

KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI) DENGAN METODE BALANCE SCORECARD DALAM PENGUKURAN KINERJA BUMDES PADA PROGRAM KETAHANAN PANGAN

Pepi Apriliani¹, Dewi Ratnasari Astuti²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Cipasung Tasikmalaya

¹pepiapril12@gmail.com

²dewiratnasariastuti@uncip.ac.id

ABSTRACT

Melalui Peraturan Menteri Desa Nomor 2 Tahun 2024, pemerintah desa diwajibkan mengalokasikan dana ketahanan pangan yang melibatkan BUMDes. BUMDes X di Tasikmalaya menghadapi tantangan akuntabilitas karena keterbatasan sumber daya manusia (SDM) dan riwayat penutupan usaha di masa lalu. Studi ini bertujuan untuk merancang dan mengimplementasikan kerangka kerja Indikator Kinerja Utama (KPI) menggunakan metode Balanced Scorecard (BSC) untuk mengevaluasi kinerja BUMDes secara komprehensif. Dengan menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipan, dan dokumentasi. Hasil analisis SWOT menghasilkan 15 KPI spesifik yang dibagi menjadi empat perspektif BSC. Pada periode operasional awal, evaluasi kinerja menunjukkan skor total 65,87, yang mengkategorikannya sebagai "Baik" (indikator kuning). Perspektif Proses Bisnis Internal mencapai skor tertinggi (19,13) dengan pencapaian target 82,1% karena efisiensi anggaran, meskipun terjadi keterlambatan produksi akibat faktor cuaca. Sebaliknya, perspektif keuangan memperoleh skor terendah (14,73) dengan pencapaian target 52,6% karena keterbatasan distribusi dan ketersediaan stok. Studi ini merekomendasikan kemitraan rantai pasokan dan teknologi pemanen dan pengeringan untuk mengoptimalkan keberlanjutan BUMDes. Under the Regulation of the Minister of Villages Number 2 of 2024, village governments are required to allocate food security funds involving Village-Owned Enterprises (BUMDes). BUMDes X in Tasikmalaya faces accountability challenges due to limited human resources and a history of past business closures. This study aims to design and implement a Key Performance Indicator (KPI) framework using the Balanced Scorecard (BSC) method to comprehensively evaluate BUMDes performance. Employing a qualitative case study approach, data were collected through in-depth interviews, participant observation, and documentation. A SWOT analysis yielded 15 specific KPIs categorized into the four BSC perspectives. During the initial operational period, the performance evaluation resulted in a total score of 65,87, classifying it as "Good" (yellow indicator). The Internal Business Process perspective achieved the highest score (19,13) with an 82,1% target achievement rate—driven by budget efficiency—despite production delays caused by weather conditions. Conversely, the Financial perspective recorded the lowest score (14,73) with a 52.6% target achievement rate, due to limitations in distribution and stock availability. The study recommends supply chain partnerships and the adoption of harvesting and drying technