuk penelitian ini bersumber dari:

### **1. Sumber data primer**

Sumber data primer adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya atau pihak pertama. Dalam penelitian ini, yang menjadi sumber data primer adalah informan penelitian. Data yang akan didapatkan dari informan penelitian adalah berupa keterangan-keterangan hasil wawancara mengenai Evaluasi Kinerja Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) di Nagari Simabur dan di Nagari Padang Magek. Adapun yang menjadi informan dari penelitian ini adalah wali nagari, sekretaris nagari, ketua BPR nagari, kaurperencanaan, direktur BUMNag, bendahara BUMNag, dan beberapa masyarakat nagari.

### **2. Sumber data sekunder**

Sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah dokumen yang diperoleh dari Badan Usaha Milik Nagari Simabur dan di Nagari Padang Magek seperti profil pendirian BUMNag, Laporan Anggaran Pendapatan Nagari, Laporan Pendapatan BUMNag, dan bukti penyerahan Pendapatan Asli Nagari dari BUMNag (Vadila & Rahmi, 2022)

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah:

### **1. Observasi (*observation*)**

Observasi adalah Pengamatan langsung dari lingkungan fisik atau pengamatan langsung suatu kegiatan yang sedang berlangsung yang mencakup semua kegiatan perhatian ke objek dengan menggunakan alat penilaian sensorik. Atau suatu pekerjaan yang dilakukan dengan sengaja dan sadar untuk mengumpulkan data dan melaksanakan prosedur yang sistematis dan tepat.

Observasi merupakan kegiatan yang dilakukan melalui pengamatan kemudian dilakukan pencatatan sistematis, logis, objektif dan rasional terhadap berbagai macam fenomena dalam situasi yang sebetulannya, maupun situasi buatan.

## **2. Wawancara (*Interview*)**

Wawancara (*Interview*) adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui percakapan atau tanya jawab, baik secara langsung maupun tidak langsung untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam hal ini wawancara dilakukan dengan wali nagari, sekretaris nagari, ketua BPR nagari, kaurperencanaan nagari, direktur BUMNag, bendahara BUMNag dan masyarakat nagari.

## **3. Dokumentasi**

Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mencatat data (informasi) yang sudah ada yang berhubungan dengan objek penelitian. Dokumen dalam penelitian dapat berupa kebijakan atau peraturan, rekaman, foto-foto, dan sebagainya yang berkaitan dengan pengembangan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) di Nagari Simabur Dan Nagari Pdang Magek (Abdillah, 2021)

## **F. Teknik Analisis Data**

Teknik analisa data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengoordinasikan data ke dalam kategori, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2018)

Proses analisis data dalam penelitian ini akan menggunakan 2 langkah penilaian kinerja dari BUMNag diantaranya yaitu:

1. Menganalisis evaluasi kinerja BUMNag berdasarkan PERMENDES PD TT Republik Indonesia No 3 Tahun 2021 sebagai berikut;

- a. Melihat program kerja yang sudah dituangkan di dalam rencana kerja BUMNag Sitangko dan BUMNag Padang Magek Sakato;
- b. Menganalisis dari program yang direncanakan dan yang terealisasi dari program kerja yang telah dirancang dalam rencana BUMNag dari periode 2019-2023;
- c. Melihat jumlah penyertaan modal dari nagari;
- d. Melihat seberapa besar persentase kontribusi yang di berikan dari keuntungan yang di hasilkan dari kinerja BUMNag dalam meningkatkan pendapatan asli nagari.

$$\text{Rumus kontribusi} : \frac{\text{Jumlah pendapatan asli nagari}}{\text{Jumlah Penyertaan nagari}} \times 100 \%$$

**Tabel 3. 2**  
**Rencana dan Realisasi Program kerja BUMNag**  
**Tahun 2019-2023**

No	Program/ Unit Usaha	2019		2020		2021		2022	
		Rencana Program kerja	Realisasi program kerja	Rencana Program kerja	Realisasi program kerja	Rencana Program kerja	Realisasi program kerja	Rencana Program kerja	Realisasi program kerja
1									
2									
3									
dst									

**Tabel 3. 3**  
**Pembagian Pendapatan Asli BUMNag**  
**Tahun 2019-2023**

NO	Tahun	2019		2020		2021		2022		2023	
		Pernyataan Modal	% Pendapatan Asli Nagari	Pernyataan Modal	% Pendapatan Asli Nagari	Pernyataan Modal	% Pendapatan Asli Nagari	Pernyataan Modal	% Pendapatan Asli Nagari	Pernyataan Modal	% Pendapatan Asli Nagari
1											
2											
Dst											

2. Menganalisis evaluasi kinerja BUMNag Sitangko dan BUMNag Padang Magek Sakato berdasrkan keenam Indikator evaluasi Dunn sebagai berikut:

**Tabel 3. 4**  
**Indikator Evaluasi Kinerja**

Efektifitas	1.Apakah sudah mencapai tujuan dari program yang telah dijalankan? 2.Apa output yang dihasilkan dari program kerja? 3.Apakah sudah sesuai dengan yang direncanakan?
Efisiensi	1.Bagaimana penggunaan sumber daya dan sumber dana? 2.Apakah sudah sesuai penggunaannya dengan yang telah direncanakan ? 3.Dan dari dana tersebut apakah sudah memberikan keuntungan kepada nagari?
Kecukupan	Apakah kebutuhan BUMNag dari segi SDM, sarana dan prasarana dan pemodalan terpenuhi ?
Pemerataan	Apakah biaya dan manfaat didistribusikan secara merata pada berbagai kelompok/unit-unit usaha?
Responsivitas	Seberapa besar manfaat yang diberikan oleh BUMNag terhadap masyarakat?
Ketetapan	Apakah program yang dijalankan sudah tepat sasaran dan kendala saat pelaksanaan program?

(Sumber: Berdasarkan enam indikator teori Dunn, 2018)

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Temuan Penelitian/ Hasil Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum Nagari Simabur**

###### **a. Sejarah Nagari Simabur**

Nagari Simabur dalam bahasa Minang adalah Nagari Simabua. Dinamakan demikian dikarenakan kanagarian tersebut tempat awal-awal masyarakat dari nagari tertua, Pariangan, mencari pemukiman baru. Mereka berhamburan atau dalam bahasa Minang „bahambua“. Lalu dinamakan lah nagari tersebut nagari si mabua artinya tempat orang bahambua. Seiring dengan penggunaan bahasa Indonesia dalam administrasi pemerintahan yang penulis yakini semenjak pemerintahan desa sewaktu Orde Baru, nama Nagari yang oleh masyarakat dinamakan “Simabua” menjadi Simabur.

Hal lain yang penulis berhasil dapatkan adalah salah satu jorong yaitu Koto Tuo, ternyata adalah termasuk koto (tingkatan di bawah nagari) yang paling tua hampir bersamaan dengan koto-koto di Nagari Pariangan. Hal tersebut lah yang membuat di awal penyatuan Jorong Koto Tuo, Jorong Simabua dan Jorong Tanjung Limau sedikit menemui sedikit penolakan dari tokoh niniak mamak dari Koto Tuo. Alasan yang dikemukakan dari tokoh Koto Tuo adalah Koto Tuo lebih tua dibandingkan dengan Simabur dan Tanjung Limau, sehingga penyatuan tiga jorong yang sewaktu pemerintahan desa merupakan desa-desa tersendiri, memberatkan hati mereka terlebih menggunakan nama jorong atau koto yang lebih muda „umurnya“ dari Koto Tuo.

Kanagarian Simabur secara geografis bersebelahan dengan nagari tertua, Nagari Pariangan, dan berada di Kecamatan Pariangan. Luhak Tanah Datar termasuk di daerah Pariangan, banyak disebut sebagai pusat adat Minangkabau. Hal tersebut tidaklah merujuk pada hierarki tetapi lebih pada

rujukan atau suatu barometer pada jalannya adat dan budaya Minangkabau di nagari-nagari. Sehingga menjadikan Nagari Simabur menjadi pilihan yang baik karena berada di daerah Kecamatan Paringan dan dekat dengan Nagari tertua yaitu Nagari Pariangan. Serta posisi nagari yang strategis menjadikan Nagari Simabur cukup terbuka dengan dunia luar baik secara informasi maupun secara fisik. Terlebih pasar Simabur persis di jalan provinsi, seakan menjadi simbol atau pertanda Nagari Simabur merupakan nagari yang terbuka bagi semuanya, termasuk penulis yang ingin meneliti mengenai elite lokal di nagari tersebut. Kombinasi antara kuatnya adat di Tanah Datar termasuk Pariangan dan keterbukaan dengan dunia luar menjadi kelebihan tersendiri dari Nagari Simabur.

b. Kondisi Umum Nagari

Secara geografis Nagari Simabur merupakan salah satu dari 6 Nagari yang berada di wilayah Kecamatan Pariangan yang letaknya cukup strategis yang dilintasi oleh Jalan Provinsi dan Negara. Kondisi alamnya berhawa sejuk dan didominasi oleh hamparan sawah dan cukup dekat dengan kaki gunung merapi. Nagari Simabur memiliki luas wilayah 975 yang berada ketinggian 915 m diatas permukaan laut dengan kelembaban suhu 27-37 derajat celcius, dengan kondisi alam seperti itu. Nagari Simabur memiliki lahan pertanian yang subur, Nagari Simabur terdiri dari tiga jorong yaitu: a) jorong simabur. b) jorong tanjung emas. c) jorong koto tuo.

Potensi Nagari Simabur setidaknya dapat dipetakan dalam tujuh sektor yaitu: sektor pertanian, sektor pariwisata, sektor kerajinan rumah tangga, sektor pendidikan, sektor kesehatan, sektor agama, sektor ekonomi dan sektor perbankan. Dari semua sector hanya sektor pertanian yang mencolok. Sektor kerajinan rumah tangga (Home industry) pada umumnya adalah usaha makanan ringan yaitu dakak-dakak cukup terkenal di Kabupaten Tanah Datar dan berkembang meluas ke daerah lain. Sektor pariwisata di Nagari Simabur terdapat alek Nagari “pacu jawih” merupakan

salah satu event pariwisata yang hanya ada di Sumatera Barat khususnya di Kabupaten Tanah Datar. Event pariwisata ini sudah diakui tingkat dunia dan mengandung minat puluhan wisatawan mancanegara tiap tahunnya. Sektor pendidikan terdapat sepuluh sekolah dari tingkat TK. Tiga taman-kanak-kanak, tiga SDN, satu SD Swasta, satu Madrasah tsanawiyah (MTS), satu Madrasah Aliyah (MA), satu SMA , satu Pondok Prasantren tawalib. Sektor perekonomian yaitu Bank BRI, BMT, Persahaan PT Pos Indonesia, KUD, BPR, Pariangan dan Koperasi. Dan Sektor kesehatan yaitu Posyandu dan satu Puskesmas.

Kenagarian Simabur secara Geografis bersebelahan dengan nagari tertua, Nagari Pariangan dan berada di Kecamatan Pariangan. Luhak Tanah Datar termasuk di daerah Pariangan, banyak disebut sebagai pusat adat Minangkabau.

## **2. Gambaran Umum BUMNag Sitangko**

### **a. Latar Belakang**

Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) SITANGKO yang ada di Nagari Simabur adalah Badan Usaha Milik Nagari yang berada di Nagari Smabur. Kecamatan Pariangan. Nagari Simabur tidak berhenti berusaha mengembangkan diri ingin sejajar dengan daerah lain, maka kami memulai menggali serta memanfaatkan potensi yang ada dengan mengkoordinasikan Program yang akan dilakukan pada Pemerintah Nagari dan Dinas terkait.

Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) yang ada di provinsi Sumatera Barat ini di kenal dengan istilah BUMDes di provinsi lainnya. Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) atau Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan amanat dari Undang-undang no.6 tahun 2014 tentang desa, yang mana adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui pernyataan modal secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk kesejahteraan masyarakat desa.

Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) pada dasarnya merupakan bentuk konsolidasi atau penguatan terhadap lembaga-lembaga ekonomi Nagari. Beberapa agenda yang bisa dilakukan antara lain, pengembangan kemampuan SDM sehingga mampu memberikan nilai tambah dalam pengelolaan aset nagari mengintegrasikan produk-produk ekonomi nagari, pertanian, peternakan dan yang lainnya. sehingga memiliki posisi nilai tawar baik dalam jaringan pasar, mewujudkan skala ekonomi kompetitif terhadap usaha ekonomi yang dikembangkan, menguatkan kelembagaan ekonomi nagari, mengembangkan unsur pendukung seperti pengkreditan Mikro. Pasar, dukungan teknologi dan manajemen, prasarana ekonomi dan jaringan komunikasi maupun dukungan pembinaan dan regulasi.

Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) merupakan instrumen pendayagunaan ekonomi lokal dengan berbagai ragam jenis potensi ini terutama bertujuan untuk peningkatan kesejahteraan ekonomi warga nagari melalui pengembangan usaha mereka. Selain itu, keberadaan BUMNag juga memberikan sumbangan bagi peningkatan Sumber Pendapatan Asli Nagari (PAN) yang memungkinkan Nagari mampu melaksanakan pembangunan dan peningkatan kesejahteraan rakyat secara optimal.

Dalam perjalanan usaha yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Sitangko, ada beberapa keterbatasan dan kendala yang terjadi diberbagai hal, seperti penggalan potensi Nagari yang masih kurang, sarana dan prasarana pendukung kegiatan yang masih kurang, sumber daya manusia yang masih belum sesuai seperti yang dibutuhkan untuk tiap kegiatan usaha yang dilakukan, dan yang paling utama adalah sumber daya permodalan yang masih kurang untuk pengembangan usaha yang dilakukan. hal ini tidak menjadi alasan untuk berkecil hati, Ini disebabkan karena dukungan dari Pemerintahan Nagari atau Dinas/Lembaga terkait memotivasi untuk bangkit dan berprestasi dalam membangun usaha untuk berkembang. Walaupun demikian dengan sarana dan prasarana serta fasilitas yang dimiliki

belum memadai kearah itu, cukup menjadi kendala untuk kelancaran dan pengembangan usaha Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) SITANGKO, tidak cukup berbekal kemauan bila tidak didukung dengan kemampuan, sarana prasana dan permodalan yang memadai untuk usaha yang akan di kembangkan oleh Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) SITANGKO.

Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa untuk mempercepat pengembangan usaha Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) SITANGKO, dibutuhkan pelatihan peningkatan kapasitas Pengurus dan Pengelola Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag), penggalian potensi nagari, Sarana Prasarana pendukung kegiatan, dan Permodalan untuk pengembangan usaha yang telah ada maupun usaha yang akan direncanakan ke depannya. Selain itu, yang sangat dibutuhkan oleh Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) SITANGKO adalah dukungan dari Pemerintahan Nagari Simabur dan seluruh lembaga-lembaga yang ada serta masyarakat.

b. Visi Misi

1) Visi

“Menjadi lembaga perpanjangan tangan pemerintah nagari dalam pengembangan ekonomi masyarakat nagari”

2) Misi

- a) Memfasilitasi pengembangan usaha-usaha kecil dan menengah masyarakat Nagari Simabur.
- b) Membangun usaha-usaha untuk penguatan modal sendiri.
- c) Menjalin Kerjasama/kemitraan dengan pelaku ekonomi lainnya.
- d) Melakukan kerja sama dengan pihak ketiga demi kemajuan BUM Nagari Sitangko.
- e) Meningkatkan pendapatan Masyarakat Nagari dan Pendapatan Asli Nagari

## c. Struktur

**Tabel 4. 1**  
**Struktur Organisasi BUMNag Sitangko**

No	Nama	Jabatan
1	Ari Abriyanto,A.Md	Penasihat
2	Ade Ferdinal	Pengawas
3	Doni Aswandi,S.Sos	Direktur
4	Suci Ramadhani	Sekretaris
5	Wezi Rahmadani,ST	Bendahara
6	-	Unit usaha sewa tenda
7	Irfan Saleh, S.Si	Unit usaha Pertanian terpadu

(Sumber: Kantor BUMNag Sitangko)

## d. Unit Usaha BUMNag

Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) SITANGKO yang ada di Nagari Simabur adalah Badan Usaha Milik Nagari yang berada di Nagari Simabur, Kecamatan Pariangan ,Nagari Simabur memiliki potensi salah satunya pasar nagari. Adanya permasalahan lingkungan yang disebabkan oleh sampah khususnya sampah pasar dan UMKM, permasalahan tersebut dijadikan peluang usaha oleh BUMNag Sitangko Nagari Simabur. Adapun unit usaha yang di jalankan oleh BUMNag sitangko yaitu sebagai berikut:

- 1) Unit usaha Bank sampah sitangko
- 2) Unit usaha Sewa tenda pasar kuliner
- 3) Unit pengelolaan sampah organik dengan budidaya maggot.

### 3. Gambaran Umum Nagari Padang Magek

#### a. Sejarah Nagari Padang Magek

Secara historis nama Nagaro Padang Magek berasal dari suatu hamparan padang rumput, pada awalnya ada seorang kakek yang bernama “ MAGEK “ yang turun dari Puncak Gunung Merapi Ke Nagari Pariangan

yang selalu membawa pedang untuk mengembala ternaknya, dan tempat istirahatnya di batu Magek sampai sekarang batu tersebut masih ada. Maka dibuatlah sebuah Balai-balai, Mesjid serta Nagari, maka diberikanlah nama Nagari itu Nagari Padang Magek, yang diberi *ba Taratak, ba Koto dan ba Nagari, dibuatlah Guguak Nan Tigo, Suku Nan Limo.*

Guguak Nan Tigo :

- 1) Guguak Kaciak
- 2) Guguak Gadang
- 3) Guguak Baruah

Suku Nan Limo :

- 1) Supanjang
- 2) Caniago
- 3) Melayu
- 4) Bodi Tino
- 5) Bodi Jantan

Nagari Padang Magek berada di Kecamatan Rambatan, Kabupaten Tanah Datar, Provinsi Sumatra Barat. Luas Nagari Padang Magek: 16,13 kilometer persegi atau 12,49 persen dari luas wilayah Kecamatan Rambatan. Nagari Padang Magek berjarak 2 kilometer dari ibukota Kecamatan Rambatan dan 12 kilometer dari ibu kota kabupaten Batusangkar. Ketinggian: 595 meter di atas permukaan laut. Nagari Padang Magek berpenduduk 5.028 jiwa (2017), yang terdiri dari 2.446 laki-laki dan 2.582 perempuan serta 1.238 rumah tangga

Nagari Padang Magek terdiri dari 7 jorong, yakni:

- 1) Pauah
- 2) Guguak Kaciak
- 3) Guguak Gadang
- 4) Guguak Baruah
- 5) Gantiang

6) Patai

7) Bulakan

Jorong Pauah dengan luas 2,75 kilometer persegi berpenduduk 271 jiwa. Jorong Guguak Kaciak dengan luas 1,55 kilometer persegi berpenduduk 994 jiwa. Jorong Guguak Gadang dengan luas 2,66 kilometer persegi berpenduduk 408 jiwa. Jorong Guguak Baruah dengan luas 3,23 kilometer persegi berpenduduk 707 jiwa. Jorong Gantiang dengan luas 1,18 kilometer persegi berpenduduk 876 jiwa. Jorong Patai dengan luas 2,80 kilometer persegi berpenduduk 809 jiwa. Sementara, Jorong Bulakan dengan luas 2,14 kilometer persegi berpenduduk 963 jiwa (<http://langgam.id>).

Fasilitas Pendidikan:

- 1) SDN 13 Padang Magek
- 2) SDN 19 Padang Magek
- 3) SDN 31 Padang Magek
- 4) SMPN 1 Rambatan
- 5) PPS Darulmuttaqin
- 6) PPS Darul Ulum
- 7) SMAN 1 Rambatan

Fasilitas Kesehatan:

- 1) Puskesmas 1 unit
- 2) Puskesmas Pembantu 1 Unit

Objek wisata:

Wisata Sejarah/Budaya: Nisan Berukir, Rumah Gadang Dt. Sati dan Prasasti Kantor Wali

b. Kondisi Umum Nagari

Nagari Padang Magek merupakan salah satu dari 5 Nagari yang berada dalam wilayah Kecamatan Rambatan yang letaknya sangat strategis serta dilintasi oleh jalan Propinsi / Negara. Disamping daerahnya yang berhawa sejuk, tanah yang subur serta kehidupan yang saling menghargai

masyarakat Nagari Padang Magek termasuk kedalam nagari yang memiliki integritas yang tinggi antar sesamanya. Secara Administratif Pemerintahan Nagari Padang Magek berbatasan dengan.:

- 1) Sebelah Utara berbatasan dengan Nagari Cubadak.
- 2) Sebelah Selatan berbatasan dengan Nagari Balimbing.
- 3) Sebelah Timur berbatasan dengan Nagari Rambatan.
- 4) Sebelah Barat berbatasan dengan Nagari III Koto.

#### **4. BUMNag Padang Magek Sakato**

##### a. Visi Misi

##### 1) Visi

“Terwujudnya kesejahteraan masyarakat Nagari Padang Magek melalui pengembangan usaha ekonomi dan pelayanan sosial dengan motto membangun Nagari bersama BUMNag”

##### 2) Misi

- a) Meningkatkan Perekonomian Nagari
- b) Meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi Nagari
- c) Meningkatkan pendapatan Nagari
- d) Menampung berbagai kegiatan usaha ekonomi yang ditekuni masyarakat
- e) Mendorong dan memfasilitasi proses penguatan kelembagaan usaha masyarakat
- f) Mengelola dana program yang masuk kenagari bersifat dana bergulir terutama dalam rangka mengentaskan pengembangan usaha ekonomi dan kemiskinan nagari.

## b. Stuktur

**Tabel 4. 2**  
**Struktur Organisasi BUMNag Padang Magek Sakato**

No	Nama	Jabatan
1	Syafril Jamal	Penasihat
2	B.DT.Tunaro	Pengawas
3	Ermi Bahar	Direktur
4	Irdian Syafriani	Sektetaris
5	Vinny Elfienti Risky	Bendahara
6	Dedi Ansori	Seksi usaha
7	Gusmar	Seksi usaha
8	Joni Afdal	Seksi usaha

(Sumber :Dokumen BUMNag padang magek sakato)

## c. Unit usaha BUMNag

BUMNag Padang magek sakato merupakan BUMNag yang terletak di Nagari Padang Magek yang dimana mayoritas penduduk di nagari merupakan petani karna hal tersebut didukung dengan kondisi alam yang memiliki tanah yang subur dan memiliki penduduk yang cukup padat jadi dengan hal tersebut BUMNag mempunyai peluang untuk membangun unit usaha. Adapun unit usaha yang didirikan BUMNag yaitu sebagai berikut:

- 1) Unit usaha konfeksi
- 2) Unit usaha pelayanan pembelian dan penjualan komoditi pertanian
- 3) Pelayanan kebutuhan air bersih dan pamsimas
- 4) Pelayanan pembayaran tagihan listrik
- 5) Pelayanan pengadaan sembako spesifik kampung halaman dengan perantau di luar atau dalam pulau.

## **B. Pembahasan**

### **1. Evaluasi Kinerja BUMNag**

BUMNag sitangko dan BUMNag padang magek sakato merupakan dua BUMNag yang berada di kabupaten Tanah Datar yang memiliki ciri khas tersendiri yaitu dalam mendirikan unit usaha BUMNag yang dimana BUMNag sitangko memiliki beberapa unit usaha yaitu Unit usaha Bank sampah sitangko, Unit usaha sewa tenda pasar kuliner dan Unit pengelolaan sampah organik dengan budidaya maggot sementara itu BUMNag padang magek sakato memiliki unit usaha Unit usaha konfeksi, Unit usaha pelayanan pembelian dan penjualan komoditi pertanian, Pelayanan kebutuhan air bersih dan pamsimas, Pelayanan pembayaran tagihan listrik, Pelayanan pengadaan sembako spesifik kampung halaman dengan perantau di luar atau dalam pulau. Dalam pengelolaannya BUMNag Sitangko dan BUMNag Padang magek sakato telah melakukan perencanaan program kerja yang dituangkan dalam proposal BUMNag yang nantinya akan disahkan di musyawarah nagari. Dari perencanaan tersebut nantinya bisa menentukan apakah kinerja dari BUMNag sudah sesuai atau belumnya dengan yang direncanakan hal tersebut sangat perlu dievaluasi karna bertujuan untuk memperbaiki kondisi BUMNag menjadi lebih baik lagi kedepannya.

a. Menganalisis evaluasi kinerja BUMNag berdasarkan pencapaian kinerja yang dituangkan di dalam permendes PDTT Republik Indonesia Nomor 3 tahun 2021 sebagai berikut:

1) BUMNag Sitangko

**Tabel 4. 3**  
**Rencana Program Kerja BUMNag Sitangko**  
**Tahun 2019-2023**

NO	Unit Usaha Program Kerja	Perencanaan Program Kerja BUMNag Sitangko Tahun 2019-2023				
		2019	2020	2021	2022	2023
1	Bank Sampah Sitangko	Mengadakan program nol sampah atau zero waste dengan rencana modal Rp. 61.698.000	-			
2	Usaha Sewa Tenda kuliner	-	-	Mengadakan usaha tenda pasar kuliner dengan modal Rp.118.000.000	Melanjutkan Usaha tenda pasar kuliner dengan 20 unit tenda yang sudah dijalankan pada tahun sebelumnya	Melanjutkan Usaha tenda pasar kuliner dengan 20 unit tenda yang sudah dijalankan pada tahun sebelumnya

3	Unit Pengolahan Sampah Organik atau budidaya mangot	-	-	-	Pengolahan sampah organik untuk pakan budidaya magot dengan modal Rp. 62. 606.800	Pengembangan usaha budidaya mnggot dengan modal Rp. 104.300.000
---	--	---	---	---	--	---

*(Sumber : Hasil Wawancara bersama pengurus BUMNag dan Dari Dokumen BUMNag yang ada )*

Berdasarkan tabel 4.3 di atas dapat dilihat perencanaan yang telah di buat oleh pengurus serta telah di ajukan di MUSNAG dan tujuan dari perencanaan Program Kerja BUMNag adalah untuk memudahkan dalam pengelolaan BUMNag dan menjadi panduan dalam menjalankan program usaha dari BUMNag. Adapun Perencanaan usaha yang telah di buat dapat dilihat sebagai mana berikut:

- a) Pada tahun 2019 BUMNag Sitangko membuat perencanaan program kerja yaitu bank sampah sitangko, program tersebut direncanakan karena melihat dari kondisi pasar yang berada di Nagari Simabur dimana dapat menghasilkan sampah setiap minggunya dan melihat dari kondisi tersebut maka direncanakan program kerja bank sampah sitangko yang bertujuan mengurangi sampah di Nagari Simabur dengan menganggarkan pernyataan modal dari nagari sebesar Rp. 61.698.000.
- b) Pada tahun 2020, BUMNag tidak melakukan perencanaan program kerja baru karena BUMNag masih menghadapi situasi pandemi COVID-19. Oleh karena itu, BUMNag hanya melanjutkan operasional unit usaha yang telah berjalan sebelumnya, yaitu unit usaha Advertising, Bank Sampah, dan unit usaha penggemukan sapi.
- c) Pada tahun 2021 BUMNag Sitangko merencanakan program usaha sewa Tenda Pasar Kuliner hal tersebut dilatarbelakangi dari Nagari Simabur yang mempunyai letak yang strategis untuk menjalankan unit usaha pasar kuliner sebagai mata pencaharian masyarakat Nagari Simabur pada umumnya adalah di bidang perdagangan yang mana hal tersebut belum terakomodinir oleh pengelolaan pasar serikat simabur. Dari program ini memiliki prospek yang sangat bagus, baik ditinjau dari segi sosial maupun dari segi bisnis. Dimana dari segi sosial dengan adanya kegiatan usaha-usaha tersebut akan sangat membantu warga desa dalam memenuhi kebutuhan dan membantu menunjang perekonomian masyarakat.

- d) Pada tahun 2022 perencanaan unit dari BUMNag yaitu pengembangan dari program kerja yang di buat pada tahun 2019 dengan program kerja pengolahan sampah organik untuk pakan budidaya manggot dengan perencanaan modal yang di butuhkan yaitu sebesar Rp.62.606.800 yang mana rinciannya yaitu operasional pengurus BUMNag 10% dari dana pernyataan modal tahun 2022 sebesar Rp 6.260.680, sewa lahan 2 tahun sebesar Rp.16.000.000, biaya pembersihan lahan yaitu Rp.2.500.000, Biaya pembuatan Biopon 60 unit sebesar Rp.14.000.000, biaya pembuatan kandang indukan Rp.7.500.000, Upah pekerja budidaya maggot 1 orang pada 6 bulan pertama yaitu sebesar Rp.9.000.000, subsidi minyak motor pengambilan sampah 1 orang pada 6 bulan pertama yaitu sebesar Rp.1.200.000, beli telur BSF 600 gram dengan harga 6000 per gram sebesar Rp.3.600.000 dan yang terakhir yaitu biaya pembelian perlengkapan pembesaran manggot sebesar Rp.2.546.120 dengan analisis keuntungan yaitu sebesar Rp.1.800.000 per periode pendayaan unit tersebut bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat nagari melalui pengembangan usaha ekonomi melalui pengolahan sampah dengan media budidaya manggot.
- e) Pada tahun 2023 BUMNag kembali melakukan perencanaan yaitu pengembangan dari unit usaha pengolahan sampah organik untuk pakan budidaya manggot dan pengembangannya lebih fokus lagi kepada pembudidayaan maggot dengan membutuhkan modal yaitu sebesar Rp.104.300.000 yaitu terdiri dari biaya pembuatan Biopon Lantai sebesar Rp.8.000.000, pembuatan Biopon Kandang ayam sebesar Rp.17.000.000, penambahan peralatan seperti mesin penggerak disel sebesar Rp.1.000.000, Bak Penetasan Rp.1.000.000, baskom Rp.1.000.000, Ember Rp. 500.000, sekop Rp.250.000, Cangkul Rp.300.000, Instalasi Listrik Rp.250.000, pemebelian mesin oven Rp.10.000.000, dan yang terakhir yaitu

penganggaran BOP nya yaitu Rp.60.000.000 dengan analisis keuntungannya yaitu sebesar Rp. 31.728.000 per tahun.

**Tabel 4. 4**  
**Realisasi program kerja BUMNag Sitangko**  
**Tahun 2019-2023**

No	Unit Usaha	Tahun berjalan	Realisasai Program Kerja BUMNag Sitangko				
			Tahun 2019-2023				
			2019	2020	2021	2022	2023
1	Bank sampah sitangko	2020	-	Pengadaan biaya peralatan dan biaya operasional bank sampah sebesar Rp.1.718.000	-	-	-
2	Usaha tenda pasar kuliner	2022	-	-	-	Memiliki 20 unit tenda dengan pendapatan sebesar Rp. 10.000 per unit tenda setiap harinya kecuali pada hari senin	Memiliki 20 unit tenda dengan pendapatan sebesar Rp. 10.000 per unit tenda setiap harinya kecuali pada hari

							senin
3	Unit pengolahan sampah organik atau budidaya magot	2023	-	-	-	-	Memiliki unit usaha maggot 60 biopon yang belum memiliki pendapatan yang begitu cukup di karenakan terkendala dari operasionalnya

*(Sumber : Hasil Wawancara bersama pengurus BUMNag dan Dari Dokumen BUMNag yang ada*

Berdasarkan tabel rencana program kerja BUMNag dan tabel realisasi program kerja BUMNag dapat disimpulkan bahwa implementasi program kerja BUMNag belum maksimal dilakukan karena masih ada beberapa program kerja BUMNag yang direncanakan belum dapat terealisasi dengan baik. Berdasarkan wawancara ada beberapa penyebab program kerja yang tidak terealisasi atau tidak berjalan yaitu sebagai berikut:

- a) Pada tahun 2019 BUMNag menjalankan unit usaha yaitu unit usaha Advertising dengan biaya oprasional dan sewa ruko sebesar Rp. 39.483.700 dan unit usaha penggemukan sapi dengan biaya Rp.46.656.000 dan hanya mendapatkan pendapatan sebesar Rp. 32.000.000 dari unit usaha penggemukan sapi.
- b) Pada tahun 2020 BUMNag menjalankan perencanaan program kerja Bank sampah sitangko yang dimana di rencanakan pada tahun 2019 dan program tersebut akan di realisasikan pada tahun 2020, setelah dilakukan pencairan BUMNag mendapatkan pernyataan modal dari kemendes sebesar Rp.50.000.000. pada tahun tersebut BUMNag juga mendapatkan pendapatan sebesar Rp.22.000.000 dari unit usaha penggemukan sapi unit usaha yang sudah di jalankan dari tahun 2018 namun dari pendapatan tersebut BUMNag juga memiliki banyak pengeluaran yang dimana dari unit Advertising yaitu biaya peralatan dan operasional sebesar Rp.1.147.000, dari unit usaha bank sampah sebesar Rp.1.718.000 untuk biaya peralatan dan biaya operasional dari bank sampah, dan juga pengeluaran dari unit usaha penggemukan sapi Rp.4.500.000 yaitu bagi hasil dengan dengan pengelola sapi sebanyak 3 orang pekerja.
- c) Pada tahun 2021 BUMNag tidak menerima pernyataan modal dari nagari karna nagari ingin melihat perkembangan dari BUMNag sehingga BUMNag hanya menjalankan unit-unit usaha pada tahun sebelumnya. dengan menjalankan unit-unit usaha yang ada BUMNag menerima pendapatan yaitu Rp.415.000 dari Unit usaha mitra pangkas.

- d) Pada tahun 2022 terdapat program kerja BUMNag yaitu unit usaha sewa tenda kuliner yang dimana pada perencanaan BUMNag menggarakan untuk Pernyataan modal dari nagari sebesar Rp.118.000.000 dan setelah dilakukan pencairan dana yang diterima oleh BUMNag yaitu sebesar Rp. 106.760.400 dan dana tersebut yang digunakan untuk membeli bahan yang dibutuhkan untuk usaha tenda seperti pembelian 20 unit tenda dengan harga Rp. 75.000.000, meja dagang 20 unit dengan harga Rp.5.000.000, kursi dagang sebanyak 20 paket seharga Rp.5.000.000 ,pembayaran pengirim tenda Rp.10.000.000,dan pada saat pelaksanaan hal tersebut tidak sesuai dengan harapan yaitu dalam perencanaan BUMNag akan banyak mendapatkan banyak penyewaan dari pedagang karna dari segi tempat dan kondisi sangat mendukung untuk unit usaha tenda namun yang terjadi di lapangan, 20 unit tenda yang terjalankan sebelumnya semakin berkurang sehingga menjadi 5 sampai 6 unit tenda yang di sewakan hal tersebut terjadi karna kondisi ekonomi yang semakin sulit sehingga menyebabkan banyak pedagang yang gulung tikar karna sepi pembeli dan juga untuk penyewaan tenda hanya di lakukan 6 hari kecuali pada hari minggu karna hari tersebut merupakan hari operasi pasar sehingga tempat penyewaan tenda digunakan untuk lahan parkir pasar, dari kondisi yang terjadi BUMNag memberanikan diri untuk membuka penyewaan untuk luar dari Nagari Simabur sekaligus untuk promosi tenda dan dari hal tersebut BUMNag beberapa kali mendapatkan penyewaan dari luar seperti acara Event Nagari yang dimana pendapatannya di gunakan untuk menutupi kekurangan hingga BUMNag mampu dapat memberikan PAN sebesar Rp.692.600 untuk nagari.
- e) Selanjutnya pada tahun 2023 BUMNag menjalankan perencanaan unit usaha pengolahan sampah organik untuk pakan budidaya manggot dengan permintaan modal sebesar Rp.62.606.800 yang merupakan perencanaan pada tahun 2022. Disamping hal tersebut BUMNag juga menjalankan unit

usaha tenda yang dibentuk pada tahun 2022. Dari unit usaha tersebut berjalan dengan baik hingga mendapatkan pendapatan sebesar Rp.7.493.000 dan dari unit usaha manggot BUMNag mendapatkan pendapatan sebesar Rp.3.851.000 dari pendapatan dan modal dan juga aset yang tertanam di BUMNag.

**Tabel 4. 5**  
**Persentase Pendapatan Asli Nagari BUMNag Sitangko**  
**Tahun 2019-2023**

No	Tahun	2019		2020		2021		2022		2023	
		Pernyataan Modal	Pendapatan Asli Nagari	Pernyataan Modal	Pendapatan Asli Nagari	Pernyataan Modal	Pendapatan Asli Nagari	Pernyataan Modal	Pendapatan Asli Nagari	Pernyataan Modal	Pendapatan Asli Nagari
1	2019	Rp 50.000.000	Rp.	Rp. 50.000.000		Rp. 50.000.000		Rp. 50.000.000		Rp. 50.000.000	
2	2020				Rp.						
3	2021					Rp -	Rp.				
4	2022							Rp 106,760,400	Rp 692,600	Rp 106,760,400	
5	2023									Rp 62,606,800	Rp.
<b>Jumlah</b>		Rp 50.000.000	Rp.	Rp. 50.000.000	Rp.	Rp. 50.000.000	Rp.	Rp 106,760,400	Rp.	Rp 169,367,200	Rp -
<b>Persentase PAN</b>		0%									

*(Sumber : Hasil dari Dokumen BUMNag yang ada dan dari Wawancara bersama pengurus BUMNag )*

Berdasarkan data penyertaan modal dan Pendapatan Asli Nagari (PAN) BUMNag dapat dilihat bahwa pada tahun pada tahun 2020 dan 2021 BUMNag tidak menerima penyertaan modal dari nagari dan BUMNag baru mampu memberikan kontribusi pada tahun 2022 sedangkan untuk tahun 2019, 2020, 2021, dan pada tahun 2023, BUMNag belum dapat memberikan kontribusi bagi hasil terhadap Pendapatan Asli Nagari. Hal ini disebabkan oleh dampak pandemi COVID-19 serta tidak beroperasinya salah satu unit usaha karena kalah bersaing dengan usaha lain. Selain itu, Nagari tidak memberikan tambahan penyertaan modal kepada BUMNag, karena ingin melihat perkembangan dari modal yang telah disalurkan pada tahun-tahun sebelumnya. Akibat kondisi tersebut, BUMNag hanya mampu memberikan kontribusi bagi hasil sebesar Rp. 692.600 pada tahun 2022 dari modal yang telah diterima Oleh BUMNag.

1) BUMNag Padang Magek Sakato

**Tabel 4. 6**  
**Rencana Program Kerja BUMNag Padang Magek sakato**  
**Tahun 2021-2023**

NO	UNIT USAHA PROGRAM KERJA	PERENCANAAN PROGRAM KERJA BUMNAG PADANG MAGEK SAKATO TAHUN 2012-2023				
		2019	2020	2021	2022	2023
1	Unit usaha konfeksi	-	-	Mengadakan program usaha konfeksi dengan modal Rp. 90.000.000	-	-
2	Pelayanan pembelian dan penjualan komoditi pertanian	-	-	-	-	Pelayanan pembelian dan penjualan komoditi pertanian dengan modal Rp. 20.000.000
3	Pelayaan kebutuhan air	-	-	-	-	Mengadakan Pelayaan kebutuhan air bersih atau

	bersih atau pamsimas					pamsimas untuk masyarakat Nagari Padang Magek.
4	Pelayanan pembayaran tagihan listrik	-	-	-	-	Mengadakan pelayanan pembayaran tagihan listrik
5	Pelayanan pengadaan sembako spesifik kampung halaman dengan perantau diluar atau dalam pulau	-	-	-	-	Mengadakan Pelayanan pengadaan sembako spesifik kampung halaman dengan perantau diluar atau dalam pulau

(Sumber : Hasil dari Dokumen BUMNag yang ada dan dari Wawancara bersama pengurus BUMNag)

Berdasarkan tabel 4.6 di atas dapat dilihat perencanaan yang telah di buat oleh pengurus serta telah di ajukan di MUSNAG dengan tujuan dari perencanaan Program Kerja tersebut adalah untuk memudahkan dalam pengelolaan BUMNag dan menjadi panduan dalam menjalankan program usaha dari BUMNag. Adapun Perencanaan usaha yang telah di buat sebagaimana dilihat pada tabel rencana program kerja dari BUMNag dengan uraian sebagai berikut:

- a) Pada tahun 2019 sampai dengan tahun 2020, BUMNag Padang Magek sakato mengalami vakum yang dimana hal tersebut terjadi karena kerugian dari usaha yang dijalankan sebelumnya yaitu unit usaha yang berdiri di bidang perdagangan yaitu unit usaha toko yang menjual berupa levis dan jilbab yang berlokasi di Jl.simpang gobah dan juga faktor lainnya yaitu BUMNag belum memiliki perencanaan kerja untuk kedepannya.
- b) Pada tahun 2021, BUMNag merencanakan pembukaan unit usaha konfeksi dengan tujuan menjalin kerja sama (MOU) dengan sekolah-sekolah di nagari, seperti SD, SMP, dan SMA. Bentuk kerja sama yang direncanakan adalah memproduksi seragam sekolah di unit konfeksi yang dikelola oleh BUMNag. Melalui program ini, sekolah-sekolah mendapatkan kemudahan dalam pembuatan seragam siswa, sementara BUMNag memperoleh manfaat berupa pekerjaan yang berkesinambungan. Untuk menjalankan unit usaha tersebut, BUMNag mengajukan rencana anggaran sebesar Rp 90.000.000 yang bersumber dari APB Nagari.
- c) Pada tahun 2022, BUMNag tidak merencanakan pembukaan unit usaha baru. Hal ini disebabkan oleh kerugian yang dialami serta upaya revitalisasi kepengurusan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja dan memperbaiki kondisi BUMNag.

- d) Selanjutnya pada tahun 2023, BUMNag kembali bangkit dengan sudah dibentuknya kepengurusan yang baru dengan rencana program kerja yang baru yaitu dari segi pelayanan yaitu pelayanan pembelian dan penjualan komoditi pertanian, pelayanan kebutuhan air bersih atau pamsimas, pelayanan pembayaran tagihan listrik, dan pelayanan pengadaan sembako spesifik kampung halaman dengan perantau diluar atau dalam pulau yaitu dengan pemohonanan modal yaitu sebesar Rp.20.000.000.

**Tabel 4. 7**  
**Realisasi program kerja BUMNag padang magek sakato**  
**Tahun 2021 -2023**

No	Unit usaha	Tahun Berjalan	Realisasi Program Kerja BUMNag Padang Magek Sakato Tahun 2021- 2023				
			2019	2020	2021	2022	2023
1	Unit Usaha Konfeksi	2022	-	-	-	Pembelian perlengkapan dan peralatan usaha Konfeksi karna BUMNag belum Beroperasi	-
2	Unit Usaha Pelayanan pembelian dan penjualan komoditi pertanian	2023	-	-	-	-	BUMNag sudah berjalan dengan baik namun masih mengalami kerugian sebesar RP.620.759 namun hal tersebut tidak mengganggu dari modal awal yang diberikan.

(Sumber : Hasil dari Dokumen BUMNag yang ada dan dari Wawancara bersama pengurus BUMNag )

Berdasarkan tabel rencana program kerja BUMNag dan tabel realisasi program kerja BUMNag dapat disimpulkan bahwa implementasi program kerja BUMNag belum maksimal dilakukan karena masih ada beberapa program kerja BUMNag yang direncanakan belum dapat terealisasi dengan baik. Berdasarkan wawancara ada beberapa penyebab program kerja yang tidak terealisasi atau tidak berjalan yaitu sebagai berikut:

- a) Pada tahun 2022 BUMNag menjalankan unit usaha yang direncanakan pada tahun 2021 dengan pernyataan modal dari nagari yaitu sebesar Rp. 90.000.000 dari usaha tersebut beroperasi selama lebih kurang 6 bulan yaitu dari bulan januari 2022 sampai dengan bulan juni 2022 dari hal tersebut BUMNag belum ada keberhasilan yang di capai karena terjadi beberapa kendala yaitu karna unit usaha yang dijalankan tersebut juga sama dengan usaha yang dijalankan oleh direktur BUMNag jadi hal tersebut menjadi sebuah permasalahan sehingga hal tersebut belum bisa direalisasikan sebagaimana mestinya dan dana yang baru disalurkan yaitu untuk pembangunan sekretariat yang bertempat di Jl.Raya Ombilin-Batusangkar jorong patai, pembelian mesin jahit, mesin obras yang belum dioperasikan serta dana untuk pembelian bahan baju yang belum di produksi, patung pajangan display hasil jaitan laki-laki, patung pajang display hasil jahitan dari perempuan, pajangan dinding berupa kaca dan rel ambalan pajangan dinding. Sama halnya dengan keuntungan, BUMNag belum mendapatkan keuntungan selama unit tersebut beroperasi dan juga belum dapat berkontribusi untuk memberikan hasil kepada nagari yaitu sebagai Pendapatan Asli Nagari (PAN). Dan dari pernyataan modal yang di salurkan oleh nagari diawal hanya tersisa sebanyak Rp.44.030.217.
- b) Pada tahun 2022 dari bulan juni ke bulan desember BUMNag belum beroperasi kembali dikarenakan BUMNag dalam proses revitalisasi pengurus.

c) Pada tahun 2023 BUMNag bangkit dari kerugian usaha dan juga telah melakukan pergantian pengurus dimana BUMNag menjalankan usaha baru yang sudah di dilakukan perencanaan pada tahun 2022 yaitu Unit usaha pelayanan yang terbagi dari beberapa jenis usaha yaitu pelayanan pembelian dan penjualan komoditi pertanian, pelayanan kebutuhan air bersih atau pamsimas, pelayanan pembayaran tagihan listrik, dan pelayanan pengadaan sembako spesifik kampung halaman dengan perantau diluar atau dalam pulau dengan pernyataan modal yaitu dari nagari yaitu sebesar 20.000.000, serta pemindahan buku rekening dari BUMNag yang lama kepada BUMNag yang baru sebesar Rp. 22.000.000 dan juga dana masuk dari bendahara BUMNag yang lama sejumlah Rp.20.000.000 sehingga modal yang di peroleh yaitu sebesar Rp.64.000.000.

Pada saat BUMNag beroperasi BUMNag hanya menjalankan usaha di bidang pelayanan pembelian dan penjualan komoditi pertanian karna lahan yang dimiliki oleh masyarakat juga mendukung dari pelaksanaan usaha dan juga terdapatnya minat pasar penjualan produk badan usaha milik nagari yang cukup besar terhadap sayur-sayuran dan juga sudah adanya hubungan baik dengan buyer di beberapa daerah yang memiliki kapital serta tanggung jawab untuk produk sayur tersebut.

Dan untuk cara kerjanya yaitu melalui sistem kontrak yang dimana lahan masyarakat yang di kontrak yang nantik akan di kelola oleh BUMNag, selanjutnya yaitu sistem bagi hasil yaitu berkerjasama dengan petani yang mana nantiknya BUMNag yang akan memberikan modal, selanjutnya yaitu memfasilitasi bibit dan juga sarana produksinya bagi petani yang dimana nantiknya petani ketika sudah panen dapat mengembalikan kepada BUMNag baik lansung lunas maupun dicicil atau juga sistem kerjanya di sebut dengan kerja instan dan non instan.

Dari pelaksanaan tersebut BUMNag mengalami beberapa tantangan usaha yaitu pengunduran diri salah satu SDM karna faktor kesehatan keluarga dan Munculnya pro dan kontra terhadap standar operasional prosedur usaha transaksi sehingga berdampak pada kelancaran transaksi dan minimnya dukungan dari berbagai pihak dalam pengembangan usaha sehingga BUMNag mengalami kerugian yaitu sebesar Rp.620.759 namun hal tersebut tidak mengganggu dari modal awal yang di berikan.

**Tabel 4. 8**  
**Persentase Pendapatan Asli Nagari BUMNag Padang Magek**  
**Tahun 2019 -2023**

No	Tahun	2019		2020		2021		2022		2023	
		Pernyataan Modal	Pendapatan Asli Nagari	Pernyataan Modal	Pendapatan Asli Nagari	Pernyataan Modal	Pendapatan Asli Nagari	Pernyataan Modal	Pendapatan Asli Nagari	Pernyataan Modal	Pendapatan Asli Nagari
1	2019	Rp -	Rp.	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
2	2020			Rp -	Rp.	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
3	2021					Rp 90,000,000	Rp -	Rp 90,000,000	Rp -	Rp 90,000,000	Rp -
4	2022						Rp -	Rp 20,000,000	Rp -	Rp 20,000,000	
5	2023										Rp.
<b>Jumlah</b>		Rp -	Rp.	Rp -	Rp.	Rp 90,000,000	Rp.	Rp 110,000,000	Rp.	Rp 110,000,000	Rp -
<b>Persentase PAN</b>		<b>0%</b>									

*(Sumber : Hasil dari Dokumen BUMNag yang ada dan dari Wawancara bersama pengurus BUMNag)*

Berdasarkan data penyertaan modal dan pendapatan asli nagari BUMNag dapat dilihat bahwa total modal yang diberikan kepada BUMNag dari tahun 2019 hingga tahun 2023 sebesar Rp.110.000.000 namun BUMNag belum mampu memberikan kontribusi bagi hasil untuk Pendapatan asli Nagari Hal ini dikarenakan pada tahun 2019 hingga Tahun 2022 BUMNag mengalami kerugian usaha sedangkan pada tahun 2023 BUMNag melakukan perbaikan pada pengelolaan manajemen dari kepengurusan sebelumnya.

**Tabel 4. 9**  
**Format Rencana Program Kerja Tahun 2019-2023 BUMNag Sitangko**

No	Format Permendes	Keterangan	Uraian
1	LEMBAR PENGESAHAN RENCANA KERJA	Ada	Lembar pengesahan Rencana Kerja BUMNag Sitangko Sudah ada namun belum di tandatangani oleh Direktur maupun dari penasihat.
2	BAB I PROFIL BUMNag a. Visi Misi b. Struktur Organisasi Dan Daftar SDM c. Kepemilikan Modal 1) Pernyataan Modal Awal	Ada	a. Visi Misi dan Struktur organisasi SDM tersebut telah disampaikan dengan jelas, namun format yang sesuai dengan ketentuan Permendes hanya baru diterapkan pada tahun 2023. Belum pada tahun-tahun

	<p>2) Pernyataan Modal Desa</p> <p>3) Pernyataan Modal masyarakat</p>		<p>sebelumnya.</p> <p>b. Modal yang dimiliki oleh BUMNag Sitangko bersumber dari penyertaan modal Nagari Simabur serta dana dari Kemendesa pada tahun 2019. Hingga saat ini, belum ada penyertaan modal yang berasal dari masyarakat.</p>
3	<p>BAB II Evaluasi Kinerja Tahun Sebelumnya</p> <p>a. Kondisi Internal</p> <p>b. Kondisi Eksternal</p>	Ada	<p>Evaluasi kinerja telah dilakukan pada tahun 2023, namun untuk tahun-tahun sebelumnya belum tersedia karena BUMNag belum menyusun laporan kerja yang sesuai dengan ketentuan Permendes. Evaluasi kinerja tahun 2023 dilakukan secara komprehensif,</p>

			<p>mencakup dua aspek utama. Pertama, dari sisi kondisi internal, meliputi sumber daya manusia, perkembangan usaha dan unit usaha, progres kerja sama usaha dan non-usaha, serta kondisi keuangan. Kedua, dari sisi kondisi eksternal, meliputi tantangan usaha, potensi, peluang, dan prospek usaha.</p>
4	<p><b>BAB III RENCANA KERJA</b>  a. Sasaran Perusahaan  b. Strategi dan kebijakan  c. Matrik Rencana Kerja</p>	Ada	<p>Perencanaan kerja telah disusun dengan jelas, mencakup sasaran, strategi, kebijakan, serta rencana kerja yang terperinci, termasuk proyeksi analisis keuangan yang rinci. Namun, hal ini hanya berlaku untuk perencanaan program</p>

		kerja tahun 2023 yang akan direalisasikan pada tahun 2024.
--	--	--

(Sumber : Dokumen Proposal Program kerja BUMNag Sitangko)

**Tabel 4. 10**  
**Format Rencana Program Kerja Tahun 2019-2020**  
**BUMNag Padang Magek Sakato**

No	Format Permendes	Keterangan	Uraian
1	LEMBAR PENGESAHAN RENCANA KERJA	Ada	Lembar pengesahan Rencana Kerja BUMNag Padang Magek Sakato ada namun hanya tertera pada tahun 2023.
2	BAB I PROFIL BUMNag a. Visi Misi b. Struktur Organisasi Dan Daftar SDM c. Kepemilikan Modal 4) Pernyataan Modal Awal 5) Pernyataan Modal Desa 6) Pernyataan Modal masyarakat	Ada	a. Visi dan misi telah dirumuskan sejak awal berdirinya BUMNag Padang Magek. Namun, akibat beberapa kali pergantian pengurus dan perubahan unit-unit usaha, visi dan misi mengalami penyesuaian agar sesuai dengan unit usaha yang

			<p>dijalankan.</p> <p>b. Struktur sumber daya manusia (SDM) BUMNag sudah tersusun dengan lengkap, mencakup penasehat, pengawas, direktur, sekretaris, bendahara, serta seksi-seksi usaha terkait.</p> <p>c. Modal yang dimiliki oleh BUMNag Padang Magek Sakato berasal dari penyertaan modal nagari, sementara penyertaan modal dari masyarakat belum tersedia.</p>
3	<p>BAB II Evaluasi Kinerja Tahun Sebelumnya</p> <p>c. Kondisi Internal</p> <p>d. Kondisi Eksternal</p>	Ada	<p>Evaluasi Kinerja BUMNag Ada tetapi hanya dari tahun 2023 sedangkan pada tahun 2019-2022 laporan</p>

			masih dikarenakan untuk pelaporannya belum dibuat sesuai
4	BAB III RENCANA KERJA d. Sasaran Perusahaan e. Strategi dan kebijakan f. Matrik Rencana Kerja	Ada	Untuk perencanaan kerja yang direncanakan sudah jelas seperti sudah memiliki sasaran ,strategi dan kebijakan yang akan dilakukan dan juga rencana kerjanya ,proyeksi analisa keuangannya juga sudah jelas namun hal tersebut hanya terjadi pada perencanaan program kerja di tahun 2023 untuk realisasi kerja pada tahun 2024

(Sumber : Dokumen Proposal Program kerja BUMNag Padang Magek Sakato)

## 2. Menganalisis Evaluasi kinerja BUMNag dengan menggunakan enam indikator evaluasi Dunn dalam meningkatkan pendapatan asli nagari

### a. Efektivitas

Efektivitas merupakan suatu ukuran sejauh mana dari suatu program itu dapat terjalankan dan apakah suatu program tersebut sudah sesuai dengan target yang di inginkan atau melebihi dari target? dalam hal ini jika suatu

program yang di jalankan melebihi target yang di inginkan maka efektivitasnya semakin tinggi. Di setiap program yang di jalan oleh Badan Usaha Milik Nagari tidaklah selalu berjalan dengan apa yang di diharapkan, maka dari hal tersebut perlu adanya evaluasi atau penilaian di setiap program yang di jalankan agar hal tersebut dapat terjalankan sebagaimana yang direncanakan.

#### 1) BUMNag Sitangko

Hasil wawancara dengan bapak Doni Aswadi selaku Direktur dari BUMNag Sitangko terkait apakah dari semua program yang di jalankan oleh BUMNag telah mencapai tujuan sesuai dengan yang direncanakan?

*“Kalau yang kini ado duo unit yang partamo usaha tenda dulu awalnyo kan unit usaha tenda pasar kuliner tapi sabnanyo memang tapi kini selain dipasa ko*

*Ka dua unit usaha terpadu tapi unit yang pertama dilakuakan itu budidaya magot lewat pengelolaan sampah, Kalau unit terpadu tu banyak citra unit terpadu tu sebuah ooo banyak variabel di sekelilingnyo ko jadi yang kita bentuk di unit ko pondasi usahanyo magot dan pengelolaan sampah jadi alah jalan sampah lah kito cubo mangolah kan lewat pakan magot, magot ko sebagi pondasi usaha besar kedepannyo jadi akan ado beko ayam ,ikan ,lele, itiak yang akan memakai maggot ko sebagai pakannyo, Jadi magot ko adalah pakan artenatif yang akan mengganti frull yang sangat mahal Kalau komposnyo atau kaskodnyo sisa olahan makanantu kan bisa di pakai untuk pupuk pertanian organik jadi ado beberapa”.*

*“Tenda itu sewa dari pasar karna raalisasi ndak sesuai dengan yang awal sangko pedagang ko akan bertahan salamongo disangko akan manambah tendakan kironyo dari 20 tenda tu berkurang berkurang akhirnyo manjadi 5,6,7 sahari - hari kan itu kan dalam saminggu Cuma 6 hari kan, hari senen karano hari balai kan jadi ndak mangaleh urang do kan jadi dalam saminggu anam kali jualan, 2023 siap lebaran lah itu baru berani kita menyewakan ke luar kalau ada yang minjam sekalian promosi kalau minjam ciek jo duo itu beda hargonyo lebih untung untuk menutupi kekurangan yang di dalam yo ndak terpenuhi bana do”.*

*“Untuk pemberdayaan tercapai kalau PAN nyo 2022 ada karna bisa satu usaha karna baru bisa satu usaha kan karno pan nyo ado pendapatan kan persentase bagi hasil berapa kami mengajukan PAN waktu tu kalau ndak salah Rp.650.000 ka nagari, Yang ado baru 2022 yang alah ado PAN, sabanyo kenapa ada PAN karano ado tenda pendapatan nyo yang bisa di persentasekan karno kito punyo aset jadi bisa di buat kan PAN nyo gitu”. (Wawancara tanggal 2 oktober 2024)*

Selanjutnya hasil wawancara dengan Bapak Muhammad selaku ketua BPRN Nagari Simabur menyatakan bahwa:

*“Memang bapak kurang memahami soal BUMNag karna bapak kembali ke nagari ko tahun 2021 kemudian BUMNag ko berdiri kan tahun 2017, BUMNag berdiri kan kemudian BUMNag punyo kegiatan itu ado magot, tenda ko kuliner kemudian ado peternakan bebek, kemudian ado ayam itu yang ado berjalan kemudian sampai hari ini Cuma yang tinggal tu 2 ly nyo Yang maggot samo tenda kuliner yang jalan, kemudian pak calik lo dengan perjalanan BUMNag ko memang karno BUMNag ko tumbuh dari awal tentu harus ado butuhnyo proses ado yang masih dalam kondisi jalan di tempat ,ado BUMNag kito yang belum ado peningkatan ,kemudian BUMNag belum menghasilkan dan belum menguntungkan ,karno nyo dimulai dari bawah kan tu kondisi BUMNag kan”.(Wawancara tanggal 26 september 2024)*

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Doni Aswadi dan Bapak Muhammad, dapat disimpulkan bahwa efektivitas BUMNag Sitangko belum sepenuhnya memenuhi tujuan atau target yang diinginkan. Hal ini terlihat dari dua unit usaha yang dijalankan yang masih dalam tahap merintis dan belum memberikan keuntungan. Selain itu, usaha yang direncanakan ternyata tidak sesuai dengan harapan awal, disebabkan oleh kondisi ekonomi yang lemah di Nagari Simabur.

## 2) BUMNag Padang Magek Sakato

Hasil wawancara dengan Bapak Syafril Jamal selaku Wali Nagari Padang Magek.

*“BUMNag berdiri dari tahun 2017 pas itu alum bapak ly, jadi intinyo betul awal nyo BUMNag tu berdiri pasang surut nak, pasang surut beberapa kali berganti pengurus setelah itu dilantik oleh nagari tahun 2022 februari ditukar BUMNag yang baru repitalisasi. Namanya Repitalisasi BUMNag yang lama ke yang baru ditentukan kepengurusan yang baru tu dengan mekanisme sesuai dengan aturan yang berlaku dengan undang-undang dan seluruh lembaga unsur termasuk dinas terkait. Setelah itu kita kucurkan dana nya penanaman modal awalnya dari tahun 2017 itu Rp.50.000.000, Rp.53.000.000, Rp.90.000.000. terus karna prosesnya kurang ini ngak ada di kecek fakum indak kurang jalan lah setelah itu repitalisasi 2022 di tambah modalnyo 20.000.000 ly*

*Setelah itu berjalan lah bumnag yang telah di bentuk bermodal Rp.62.000.000 dari sisa sisa uang dari modal setelah itu tahun 2023 disampaikan laporannya oleh direktur yang bergerak di bidang sayur sayuran perkebunan setelah itu tahun 2024 ditambah modal penanaman modal dari nagari sebanyak Rp.205.000.000 tentu dengan uang Rp.205.000.000 itu sesuai dengan proposal dan rencana kerjanya untuk memperluas usaha dibidang perkebunan ada terung ,ada sayur-sayuran sawi, sampai sekarang pun jalan tapi keuntungan dari itu kan yang nagari sifatnya bagaimana bisa BUMNag ini menambah PAD Pendapatan asli nagar. Rencana awalnyo kalau ndak ado sesuai dengan rencana dan prosal itu tantu nagari tidak bisa akan menambah modal atau saham kepada bumnag karna sesuai baru kita nambah. Kalau untuk sesuai belum belum sesuai karna dalam tahap proses menuju peningkatan pendapatan asli nagari dan ekonomi masyarakat yang sesuai dengan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga bagi BUMNag itu sendiri “. ( Wawancara tanggal 18 November 2024 )*

Selanjutnya hasil wawancara dengan Bapak Ermi Bahar selaku direktur BUMNag Padang Magek Sakato.

*“Belum, kalau yang bapak kelola dari 2023 belum kenapa, kemaren itu ada untung Rp.34.000.000 dengan dana sedikit dana hanya Rp.64.000.000 itu ditambah pula dengan pembelian alat-alat dan segala macam sewa tempat sewa lahan gitu, jadi modal kita itu*

*hanya sedikit modal yang tok diberikan nagari Rp.40.000.000, itu untung Rp.34.000.000 tapi karena kita banyak kegiatan-kegiatan ini pembiayaan dari selama juli sampai desember itu Rp.34.600.000 jadi rugilah Rp.600.000, tapi secara teori kita terbaik karena orang lain ngk ada pengelolaan keuangan seperti itu. Jadi secara itu belum tercapai karena bapak bulan juli 2023 sampai sekarang belum setahun eeh pas setahun dengan berbagai masalah dengan berbagai kritik dengan berbagai bantahan jangan begini segala macam, tapi bapak tegar tetap berjalan dengan rel yang ada”. (Wawancara tanggal 12 juli 2024)*

Selanjutnya hasil wawancara dengan ibu Irdian Syafriani selaku sekretaris dari BUMNag Padang Magek Sakato menyatakan bahwa:

*“Tujuan dari program tersebut yah sebelum kita masuk ke tujuan ya dek yah mungkin lebih kita tahu visi bumrag sendiri ya mewujudkan kesejahteraan masyarakat Nagari Padang Magek melalui perkembangan usaha ekonomi dan pelayanan sosiala dengan motto membangun nagari bersama bumrag sedangkan visinya meningkatkan perekonomian nagari, meningkatkan usaha masyarakat meningkatkan pendapatan nagari yang paling penting tadi kemudian menampung berbagai kegiatan usaha nagari yang ditekuni masyarakat terkhususnya lokal yang dimiliki oleh nagari sendiri begitu jadi kalau tujuannya mungkin beberapa persen sudah tercapai karna dinagari kita ini lahan banyak terbengkalai ketika di tanam padi tikus banyak , hama ee gagal panen saja sudah beberapa kali dekade jadi oo tujuan nya penyelamatan pertama ya dek ya diselamatkan lahan-lahan tidak terpakai terbengkalai itu untuk kebutuhan masyarakat juga untuk kebutuhan bumrag juga dan menghasilkan untuk nagari jadi ekonomi masyarakat terangkat ekonomi nagari juga terbantu jadi kalau sudah mencapai tujuan sudah tapi belum sempurna”. (Wawancara tanggal 07 oktober 2024)*

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Syafril Jamal, Bapak Ermi Bahar, dan Ibu Irdian Syafriani, dapat disimpulkan bahwa efektivitas BUMNag Padang Magek Sakato belum sepenuhnya mencapai tujuan atau target yang diinginkan. Hal ini terlihat dari dua aspek. Dari segi pendapatan, BUMNag sudah memperoleh keuntungan, namun karena masih berada dalam tahap perintisan, BUMNag memerlukan beberapa

alat pendukung untuk menjalankan program dengan lebih optimal. Di sisi lain, dari segi upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat Nagari, BUMNag telah berhasil menyelamatkan lahan-lahan masyarakat yang terbengkalai dan meningkatkan perekonomian masyarakat. Meski demikian, masih ada beberapa tantangan yang harus dihadapi oleh BUMNag, seperti serangan hama dan tikus yang dapat merusak tanaman.

#### **b. Efisiensi**

Efisiensi yaitu menjelsakan berkenaan dengan jumlah usaha yang diperlukan untuk menghasilkan tingkat efektivitas tertentu. Efisiensi biasanya berhubungan dengan sumber dana atau permodalan apakah modal yang telah dikeluarkan sudah memberi kontribusi terhadap pendapatan asli nagari yang didapatkan dari Sisa Hasil Usaha (SHU) semakin besar maka efisiensi dari kinerja BUMNag juga akan mengalami peningkatan.

##### 1) BUMNag Sitangko

Hasil wawancara dengan Bapak Doni Aswadi selaku direktur BUMNag Sitangko terkait penyertaan modal dari nagari dan keuntungan yang sudah diberikan kepada nagari :

*“Modal dari dana pernyataan nagari karna itu wajib kan, nagari wajib menanamkan modal ke BUMNag gitu, dulu ado pernah di 2018, eksekusi 2019 ado dapek dari kementrian sumber lainnyo sakali itu 50.000.000 ndak salah baru itu, mungkin ini yang sering terjadi kita pitih ado sekian buek lah proposalnyo itu yang sering terjadi bukan kita yang memintak pitih sesuai dengan rencana usaha kita, jadi yang terjadi di kita ni ndak tau dari mano awalnya dan lah cubo crosscheck dengan pak wali kita tu untuk mambuek proposal sesuai pitih yang ado jadi salamo ko yang masuk kabumang ko siso pitih nagari ly nyo makonyo banyak BUMNag yang dapek Rp.15.000.000, Rp.30.000.000 itu yang ado siso dari nagari nyo setelah disusunnyo kegiatan kan”.*

*“Selanjutnyo permodalan apakah udah terpenuhi tau belumnya kalau kita berangkat dari analisa usaha dari proker atau program kerja kan kita tuangkan analisis usaha yang jitu kita melibatkan*

*orang-orang kita identifikasi kasadonyo masih kurang baru”.*(Wawancara tanggal 2 oktober 2024)

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Doni Aswadi, peneliti menyimpulkan bahwa efisiensi kinerja BUMNag Sitangko masih belum maksimal. Hal ini terlihat dari realisasi penyertaan modal oleh nagari yang telah dilakukan, tetapi belum sesuai dengan rencana awal. Kondisi ini disebabkan oleh kurangnya pengelolaan operasional yang efektif, serta nagari hanya menyalurkan dana yang tersedia kepada BUMNag. Namun, sejak didirikan, BUMNag belum mampu menghasilkan keuntungan untuk dibagi, sehingga kontribusinya terhadap pendapatan asli nagari belum terealisasi.

## 2) BUMNag Padang Magek Sakato

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Ermi Bahar selaku direktur BUMNag Padang Magek Sakato menyatakan bahwa:

*“Ada, tapikan kemarin itu kita kan rugi belum dapat untung tapi rugi tetapi di dalam kesepakatan musnag dan ada di AD ART kami yang dikatakan bagi keuntungan adalah selisih antara pengeluaran biaya dengan pendapatan hasil sisitu ada pembagian-pembagiannya 1 itu untuk penambahan modal yang ke 2 PAN namanya pendapatan asli nagari yang ke 3 untuk pengelola BUMNag yang ke 4 ada untuk pengawas yang ke 5 ini jika nanti untung untuk anak yatim seNagari Padang Magek dan gharim masjid di AD ART sudah ada persentasenya”.* (Wawancara tanggal 12 juli 2024)

Selanjutnya hasil wawancara dengan Ibuk Irdian syafriani selaku sekretaris dari BUMNag padang magek sakato yang menyatakan bahwa:

*“karena kami di Sk kan 2021 bersama saudari viny itu modalnya Rp.90.000.000 dan tahun 2023 itu Rp.20.000.000 karena kita masih mengelola modal lama jadi penambahannya cuma Rp.20.000.000 dan 2024 per januari ini kita ajukan Rp.205 000.000 akan tetapi ee karna datangnya di bulan mei jadi agak ada keterlambatan.*

*Kita masih bersumber dari dana desa atau DD yang bersumber dari APBDnag nagari mungkin untuk nomonya bisa ditanyakan kepada wali nagari atau seknag.*

*Sebenarnya belum, jujur belum karna kebutuhan modal kita sendiri kalau kita kalkulasikan di awal itu mencapai Rp.375.000.000, tapi karna program nagari sangat banyak dan dan kebutuhan nagari saat itu juga bannyak saat itu yah jadi nagari Cuma bisa menganggarkan Rp.375.000.000 jadi ya jumlah modalnya itu belum sesuai dengan program sebenarnya jadi terpaksa BUMNag mengurangi program beberapa lahan.*

*Hmmmm belum ada karna di 2023 kita mengalami kerugian Rp.660.000.000 tapi modal awal kita tidak terganggu kemudian yang tahun 2024 karna masih berjalan kita belum bisa memberikan PAN(Wawancara tanggal 07 oktober 2024).*

Selanjutnya hasil wawancara dengan Bapak Gusri Anggara selaku sekretaris dari Nagari Padang Magek yang menyatakan bahwa:

*“Nagari telah 5 kali mengaggarkan dana yaitu sebanyak 5 kali pernyataan modal yang pertama di tahun 2017 yaitu sebesar Rp.50.000.000 kedua pada tahun 2018 sebesar Rp.53.600.000 ketiga pada tahun 2021 yaitu sebesar Rp. 90.000.000 ke empat yaitu pada tahun 2022 yaitu sebanyak Rp.20.000.000 dan yang terakhir yaitu pada tahun 2024 yaitu sebesar Rp. 205.000.000 Jadi sudah 5 kali pemerintah nagari melakukan pernyataan modal untuk BUMNag padang magek sakato”*

*“Setelah kami lihat ADRTnya untuk penggunaan modal tersebut sesuai dengan program yang berdasarkan ADRTnya sesuai dengan pernyataan modal sesuai dengan proposal yang di berikan oleh BUMNag kepada pemerintah nagari dan didalam ADRT untuk nagari telah ada ADRTnya oo untuk PAN nagari namun Sampai saat ini karena BUMNag padang magek sakato telah beberapa kali diberikan pernyataan modal mungkin statusnya masih, oo masih dalam keadaan merugi jadi sampai saat ini pemerintah nagari belum mendapatkan SHU dari BUMNag tersebut.”. (wawancara tanggal 4 november 2024)*

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Ermi Bahar, Bapak Gusri Anggarara, dan Ibu Irdian Syafriani, peneliti menyimpulkan bahwa kinerja BUMNag Padang Magek Sakato masih belum optimal. Hal ini terlihat dari fakta bahwa antara tahun 2019 hingga 2022, BUMNag mengalami stagnasi dan baru kembali bangkit pada tahun 2023. Selama periode 2019 hingga 2022, BUMNag tidak memberikan bagi hasil keuntungan kepada Nagari, sementara pada tahun 2023, BUMNag justru mengalami kerugian, sehingga tidak ada keuntungan yang dapat dibagikan kepada Nagari. Dengan demikian, persentase kontribusi BUMNag Padang Magek Sakato terhadap Pendapatan Asli Nagari dapat dikatakan masih belum maksimal.

### c. Kecukupan

Berkenaan dengan seberapa jauh suatu tingkat efektivitas dalam memuaskan kebutuhan, nilai atau kesempatan yang menumbuhkan adanya masalah. Kecukupan ini berkaitan dengan terpenuhi atau tidaknya kebutuhan dari BUMNag seperti SDM, permodalan, Sarana Dan Prasarana dari BUMNag.

#### 1) BUMNag Sitangko

Sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Doni Aswandi selaku Direktur dari BUMNag Sitangko mengenai apakah dari semua program yang dijalankan oleh BUMNag sudah terpenuhi dari segi kecukupannya baik dari modal, SDM, sarana dan prasarananya?

*“Jadi yang sebenarnya untuk sekretari dan bendahara ko kan yo memang ahli dibidang nyo kan karno nyo ujung tombak di sebuah sistem kan inyo rodanyo inyo yang masin penggeraknyo kan kalau direktur ibaraiknyo Cuma strir kan yang akan mengarahkan bunag ko sesuai anspirasi masyarakat atau unit unit yang ado nyo mengalikan itu nyo kan tapi menjalankan nyo tu harus pahan bendahara dengan pelaporan bagaimana laporan keuangan yang di butuhkan yang ka duo sedikit banyak harus paham untuk analisis usaha bisa membaca pasar aa itu sekretari benar benar bisa manajerial menyelesaikan surat menyurat admistrasi*

*Jadi belum orang yang berada tempat yang tepat disaat yang tepat itu ajo Kami ndak punyo aset do laptop jo kami ndak punyo do itu kondisinyo atk ndak ado do makonyo barang–barang ambo kamehan pado ilang nyo beko kan iko bendaha, sekretaris masih baru lo dan alum bisa untuk membantu ly do jadi inventaris BUMNag ndak ada”. (Wawancara tanggal 2 oktober 2024)*

Selanjutnya hasil wawancara dengan Bapak Muhammad selaku ketua BPRN dari Nagari Simabur:

*“Karano BUMNag ko belum bisa berkembang sesuai maksimal yang kita harapkan karno sdm BUMNag ko yang belum memadai jadi kito butuh urang yang duduk di BUMNag ko urang yang mempunyai SDM direktur BUMNag nyo kemudian ketua BUMNag nyo yang mempunyai SDM untuk mengelola iko kalau bisa dari nagari cubo lah di latih dianggarkan untuk bisa urangko bisa menjadi direktur BUMNag, kalau lah punyo ilmu nyo beko kan kito latih analisnyo satu tahun natik yo terjunksan inyo menjadi direktur BUMNag kan baru bisa jalannyo. Kalau untuk kini yang bapak calik kan hanya urang ko di tunjuk –tunjuk saja jadi sehingga SDM tu belum memadai itu mangkonyo kalau pak calik kini kegiatan-kegiatan nyo memang ndak begitu ado kan Cuma dalam pelaporan kembali kepada SDM tadi.*

*Kalau dari segi sarana dan prasaranana raso nyo cukup ,cukup memadai kito di nagari simabua. Kalau permodalan sabananyo memang alah tapenuhi karano nagari tu menganggarkan BUMNag tu pertahun tapi karno bumng awaktu belum mampu memberikan laporan pertanggung jawaban tahun 2023 mako dana yang di anggarkan nagari ka bumng belum bisa dicairkan karno Rak nyo alum ndak bisa kan, tapi kalau BUMNag ko bisa lh dengan SDM yang cukup tadi menyelesaikan laporannyo tentu dana yang di anggarkan oleh BPRN sebagai badan pengawas kan itu bisa kito cairkan”. (Wawancara tanggal 26 september 2024)*

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Doni Aswadi dan Bapak Muhammad, peneliti menemukan bahwa kecukupan BUMNag masih belum dapat dikatakan baik. Hal ini disebabkan oleh kendala dalam sarana dan prasarana yang belum memadai, serta kurangnya pemahaman SDM mengenai bidangnya masing-masing, sehingga operasional

BUMNag tidak berjalan dengan optimal. Akibatnya, hal tersebut berdampak pada pemenuhan permodalan yang diperlukan oleh BUMNag, karena BUMNag belum menyelesaikan laporan yang diperlukan.

## 2) BUMNag Padang Magek Sakato

Hasil Wawancara dengan Bapak Ermi Bahar selaku direktur dari BUMNag Padang Magek Sakato.

*“Kemaren ada datang dari eisovek itu mintak kulit manis pada bapak, dia butuh 15 sampai 20 ton per bulan petik 8cm untuk ke turki dan hongaria itu butuh modalnya di atas 1M makanya ngak bapak gubris, contoh yang kemaren datang yang mau jual kepada bapak itu ada panen kunyit ,ini lahannya 8 hektar lebih diperkirakan produksinya diatas 100 ton, harga kunyit sekarang antara 6 sampai 7 ribu. Untuk satu ton aja 7 juta kalau 100 ton hampir 1 M modalnya dari mana, modal kita hanya dari penyertaan Nagari, kita masih belum berani mengambil dana investasi”*

*“Tergantung dari SDM kalau bendahara saya basicnya bahasa inggris, pusingkann, sekretaris saya basicnya seni tari, Staf saya pak Edi basicnya pehotelan pusing juga kan, perhotelan terima thip panjang, datang bawa tamu terima thip, tidur gratis, mandi gratis kemudian satu yang lagi basicnya judo, tu pak doni bekas judo , kemudian pak ujang dasarnya SD aja tidak selesai ,dia hobinya dibawa orang supir karna titipan orangnya, aa itu yg terjadi di BUMNag tapi insyaallah bapak berjalan sudah ada dibuatnya koridor berjan lah di koridor itu walaupun ngak sebgas orang lain kita masih terlihat belum ada banyak masalah ya setidaknya tidak-tidak nya itu tidak banyak masalah masalah pasti ada.”*

*“prasarana yah prasana yang butuh kan thun 2024 udah yang contohnya gedung ini prasarana ,gedung prasarana ,kendaraan udah ada satu walaupun kadang-kadang mogok di jalan yah kemudian sarana yang dibutuhkan yah leptop udah 2, kursi tempat duduk udah ada ,pulpen udah ada buku2 udah ada ,mesin udah ada walaupun dalam kondisi kondisi apa namanya oo belum maksimal namanya kita merintis jadi sedikit kita mengharapkan pada tahun 2025 dengan lari dari program yang awal tapi tujuannya itu aja menggeliatkan ekonomi masyarakat dengan secara keseluruhan. Insyaallah tahun 2024 ini setiap rumah akan punya polibek dengan tanamannya”. (Wawancara tanggal 12 juli 2024)*

Selanjutnya hasil wawancara dengan ibuk Irdian syafriani selaku sekretaris dari BUMNag padang magek sakato:

*masyarakat sedangkan SDM yang ada didalamnya tidak sesuai sangat- sangat tidak sesuai contohnya saya sekretaris adalah sikologi jurusan sikologi, bendahara basicnya di bahasa inggris dan direktur kita alhamdulillah walaupun di basic pertanian tapi juga berada di bagian keuangan sebelum di pensiun jadi kalau SDM belum mencukupi karna itu kita melakukan pengembangan untuk bagaimana SDM ini bisa setara dengan Bumngag bumngag lainnya”*

*“Kalau sarananya ya seperti yang adek-adek lihat kantor kita masih seadannya kalau prasarananya kita masih meminjam ke nagari sedangkan ada di dana awal pada bulan mei itu kita hanya bisa mendapatkan dana dan itu tidak mungkin kita hanya untuk sarana kita agar kita agar lengkap semua ngak cukup ya dek ya seperti yang adek lihat cuman alhamdulillah sudah bisa menyediakan ruangan direktur yang lengkap denagn AC tapi itu belum sempurna jadi sarananya belum cukup dan terpenuhi tapi kalau di bidang pertanian dari segi mesin alhamdulillah kita punya satu mesin traktor yang untuk bajak itu sekaligus kalangan yang ke dua ada mesin semprot spayer power itu sudah ada sedangkan mesin semprot air karna musim kemarau kita masih meminjam kepada pihak lain”. (Wawancara tanggal 07 oktober2024)*

Selanjutnya hasil wawancara dengan Bapak Gusri Anggra selaku sekretaris dari Nagari Padang Magek:

*“Oo ini berpulang lagi ke bumngag untuk SDM karna pemerintah nagari telah melakukan musyawarah untuk pembentukan pengurus BUMNag yaitu sesuai dengan PP no 11 tahun 2001 bahwasanya untuk tugas BUMNag dibentuk dalam musyawarah nagari yaitu ketua atau direktur sekretari dan bendahara hanya itu nagari bisa membentuknya selanjutnya untuk SDM yang dibutuhkan BUMNag itu tergantung oleh pengurus BUMNag tersebut. Kalau untuk modal Ini berpulang kembali pada BUMNag tersebut karna pemerintah nagari telah memberikan modal ke BUMNag jadi untuk sarana dan prasaranananya itu diserahkan ke BUMNag mungkin pada saat ini beberapa tahun ke belakang dengan telah di berikan pernyataan modal mungkin BUMNag tersebut telah melakukan inovasi mungkin contohnya menyediakan atau menyewa tempat untuk sarana dan prasarananya, munkin setau kami untuk sarana dan prasarana telah ada contoh yang dulunya menyewa satu tempat*

*sarana prasarana untuk BUMNag, terakhir BUMNag yang terbaru juga telah menyewa tempat untuk sarana dan prasarananya. Kalau kebutuhan permodalan berpulang kepada BUMNag tersebut sesuai dengan ADRT atau proprosal yang di ajukan ke pemerintah nagari, pemerintah nagari mungkin nantik memilah sesuai dengan ADRT atau sesuai dengan penggunaannya nantik bendahara nagari bersama BPRN akan mnyusun anggaran sesuai dengan proposal yang diajukan apakah nantik permintaannya nantik emang pantas di danai atau gimana itu tergantung dengan proprosal yang diberikan BUMNag kepada pemerintah nagari untuk permodalannya. Mengapa begitu tentu berpulang kembali kepada BUMNag tersebut mungkin itu mungkin termasuk incarannya BUMNag karna pemerintah nagari telah mengevaluasi setiap proposal yang di ajukan proprosal yang diajukan BUMNag dan berapa nagari bisa memberikan pernyataan modalnya jadi untuk program kerja itu berpulang ke BUMNag mungkin bagi nagari nantik pemerintah nagari Cuma menyampaikan ke BUMNag karena pemerintah nagari wali nagari menjabat sebagai penasehat jadi nantik bisalah kerjasama nantik pengurus denagan penasehat karna penasehat itu melekkan ke wali nagari untuk program kerjanya". (wawancara tanggal 4 november 2024)*

Selanjutnya hasil wawancara dengan Bapak Faisal Candra selaku Ketua BPRN Nagari Padang Magek:

*"Kalau SDM nyo rancak kini sumber daya pengurus rancak kini oo ly dibidang nyo kan istilahnyo wak mamilih urang tu ly di bidang nyo, sasarannyo pertanian urang duduk disitu memang pertanian, di pembukuannyo pun rancak ly bagian administrasi lo kan. Kalau sarana prasarananyo kalau nyo nio kontak silahkan nyo lah ado anggarannyo istilahnyo RAB pencairan dananyo nyo dulu nyo masuakan konrak sewa , kalau di bulih dikatoan lah masuk mewah kantua nyo kini mah urang baru jalan dengan lah ado kantua nyo lah termasuk mewah mah, istilahnyo lancar lah jan tambek karajonyo nyo ndak nyaman nyo karajo maleh-maleh kan mode tu bisa nyo kan. Permodalannyo aa kegiatan yang di rencanakan kami fasilitasi tu mah bara tu lah Rp. 205.000.000 kami anggarkan untuk tahun tahun 2024 patang ko, kalau urang biaso 50.000.000, 100.000.000 paling tinggi, kalau dari segi permodalan ambo raso ibaraik urang baru bajalan lah tinggi mah, lah tinggi permodalan mah". (Wawancara tanggal 28 november 2024)*

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Ermi Bahar, Ibu Irdian Syafriani, Bapak Gusri Anggara, dan Bapak Faisal Candra, peneliti menemukan bahwa kinerja BUMNag masih belum optimal karena terbatasnya modal yang tersedia. Padahal, BUMNag memiliki peluang yang menjanjikan, bahkan hingga ke pasar internasional. Selain itu, hambatan lain yang dihadapi adalah kurangnya tenaga kerja yang memiliki keahlian sesuai bidangnya.

#### **d. Pemerataan**

Pemerataan ini berkaitan dengan apakah biaya dan manfaat yang didistribusikan secara merata ke setiap unit usaha. Pemerataan ini juga berkaitan dengan keadilan dalam pendistribusian biaya ke setiap program kerja BUMNag.

##### 1) BUMNag Sitangko

Sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Doni Aswadi selaku Direktur dari BUMNag Sitangko terkait pemerataan distribusi biaya dan manfaat di setiap program yang dijalankan oleh BUMNag.

*“Kalau modal itu patokanyo beda dek di BUMNag tu modal kan sekali modal, kita dalam satu tahun tu ngak akan pernah itu kan buat lansung dua tapi kita berusaha memenuhi setiap kebutuhan karna kan merintis dari nol kan tapi kalau sudah mandirikan mereka yang akan menghasilkan jadi kita keluarkan gaji itu kan berdasarkan pendapatan kan jadi secara kasat matanya BUMNag itu akan ada sekali permodalan ke unitnya nantik samapi dia batas mandirinya telah menghasilkan terpenuhi BOP itu kan dah nol kan untuk jadi tinggal meningkatkan hasil dan persentase nantik kan sampai usaha itu balik modal nantik kan”.* (Wawancara tanggal 2 oktober 2024)

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Doni Aswadi, peneliti mengidentifikasi bahwa pemerataan biaya di BUMNag Sitangko belum terlaksana dengan baik. Hal ini disebabkan oleh kebijakan BUMNag yang hanya berfokus pada pengembangan satu unit usaha dalam setiap putaran permodalan. Selain itu, pemerataan manfaat BUMNag juga belum

dirasakan secara merata, terlihat dari belum terpenuhinya kesejahteraan para pengurus, terutama dalam hal gaji.

## 2) BUMNag Padang Magek Sakato

Hasil wawancara dengan ibuk Irdian syafriani selaku sekretaris dari BUMNag padang magek sakato:

*“Untuk pemerataan biaya program BUMNag belum ada karena di BUMNag yang terjalankan hanya baru unit usaha pertanian dan pemerataan manfaat belum juga kami rasakan, untuk gaji saja kami belum ada menerima, kerja kami lebih ke sosial atau sukarela saja (Wawancara tanggal 07 oktober 2024)*

Berdasarkan wawancara dengan Ibu Irdian, peneliti menemukan bahwa pemerataan biaya di BUMNag Padang Magek Sakato belum berjalan dengan baik, karena saat ini hanya satu unit usaha yang telah beroperasi. Sementara itu, pemerataan manfaat BUMNag juga belum sepenuhnya dirasakan, terlihat dari belum terpenuhinya kesejahteraan para pengurus, khususnya dalam hal gaji.

### e. Responsivitas

Responsivitas berkaitan dengan seberapa jauh suatu kebijakan dapat memuaskan kebutuhan, preferensi atau nilai-nilai kelompok masyarakat tertentu.

#### 1) BUMNag Sitangko

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Irfan Saleh selaku masyarakat dari Nagari Simabur mengenai respon masyarakat apakah masyarakat merasakan kebermanfaatan dengan keberadaan BUMNag atau hadirnya BUMNag di tengah – tengah masyarakat ?

*Kalau dari abg dari unit tenda dampaknya sangat besar cuman dalam pengelolaannya yang kurang kurang manajemen jadi pedang di pasar ko masih kebingungan dalam ba caronyo mengelola tenda ko kan, pembayarannya cuman tendako ado beberapa permasalahan, jalan tenda ko masih kurang maksimal dek gara-gara pedagang tu dengan urang balanjo tu ndak ado kini do jadi yang mangaleh tu ndak lo bara do mancalik ekonomi kini kan.*

*Kalau dari segi magotnyo magot tu sebenarnya dampak untuk kedepannyo bagus rancak sabananyo cuman magot ko di awal awal tahunko kan alum bisa menguntungkan ly jadi di dalam rencana kerjanya magot ko menguntungkan dalam waktu 5 tahun sedangkan sekarang di waktu pertamo ajo belum ado menguntungkan Cuma penjualannyo ado cuman kalau untuk balik modal nyo dulu itu susahnyo Cuma dampaknya tu bagus, Cuma untuk masyarakat ko ndak narimonyo BUMNag ko ba ka ba BUMNag ko harus untung lansung kalau di agih modal bisuknyo harus untung prosesnyo ndak dipikiannyo do. Kalau keuntungannyo masyarakat merasokan untung apalagi dengan ado bumnag kan peluang karajo jadi ado kan dengan apolagi kalo mode di magot kalau bajalan sampai kini kalau yo maksimal jalannyo terus kita jadi pekerja jadi peluang kerja. Pemasukannya dari magot itu lah kini mungkin yo alum nampak lih mungkin 5 tahun kedepan gadang gaji nyo lih bisa bukak lowongan kerja lih kan”. (Wawancara tanggal 2 oktober 2024)*

Selanjutnya Wawancara yang dilakukan bersama Ibu Helen, selaku masyarakat dari BUMNag Sitangko sebagai berikut:

*“Kalau model tenda ndak kanai hujan ndak kanai paneh kan, dengan ado tenda ko lebih mudah ,kalau pakai terpal kalau ado angin goyang –goyang kalau iko labih kokoh ly untuk biaya nyo subananyo ampia samo nyo, Cuma kalau iko kan bayia 10 ribu sahari kalau tenda kan ba namonyo yo bali bali sakalinyo Cuma yo acok tukanyo kanai angin cabik yo tuka bali baru liak dan kalau tenda BUMNag ko yo sewa Sewanyo perhari tapi wak lebih enteng dengan tenda ko lah tingga pakai ly nyo. Kalau untuk pakai tenda ko akak lh mamakai tenda lah ado 2 tahunan Itu untuk pakai tendanyo 6 hari kecuali hari senen karna pasar kan urang pakai untuk tempat parkir kan”. (Wawancara tanggal 04 oktober 2024)*

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pada indikator responsivitas, BUMNag telah cukup berhasil dalam memenuhi kebutuhan dan preferensi masyarakat. Hal ini terlihat dari manfaat yang dirasakan oleh para pedagang melalui adanya unit tenda, serta dari unit manggot yang sudah mulai menghasilkan pendapatan bagi masyarakat, meskipun pengembangannya masih belum optimal. Dengan demikian, kebijakan dan program BUMNag tidak hanya mendukung perekonomian, tetapi

juga berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat dengan cara yang selaras dengan nilai-nilai dan kebutuhan mereka..

## 2) BUMNag Padang Magek Sakato

Hasil wawancara dengan Bapak Gusri Anggra yang merupakan Sekretaris Nagari Padang Magek:

*“Mungkin ini juga ada terjadi pro kontra ada sebahagian masyarakat menyebutkan bahwasanya BUMNag oo memili harganya di bawah psaran mungkin sebahagian msyarakat tidak mengetahui bahwasanya sudah memiliki beberapa program yang pertama nantik jika ada keuntungan mungkin di dalam ADRTnya disisihkan beberapa persentase pembagian SHUnya untuk membantu masayarakat yang kurang mampu contohnya memberikan santunan untuk anak yatim dan juga nantik membantu kepada pengurus mesjid musholla pada umumnya untuk memberi pengantian biaya listri perbulan yang ada di mushala jadi mungkin ada disini pro kontra mungkin masyarakat bilang BUMNag harganya di bawah harga pasar BUMNag skopnya cukup besar yaitu penjualan bukan sekilo 10 kilo mungkin mainya untuk penjualan BUMNag di atas rata-rata mungkin nantik bisa per ton jadi mungkin harganya di bawah sedikit dari pasaran karna pasar-pasar yang tidak ada kerjasama mungkin pengambilannya sedikit-sedikit mungkin bisanya puluhan kilo atau ratusan kilo atau mungkin ratusan ton. Mungkin disini bisa kami terangkan untuk kebermanfaatannya ini tergantung ke petani langsung terjun sesuai denagan program BUMNag tersebut contohnya untuk bergerak di bidang komoditi sayur-sayuran dan membeli hasil tani masyarakat karna sesuai dengan program bumrag yaitu bergerak di bidang pembelian terung dan lainnya jadi manfaat yang dirasakan oleh masyarakat langsung ada tempat masyarakat menjualnya jadi karna ada tempat jadi masyarakat tidak jadi menjual ke pasar atau tempat lain karna BUMNag langsung menampung berapapun ada hasil tani yang ada oleh petani yang di jual BUMNag sesuai dengan oo program yang ada di BUMNag sekarang”. (Wawancara tanggal 4 november 2024)*

Hasil wawancara dengan ibuk Nurhayati yang merupakan msyarakat Nagari Padang Magek:

*“Ly ado terbantunyo nak misalnya kita ngak ado karajo ado karajo untuk awak untuk belanja wak ado misalnya ibuk ibuk ko ngak ado karajo di baik karajo jo kami,ada tambahan pemasukan untuk masyarakat, ly ado dan Untuk karajonyo perhari gadang gaji kami dari petani petani 70, ko kami gadang 80 kalau ambik ta arung takah ko kami di balikan nasi”*

*Ly bentuk ibuk rumah tangga cukup kami, kami ko terbantu lah untuk masyarakat”*. (wawancara tanggal 14 november 2024)

Selanjutnya Wawancara yang dilakukan bersama bapak Dedi, selaku anggota dari BUMNag Padang Magek Sakato sebagai berikut:

*“Salamo Apak karajo disiko alhamdulillah dari BUMNag alah dapek manolong saketek banyaknyo perekonomian dari masyarakat disiko contohnyo yang adiak adiak caliak diBUMNag ko alah lumayan banyak petani nan dibina langsung oleh BUMNag bisa adiak caliak dari taruang lalap, taruang ijau, taruang ungu, labu, sayua paik nan adiak adiak timbang satiok hari di BUMNag”*

*(Sejak saya bekerja di sini, alhamdulillah BUMNag telah membantu banyak dalam meningkatkan perekonomian masyarakat di sini. Contohnya, yang dapat dilihat di BUMNag ini, cukup banyak petani yang dibina langsung oleh BUMNag. Anda dapat melihat hasilnya dari berbagai jenis terong, yaitu terong hijau, terong ungu, labu, dan sayuran lainnya yang ditimbang setiap hari di BUMNag”*. (wawancara tanggal 14 november 2024)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pada indikator responsivitas, BUMNag telah berhasil memenuhi kebutuhan dan preferensi masyarakat, khususnya para petani. Keberhasilan ini tercermin dari program-program BUMNag yang secara langsung membina para petani, menghasilkan berbagai produk pertanian seperti taruang lalap, taruang hijau, taruang ungu, labu, dan sayur pahit yang dikelola oleh petani lokal. Dengan demikian, kebijakan dan program BUMNag tidak hanya mendukung perekonomian, tetapi juga berperan dalam

meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan cara yang sejalan dengan nilai-nilai dan kebutuhan mereka.

#### **f. Ketepatan**

Ketepatan ialah sesuatu yang berkaitan dengan apakah hasil atau tujuan yang diinginkan benar-benar layak atau bernilai, dengan tujuan program dari BUMNag ini adalah untuk meningkatkan pendapatan asli nagari serta meningkatkan ekonomi masyarakat nagari.

##### 1) BUMNag Sitangko

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Doni Aswadi selaku Direktur BUMNag Sitangko.

*“Kalau tepat sasaran harusnya mancalik analisa awal balik kan kayanyo kaninyo di SOP kerja misalnya rencana awal kita evaluasi itu job desc kajinyo kan ndak sesuai ekspetasi ambo magot ko minimal 60 biopon tu minimal sekitar 900 kg sekali panen anggap lah abih waktu 1 bulan kan 9 kali 6 54 jadi logikanyo 5. 400.000 masuk pitih sekali siklus panen kalu BOP nyo 2.000.000 masih untung BUMNag 34.000.000 ly kan anggap lah di kalua lenyo sebagai manajer dx nyo lah di gaji awal 2 juta nambah lanyo beko 10% dari 34 ko jadi 340.000 nyo dapek tambahan gaji kan masih untung lah BUMNag kan logikanyo kan ,tapi di kenyataannyo kan ndak sesuai karno banyak faktor dari dalam kita sebagi pekerja dari pelakunyo atau dari sisi luarnyo gitu ha ado orang mensabotase lah ikan dimaling lah itu ado kejadiannyo lele wak ditangguknyo“. (Wawancara tanggal 2 oktober 2024).*

Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan Bapak muhammad selaku ketua BPRN BUMNag Sitangko.

*“Kalau pencapaian kerjanya pak calik BUMNag ko cukup bagus, sabaik ado perkembangan, perkembangannyo cukup bagus kan oooo kalau maggot nyo dari bibit magot lah menghasilkan lah bisa di jua kan kemudian dari tenda kulinernyo itu lah bisa di kontrak kepada orang kan cukup bagus cuma memang kecek apak tadi antara pemasukan dengan pengeluaran itu belum seimbang harunyo dari BUMNag kalaunyo punyo magott harusnya ado lanjutnyo pado bibit ayam ado turunanyo ka bawah bukan magotnyo yang kito jua, kalau magotnyo kito jua magott tu 4.000 samapai 5.000 per kilo kan tapi kalau kito jua ayam nyo nantik*

*BUMNag iko ado turunannyo kan dari usahonyo itu itu harapan apak kedepannyo kan ka BUMNag ko dari tujuan bumrag apo masih jauh tuh kita amati kita analisa program BUMNag ko itu program BUMNag ko bisa ndak untuk penambahan income penambahan nagari itu harapan untuk BUMNag ko kan karno inyo merupakan badan usaha milik nagari, karno kito yakin nagari ko ndak akan ,kalau basanda sado kito ka kabupaten dengan anggaran pemerintah akan terbatas tapi kalau natik dengan BUMNag ko tumbuh berkembang nyo nyo bisa nantik menambah pemasukan nagari pendapatan nagari aa itu tujuan BUMNag nantik BUMNag ko tapi kecek pak tadi kalau BUMNag ko bergerak dari bawah makonyo bagaikan anak yang baru lahir butuh makan dulu untuk sampai sekian nantik sampai menghasilkan jadi masih jauh ly jalan BUMNag ko jadi tujuan BUMNag a ko kesitu an BUMNag pun tujuan nyo bukan hanyo dari gerakanyo sajo seluruh apo aset dari yang bergerak itu kalau bisa di bawah naungan BUMNag dikelola oleh BUMNag contoh nyo kito punyo pasar kan pasar tu BUMNag yang menggerakkan kita punyo aia kan pdam mini PDAM mini ko BUMNag yang mengelolakan kalau lh di kelola oleh BUMNag jadi ko sub kegiatannyo, tapi karna kondisi direktur BUMNag dan pengurusan BUMNag belum mampu untuk sampai ka situ ly mako kito belum bisa menyerahkan ly aa tu tapi intinyo sampai ka situ seluruh aset nagariko itu tetap di bawah naungan bumrag, Yang ke 2 kita ingin BUMNag ko nantik bisa menambah pendapatan pemerintah nagari kalau yo memang berjalan maksimal kan dan itu memang butuh waktu yo kan.”. (Wawancara tanggal 26 september 2024)*

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Doni Aswadi dan Bapak Muhammad, peneliti menemukan bahwa pada indikator ketepatan implementasi program, BUMNag Sitangko belum berhasil mencapai hasil dan tujuan yang diharapkan. Hal ini disebabkan oleh kendala pada kualitas SDM BUMNag serta operasionalnya. Namun, dari segi ketepatan sasaran, program BUMNag dalam meningkatkan ekonomi masyarakat sudah berjalan dengan baik. Contohnya, unit tenda yang membantu para pedagang dengan menyediakan tenda, serta unit manggot yang memberikan dampak positif bagi nagari, terutama di sekitar pasar. Unit manggot ini memanfaatkan sampah pasar sebagai pakan, sehingga

membantu mengurangi volume sampah secara signifikan setiap minggunya.

## 2) BUMNag Padang Magek Sakato

Telah dilakukan wawancara Bersama Bapak Gusri Anggara, Sekretaris Nagari Padang Magek:

*“Menurut kami ini sudah tepat sasaran karna Nagari Padang Magek ini masyarakatnya masih banyak yang bekerja sebagai petani dalam kegiatan sehari-hari nya, Makanya oo sesuai dengan program yang diadakan oleh BUMNag telah memberikan informasi ke jorong-jorong bahwasanya BUMNag bergerak, untuk meningkatkan PAN (Pendapatan Asli Nagari) mungkin untuk saat ini belum begitu tercapai Karena kadang oo tergantung oleh faktor cuaca. jadi bergerak di bidang tanaman sayuran emang berpengaruh dengan cuaca yang ada dan mudah mudahan kedepannya nya nanti BUMNag bisa memberikan PAN kepada nagari, untuk ekonomi masyarakat allhamdulillah telah bergerak karna masyarakat sekarang telah ada wadah untuk menampung hasil usaha taninya”.* (Wawancara tanggal 04 november 2024)

Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan ibuk irdian syariani selaku sekretaris BUMNag padang magek.

*“Bisa dikatakan cukup tepat sasaran karan seperti kakak katakan tadi program kita kayak lebih berfokus pada pertanian lahanya ada tepat sasaraannya juga pas karna msyarakat kita juga mau bertani kan gitu ngak ada modal berarti kan bisa dikatakan tepat sasaran lahanya ada terbengkalai dimodali bumntag jadi sekeliling Nagari Padang Magek ini yang biasanya tidak berkerja diambil oleh bumntag untuk berkerja di lahan tersebut beratkan ekonomi msyarakat juga meningkat sasaraannya juga pas gitu kalau coba kita pilih program lain apakah sudah tepat sasaran belum tentu jadi cukup tepat sasaran untuk saat ini semoga kedepannya lebih tepat sasaran lagi dan merata lagi”.* (Wawancara tanggal 07 oktober 2024)

Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan Bapak Faisal Candra selaku ketua BPRN Nagari Padang Magek.

*“Iko subananya kan dek program pemerintah pusat sabananya kalau ado manusia yang tepat dengan unit usaha yang tepat ancak tapi dek awak mencari aa usaho yang tapek, kalau kini urang ly tapek usaho nyo tapek lo tapi kan kendala di pasar nyo”.*  
(Wawancara tanggal 28 november 2024 )

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Gusri Anggara dan Ibu Irdian Syafriani, peneliti menyimpulkan bahwa implementasi program BUMNag Padang Magek Sakato dalam mencapai hasil dan tujuan yang diinginkan belum sepenuhnya berhasil. Informan menyebutkan bahwa program BUMNag telah tepat sasaran dalam meningkatkan perekonomian masyarakat, khususnya dengan mendukung para petani di Nagari Padang Magek. Namun, pencapaian terkait PAN masih belum optimal.

**Tabel 4. 11**  
**Evaluasi kinerja berdasarkan beberapa kriteria menurut Dunn dalam meningkatkan pendapatan asli nagari pada BUMNag Sitangko**

No	Kriteria	Keterangan
1	Efektifitas	BUMNag Sitangko belum optimal dalam mencapai tujuan atau target yang diinginkan. Hal ini terlihat bahwa unit usaha yang dijalankan masih dalam tahap perintisan dan belum mampu menghasilkan keuntungan yang diharapkan. Ketidakmampuan untuk menghasilkan keuntungan ini mengindikasikan bahwa efektivitas operasional dan strategi yang diterapkan belum optimal, dan program-program yang direncanakan belum mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap masyarakat atau perekonomian Nagari. Selain itu, usaha yang direncanakan ternyata tidak sesuai dengan harapan

		awal, yang menjadi faktor utama mengapa target-target tersebut belum tercapai.
2	Efisiensi	Efisiensi kinerja BUMNag belum optimal hal tersebut dapat lihat dari beberapa. Pertama, dalam hal penggunaan sumber daya, penyertaan modal yang telah dilakukan oleh nagari belum optimal karena tidak sesuai dengan rencana awal, menunjukkan adanya inefisiensi dalam perencanaan alokasi dana. Kedua, pada aspek manajemen operasional, kurangnya pengelolaan yang efektif menjadi faktor utama yang menghambat kinerja BUMNag, yang mencerminkan lemahnya kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya secara produktif. Ketiga, indikator hasil juga menunjukkan bahwa BUMNag belum mampu menghasilkan keuntungan yang dapat dibagi, sehingga kontribusinya terhadap pendapatan asli nagari tidak terlaksana. Hal ini menunjukkan bahwa BUMNag belum mencapai tujuan ekonomisnya, yaitu memberikan manfaat finansial bagi nagari. Kombinasi dari berbagai faktor tersebut mengindikasikan bahwa efisiensi kinerja BUMNag Sitangko masih memerlukan perbaikan di berbagai aspek untuk dapat memberikan hasil yang optimal.
3	Kecukupan	Berdasarkan indikator kecukupan menunjukkan bahwa BUMNag masih belum optimal dikarenakan BUMNag masih menghadapi berbagai kendala yang menghambat tercapainya kecukupan dalam operasionalnya. Pertama, sarana dan prasarana yang belum memadai menjadi hambatan utama. Keterbatasan fasilitas dan infrastruktur

	<p>yang mendukung operasional BUMNag mengurangi efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan berbagai program dan unit usaha. Tanpa sarana yang cukup, BUMNag kesulitan untuk memenuhi kebutuhan operasional yang dapat mendukung kelancaran aktivitasnya. Selain itu, kurangnya pemahaman SDM mengenai bidangnya masing-masing juga memperburuk situasi ini. Ketidakseimbangan antara kompetensi SDM dan kebutuhan operasional BUMNag menyebabkan ketidakefektifan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang seharusnya dapat meningkatkan kinerja organisasi.</p> <p>Akibat dari kendala ini, pemenuhan permodalan yang dibutuhkan oleh BUMNag juga terhambat. Keterlambatan atau ketidaklengkapan dalam menyelesaikan laporan yang diperlukan untuk mendapatkan permodalan menjadi masalah tambahan. Tanpa laporan yang baik dan tepat waktu, BUMNag kesulitan untuk memperoleh dana atau investasi yang diperlukan untuk pengembangan usaha. Secara keseluruhan, untuk meningkatkan kecukupan, BUMNag perlu melakukan perbaikan signifikan dalam dua aspek penting ini: pemenuhan sarana dan prasarana yang memadai, serta peningkatan pemahaman dan kapasitas SDM sesuai dengan bidangnya. Hal ini akan memungkinkan operasional yang lebih efektif, yang pada gilirannya dapat mendukung pemenuhan permodalan yang diperlukan untuk kelangsungan dan pengembangan BUMNag.</p>
--	--

4	Pemerataan	<p>Berdasarkan indikator pemerataan menunjukkan bahwa BUMNag Sitangko masih belum optimal dikarenakan masih menghadapi tantangan dalam hal distribusi biaya dan manfaat yang merata. Pada pemerataan biaya, kebijakan yang hanya berfokus pada pengembangan satu unit usaha per putaran permodalan menyebabkan ketidakseimbangan dalam alokasi sumber daya. Hal ini menghambat pemerataan biaya ke unit usaha lainnya yang mungkin juga memiliki potensi untuk berkembang, sehingga memperburuk ketimpangan dalam pemanfaatan modal yang tersedia. Selain itu, pemerataan manfaat juga belum tercapai dengan baik, terlihat dari belum terpenuhinya kesejahteraan para pengurus, khususnya dalam hal gaji. Ketidakseimbangan dalam distribusi manfaat ini menunjukkan bahwa meskipun BUMNag memberikan manfaat ekonomi bagi sebagian pihak, masih ada kelompok-kelompok yang belum merasakan manfaat yang setara, terutama di tingkat pengurus. Secara keseluruhan, untuk meningkatkan pemerataan dalam BUMNag Sitangko, perlu ada kebijakan yang lebih inklusif, yang tidak hanya berfokus pada pengembangan satu unit usaha, tetapi juga mendistribusikan manfaat dan biaya secara lebih adil ke seluruh pihak yang terlibat. Upaya ini akan membantu meningkatkan kesejahteraan secara merata, baik bagi masyarakat umum maupun para pengurus.</p>
		<p>Berdasarkan indikator responsivitas menunjukkan bahwa BUMNag sudah optimal hal tersebut dilihat dari kinerja</p>

5	Responsivitas	<p>yang cukup baik dalam memenuhi kebutuhan dan preferensi masyarakat. Keberhasilan ini tercermin dari adanya unit tenda yang memberikan manfaat langsung kepada pedagang, membantu mereka dalam menjalankan aktivitas ekonomi dengan lebih nyaman dan terorganisir. Selain itu, unit manggot juga mulai memberikan kontribusi ekonomi dengan menghasilkan pendapatan bagi masyarakat. Namun, meskipun program-program ini memberikan dampak positif, pengembangan unit manggot masih belum mencapai potensi optimalnya. Hal ini menunjukkan adanya ruang untuk perbaikan dalam merespons kebutuhan masyarakat secara lebih komprehensif, khususnya terkait pengembangan program yang berkelanjutan dan lebih efisien. Secara keseluruhan, kebijakan dan program BUMNag sudah menunjukkan responsivitas yang baik dengan berfokus pada kebutuhan masyarakat lokal dan memberikan manfaat yang sesuai dengan nilai-nilai serta kebutuhan mereka. Untuk meningkatkan responsivitas lebih lanjut, BUMNag perlu memperkuat pengembangan program yang ada, terutama dalam memastikan keberlanjutan dan peningkatan manfaat ekonomi bagi masyarakat.</p>
6	Ketepatan	<p>Berdasarkan ketepatan implementasi program menunjukkan bahwa BUMNag Sitangko belum optimal atau berhasil mencapai hasil dan tujuan yang diharapkan. Kendala utama berasal dari kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang kurang memadai serta tantangan dalam operasionalisasi program. Hal ini mencerminkan</p>

	<p>adanya kesenjangan antara perencanaan dan pelaksanaan program. Namun, dari segi ketepatan sasaran, program BUMNag telah menunjukkan hasil yang positif. Contohnya adalah unit tenda yang berhasil memberikan dukungan langsung kepada pedagang melalui penyediaan fasilitas tenda, sehingga mendorong aktivitas ekonomi lokal. Selain itu, unit manggot memberikan manfaat ganda bagi nagari, baik secara ekonomi maupun lingkungan. Pemanfaatan sampah pasar sebagai pakan manggot tidak hanya menciptakan nilai tambah ekonomi tetapi juga mengurangi limbah pasar secara signifikan setiap minggu, yang menjadi solusi praktis terhadap masalah pengelolaan sampah. Secara keseluruhan, meskipun implementasi program masih menghadapi tantangan, ketepatan sasaran program menunjukkan bahwa BUMNag memiliki potensi besar untuk mendukung kesejahteraan masyarakat. Untuk memastikan keberhasilan penuh, diperlukan upaya peningkatan kapasitas SDM dan optimalisasi operasional BUMNag</p>
--	---

*(Sumber : Hasil wawancara dengan infoman)*

**Tabel 4. 12**  
**Evaluasi kinerja berdasarkan beberapa kriteria menurut Dunn**  
**dalam meningkatkan pendapatan nagari**  
**pada BUMNag padang magek Sakato**

No	Kriteria	Keterangan
1	Efektifitas	<p>Berdasarkan indikator efektivitas menunjukkan bahwa BUMNag Padang Magek Sakato belum optimal atau berhasil mencapai tujuan atau target yang diinginkan, meskipun ada beberapa pencapaian positif. Dari segi pendapatan, BUMNag telah berhasil memperoleh keuntungan, namun masih dalam tahap perintisan, yang menunjukkan bahwa meskipun ada kemajuan, pencapaian penuh terhadap target pendapatan belum tercapai. Ketergantungan pada alat pendukung yang masih kurang memadai menunjukkan bahwa untuk mencapai efektivitas yang lebih tinggi, BUMNag perlu meningkatkan kapasitas operasional dan memperbaiki sarana yang ada. Di sisi lain, BUMNag juga telah berhasil dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat Nagari dengan menyelamatkan lahan-lahan terbengkalai dan memberikan kontribusi terhadap perekonomian lokal. Ini menunjukkan adanya dampak positif yang signifikan terhadap masyarakat, yang merupakan salah satu tujuan utama dari keberadaan BUMNag. Namun, meskipun ada pencapaian ini, tantangan seperti serangan hama dan tikus yang merusak tanaman masih menghalangi efektivitas program, karena dapat mengurangi hasil pertanian dan menghambat pemenuhan target produksi yang lebih tinggi. Secara keseluruhan, untuk meningkatkan</p>

		<p>efektivitas, BUMNag Padang Magek Sakato perlu mengatasi kendala operasional dan tantangan eksternal, serta memperkuat infrastruktur dan alat pendukung yang dibutuhkan. Ini akan memungkinkan BUMNag untuk tidak hanya mencapai, tetapi juga melampaui target-target yang telah ditetapkan, serta memberikan dampak yang lebih luas dan berkelanjutan bagi masyarakat Nagari.</p>
2	Efisiensi	<p>Berdasarkan indikator efisiensi menunjukkan bahwa kinerja BUMNag Padang Magek Sakato belum optimal atau efisien, terutama jika dilihat dari ketidakmampuan organisasi dalam menghasilkan keuntungan yang stabil dan memberikan kontribusi nyata terhadap Pendapatan Asli Nagari (PAN). Fakta bahwa antara tahun 2019 hingga 2022, BUMNag mengalami stagnasi dan tidak memberikan bagi hasil keuntungan kepada Nagari, mencerminkan kurangnya efisiensi dalam pengelolaan usaha dan sumber daya yang ada. Stagnasi ini menunjukkan adanya pemborosan waktu dan sumber daya yang tidak menghasilkan output yang diinginkan, seperti pembagian keuntungan atau peningkatan kesejahteraan masyarakat. Lebih lanjut, pada tahun 2023, BUMNag justru mengalami kerugian, yang semakin memperburuk ketidakefisienan. Kerugian ini berarti bahwa sumber daya yang digunakan oleh BUMNag tidak menghasilkan hasil yang positif, bahkan membebani organisasi. Oleh karena itu, meskipun BUMNag memiliki potensi untuk memberikan kontribusi terhadap PAN, faktanya kontribusinya masih sangat terbatas dan tidak</p>

		<p>optimal. Secara keseluruhan, untuk meningkatkan efisiensi, BUMNag Padang Magek Sakato perlu melakukan evaluasi mendalam terhadap operasional dan manajemennya. Upaya untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya, meningkatkan produktivitas, dan memastikan bahwa setiap keputusan operasional mendukung tujuan jangka panjang akan sangat membantu dalam memperbaiki kinerja dan meningkatkan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Nagari.</p>
3	Kecukupan	<p>Berdasarkan indikator kecukupan menunjukkan bahwa kinerja BUMNag belum optimal, terutama karena terbatasnya kecukupan modal yang tersedia. Modal yang terbatas menghambat pengembangan usaha dan ekspansi BUMNag, meskipun ada potensi yang cukup besar, bahkan hingga pasar internasional. Hal ini mencerminkan bahwa dalam hal kecukupan modal, BUMNag masih mengalami kesulitan untuk memaksimalkan peluang yang ada, yang seharusnya dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja dan daya saing. Selain itu, kendala lainnya yang mengurangi kecukupan BUMNag adalah kekurangan tenaga kerja yang memiliki keahlian sesuai bidangnya. Tanpa tenaga kerja yang kompeten, BUMNag kesulitan untuk menjalankan program atau unit usaha dengan efektif dan efisien. Keterbatasan dalam kualitas SDM ini menyebabkan kurangnya kemampuan dalam mengelola usaha dengan baik, yang pada gilirannya mempengaruhi hasil yang dicapai oleh BUMNag. Untuk meningkatkan kecukupan di BUMNag, diperlukan upaya</p>

		<p>untuk mengatasi kedua kendala ini, yaitu dengan meningkatkan akses terhadap modal dan memperbaiki kualitas tenaga kerja. Peningkatan kecukupan dalam kedua aspek ini akan memungkinkan BUMNag untuk lebih memanfaatkan peluang yang ada, mencapai kinerja yang lebih optimal, dan meraih tujuan jangka panjang, termasuk ekspansi ke pasar internasional.</p>
4	Pemerataan	<p>Berdasarkan indikator pemerataan menunjukkan bahwa BUMNag Padang Magek Sakato Belum Optimal karena masih mengalami kesulitan dalam mencapai distribusi biaya dan manfaat yang merata. Dalam hal pemerataan biaya, fokus yang hanya pada satu unit usaha yang beroperasi mengarah pada ketidakseimbangan dalam alokasi sumber daya. Dengan hanya satu unit usaha yang berjalan, sumber daya seperti modal dan tenaga kerja cenderung terpusat pada unit tersebut, sementara unit usaha lainnya yang mungkin memiliki potensi untuk berkembang tidak mendapatkan perhatian yang sama. Hal ini menghambat pemerataan biaya yang dapat mendukung perkembangan usaha lainnya. Sementara itu, dalam aspek pemerataan manfaat, meskipun BUMNag telah memberikan dampak positif, manfaatnya belum sepenuhnya dirasakan oleh semua pihak. Khususnya, kesejahteraan para pengurus yang belum terpenuhi, terutama dalam hal gaji, menunjukkan adanya ketimpangan dalam pembagian hasil yang tidak seimbang. Pengurus yang seharusnya mendapat manfaat dari operasional BUMNag justru belum merasakan</p>

		<p>manfaat secara memadai. Untuk meningkatkan pemerataan, BUMNag Padang Magek Sakato perlu memperbaiki kebijakan dan alokasi sumber daya agar tidak hanya berfokus pada satu unit usaha, tetapi juga memperhatikan distribusi biaya dan manfaat yang lebih adil, termasuk peningkatan kesejahteraan pengurus. Hal ini akan memastikan bahwa program-program BUMNag dapat memberikan manfaat yang lebih merata kepada seluruh pihak yang terlibat.</p>
5	Responsivitas	<p>Berdasarkan indikator responsivitas menunjukkan bahwa BUMNag sudah optimal, hal tersebut karena BUMNag telah berhasil dalam merespons kebutuhan dan preferensi masyarakat, khususnya para petani. Keberhasilan ini terlihat jelas dari upaya langsung BUMNag dalam membina petani dan menyediakan dukungan untuk menghasilkan berbagai produk pertanian yang relevan dengan kebutuhan pasar dan kondisi lokal, seperti taruang lalap, taruang hijau, taruang ungu, labu, dan sayur pahit. Hal ini mencerminkan ketepatan dalam merespons kebutuhan masyarakat yang mengandalkan sektor pertanian sebagai mata pencaharian utama. Dengan demikian, program-program BUMNag telah memberikan dampak positif, tidak hanya dalam mendukung perekonomian petani lokal, tetapi juga dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara umum. Program tersebut mencerminkan bahwa kebijakan BUMNag selaras dengan nilai-nilai lokal dan kebutuhan yang ada, sehingga mampu berkontribusi pada</p>

		<p>kesejahteraan masyarakat. Untuk memperkuat responsivitas lebih lanjut, BUMNag dapat terus mengidentifikasi dan merespons lebih banyak kebutuhan masyarakat dengan cara yang lebih inovatif dan berkelanjutan, sehingga dampaknya dapat lebih luas dan merata.</p>
6	Ketepatan	<p>Berdasarkan ketepatan BUMNag belum optimal karna dilihat dari implementasi program BUMNag Padang Magek Sakato masih menghadapi kendala dalam mencapai hasil dan tujuan yang diinginkan secara menyeluruh. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat upaya yang signifikan dalam menjalankan program, beberapa aspek penting masih memerlukan perhatian lebih, terutama dalam pencapaian target tertentu seperti PAN. Di sisi lain, program BUMNag telah menunjukkan keberhasilan dalam hal ketepatan sasaran, khususnya dalam mendukung peningkatan ekonomi masyarakat. Dukungan terhadap para petani di Nagari Padang Magek menjadi bukti bahwa program ini telah memberikan manfaat yang nyata dan relevan bagi masyarakat lokal. Namun, untuk memastikan keberlanjutan dan efektivitas program secara keseluruhan, diperlukan langkah strategis guna mengatasi kekurangan, terutama terkait pencapaian PAN, sehingga visi dan misi BUMNag dapat tercapai dengan lebih optimal.</p>

*(Sumber : Hasil wawancara dengan informan)*

**3. Kendala-Kendala Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Sitangko dan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Padang Magek Sakato dalam meningkatkan pendapatan asli nagari berdasarkan hasil wawancara dengan informan sebagaimana berikut ini :**

a. BUMNag Sitangko

- 1) Kurang tepatnya dalam pemilihan perangkat BUMNag yang mengakibatkan kesulitan dalam menjalankan usaha yang dijalankan. Sehingga mengakibatkan gulung tikarnya sebuah usaha BUMNag.
- 2) kurangnya pelatihan yang diberikan kepada SDM BUMNag yang mengakibatkan kurangnya pengetahuan tentang prosedur dalam pelaksanaan BUMNag
- 3) Munculnya pro kontra dari masyarakat terhadap penentuan unit usaha yang akan dikembangkan oleh BUMNag, sehingga berdampak minimnya dukungan dari semua pihak dalam pengembangan unit usaha untuk kedepannya.
- 4) Lambat dan kurang berkembangnya unit usaha yang dikembangkan BUMNag yang disebabkan oleh starategi usaha yang kurang dan permasalahan lain yang berdampak terhadap penilaian dan kurangnya dukungan dari masyarakat terhadap BUMNag.
- 5) Belum adanya pernyataan gaji yang di terima oleh perangkat BUMNag sebelum BUMNag memperoleh keuntungan yang mengakibatkan SDM BUMNag kurang fokus dalam menjalankan unit usaha yang telah direncanakan karna kebanyakan dari perangkat BUMNag merupakan masyarakat yang sudah memiliki keluarga dan butuh dana besar untuk kehidupan sehari-hari.
- 6) Minimnya SDM BUMNag yang mengakibatkan keterbatasan tenaga kerja dalam menjalankan BUMNag.

b. BUMNag Padang Magek Sakato

- 1) Kurang tepatnya dalam pemilihan perangkat BUMNag yang mengakibatkan kesulitan dalam menjalankan usaha yang dijalankan. Sehingga mengakibatkan gulung tikarnya sebuah usaha BUMNag.
- 2) Terlalu ikut sertaan eksternal dalam pelaksanaan operasional BUMNag yang mengakibatkan keterbatasannya BUMNag dalam mengembangkan usahanya
- 3) Minimnya dan keterlambatan pernyataan modal yang diberikan oleh nagari, sehingga cukup berpengaruh terhadap pengembangan usaha yang akan dilakukan BUMNag. Sehingga cukup berdampak dalam perkembangan unit usahayang di jalankan BUMNag.
- 4) kurangnya pelatihan yang diberikan kepada SDM BUMNag yang mengakibatkan kurangnya pengetahuan tentang prosedur dalam pelaksanaan BUMNag
- 5) Munculnya pro kontra dari masyarakat terhadap penentuan unit usaha yang akan dikembangkan oleh BUMNag, sehingga berdampak minimnya dukungan dari semua pihak dalam pengembangan unit usaha untuk kedepannya.
- 6) Lambat dan kurang berkembangnya unit usaha yang dikembangkan BUMNag yang disebabkan oleh starategi usaha yang kurang dan permasalahan lain yang berdampak terhadap penilaian dan kurangnya dukungan dari masyarakat terhadap BUMNag.
- 7) Belum adanya pernyataan gaji yang di terima oleh perangkat BUMNag sebelum BUMNag memperoleh keuntungan yang mengakibatkan SDM BUMNag kurang fokus dalam menjalankan unit usaha yang telah direncanakan karna kebanyakan dari perangkat BUMNag merupakan masyarakat yang sudah memiliki keluarga dan membutuh dana besar untuk kehidupan sehari-hari.

- 8) Minimnya SDM BUMNag yang mengakibatkan keterbatasan tenaga kerja dalam menjalankan BUMNag.
- 9) Cuaca yang tidak menentu yang mengakibatkan kurangnya pendapatan dari hasil panen yang mengakibatkan kerugian terhadap unit pertanian.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan dari hasil penelitian yang di lakukan pada kedua BUMNag yaitu pada BUMNag Sitangko yang terletak di Nagari Simabur dan BUMNag Padang Magek Sakato yang terletak di Nagari Padang Magek dapat disimpulkan dari kinerja kedua Badan Usaha Milik Nagari dalam meningkatkan Pendapatan Asli Nagari (PAN) ialah sebagai berikut:

1. Dalam menganalisis Evaluasi kinerja BUMNag berdasarkan pencapaian kinerja yang dituangkan di dalam permendes PDTT Republik Indonesia Nomor 3 tahun 2021 yaitu dari perencanaan atau pembentukan unit usaha sampai ke pelaksanaan BUMNag belum optimal dalam menjalankan unit usaha di karenakan kurangnya akan pengetahuan terkait manajemen prosedur dalam menjalankan BUMNag sehingga BUMNag belum mampu memberikan pendapatan untuk nagari dan hal tersebut membuat nagari tidak selalu menyalurkan dana kepada BUMNag dengan tujuan nagari ingin melihat perkembangan BUMNag dalam menjalankan unit usahanya dan juga dari segi pelaporan BUMNag juga belum sepenuhnya sesuai dengan format pelaporan dari permendes hal tersebut terjadi karna kurang ketahuan BUMNag terkait bagaimana pelaporan yang sesuai dengan permendes. Dan dari efektifitas kinerja BUMNag dengan menggunakan indikator Dunn dari kedua BUMNag hanya indikator responsivitas yang terpenuhi atau optimal oleh BUMNag sedangkan lima indikator lainnya belum bisa dikatakan memenuhi.
2. Kendala-Kendala Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Sitangko dan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Padang Magek Sakato dalam meningkatkan pendapatan asli Nagari berdasarkan hasil wawancara dengan informan yaitu kurang tepatnya BUMNag dalam pemilihan perangkat, serta kurangnya

pelatihan yang diberikan kepada SDM BUMNag yang mengakibatkan lambatnya perkembangannya unit usaha yang dijalankan sehingga muncul pro dan kontra dari masyarakat yang mengakibatkan kurang dukungan dari masyarakat terhadap BUMNag.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan penelitian, maka penulis memberikan masukan atau saran untuk perbaikan Badan Usaha Milik Nagari untuk kedepannya yaitu pada saat pemilihan SDM BUMNag dilakukan pemilihan dengan seleksi agar dapat dilihat seperti apa kemampuan yang dimiliki oleh SDM tersebut apakah mampu untuk menjalankan BUMNag tersebut, selanjutnya dilanjutkan dengan memberikan pelatihan terkait apa saja tugas yang akan di jalankan seperti tugas dari direktur, sekretaris, bendahara tentang bagaimana dalam pelaporan, perencanaan program kerja BUMNag dan juga adanya bimbingan khusus seperti dari perguruan tinggi, kecamatan, kabupaten dan dari dinas serta juga perlu dukungan dari masyarakat agar BUMNag dapat berjalan dengan baik dalam pengelolaannya sehingga nantinya dapat memberikan pendapatan asli nagari sebagaimana yang di harapkan.

Harapannya ke depannya SDM BUMNag dapat menerima manfaat berupa gaji, karena saat ini, jika BUMNag belum menghasilkan keuntungan, mereka belum memperoleh gaji. Hal ini menyebabkan SDM BUMNag kurang fokus dalam menjalankan unit usaha yang ada, sehingga berdampak pada terbengkalainya unit atau program usaha yang telah direncanakan sebelumnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, andretti leon. (2021). *Metodologi Penelitian Dan Analisis Data : Comprehensive*. Cirebon: Insania grup publikasi yayasan insan shodigin gunung jati.
- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. In CV. Makasar, syakir Media Press (Vol. 11, Issue 1).
- Amin, F. (2023). *Keuangan Pemerintah Desa Sumber Pendapatan, Alokasi Belanja, Dan APBDES*. Yogyakarta: Deepublish.
- Bahri, I. S. (2020). *Perlindungan Upah Bagi Pekerja Badan Usaha Milik Desa*. Yokyakarta; Bahasa Rakyat.
- Dunn, W. N. (2018). *Public Policy Analisis: An Integrated Approach* Routletge: (Sixth).
- David, P. (2019). *Peran BUMDes Dalam Meningkatkan Desa*. Kalimantan Barat; Derwati Press.
- Hasanah, D. (2022). *Manajemen BUMDes Untuk Ketahanan Ekonomi Masyarakat*. Jakarta Selatan;
- Hidayah, U., Mulatsih, S., & Purnamadewi, Y. L. (2019). *Evaluasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Pagelaran, Kecamatan Ciomas, Kabupaten Bogor Periode 2015-2018*. JSHP : Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan, 3(2), 144–153.
- Ismaniah, L. sri T. (2022). *Strategi Meningkatkan Efektifitas Pemberdayaan BUMDes*. Yogyakarta: Cv Bintang Semesta Media.
- Johan, W. (2023). *Pengantar Akuntansi : Pendekatan Praktis Memahami Akuntansi*. Kalimantan Selatan: Ruang Karya Bersama.
- Karim, A. (2019). *Peningkatan Ekonomi Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*. Makasar: Cv.Nas Media Pustaka.
- Marta. (2022). *Eksistensi Badan Usaha Milik Nagari (BUMNAG) Dalam Meningkatkan Pendapatan Nagari di Nagari Tabek Patah Kecamatan Salimpaung Kabupaten Tanah Datar*. Jurnal Multidisiplin Madani, 2(7), 3129–3150.

Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Barat Nomor 7 Tahun 2018 Tentang Nagari

Peraturan Menteri Desa, PDTT No,3 Tahun 2021 Tentang Pendirian, Pengurusan, Pengelolaan Dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa

Purnamasari, H., & Ramdani, R. (2019). *Evaluasi Program Badan Usaha Milik Desa (BUM DESA) Oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Kabupaten Karawang*. Ijd-Demos, 1

Rahmadhani, M. U., Setiawan, Z., Rinawati, Mukhtar, A., & Fadhilah, N. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Efitra (ed.)). PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Sauri, S. (2023). *Peran BUMDes Dalam Pembangunan dan Perberdayaan Masyarakat di desa Taringgul Landeuh Kecamatan Kiarapedes Kabupaten Purwakarta*. Jurnal Riset Multidisiplin Dan Inovasi Teknologi, 1.

Setyaningrum, R. P., Djoko, S., Desembrianita, E., Asmirin, N., & Salamah, U. (2022). *Evaluasi Kinerja*. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. Siduarjo: Nizamia Learning Center.

Siallagan, D. Y., Era, P., & Rudy, T. (2023). *Evaluasi Implementasi Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Di Desa Punggur Besar Kabupaten Kubu Raya*. 12(2).

Sofia Ela, Iyana Irna Cut. (2023). *Evaluasi Program Badan Usaha Milik Gampong (BUMG) Gampong Hulu Pisang, Kecamatan Labuh Haji, Kabupaten Aceh Selatan*. Jurnal Sosiologi Dialektika Sosial, 9(1), 11–24.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (ke 27). Alfabeta Bandung.

Sukartin, Pahmi, Firmansyah, Nur, Suciarti Fitri, Alfin, & Defrian. (2022). *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. Cv Budi Utama.

Undang-Undang No 6 Tahun 2014 Tentang Desa

Vadila, R. O., & Rahmi, M. (2022). *Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Nagari (BUMNag) Pada Nagari Gunung Medan Kecamatan Sitiung Kabupaten Dharmasraya*. Jurnal Akuntansi Syariah (JAKSyA), 2(2), 98.

Yudawisasstra, Helin G., Mumu, S., Valenty, Y. A., Harinie, L. T., & Sabir, M. (2024). *Manajemen Strategi Bisnis*. Intelektual Manifest Media.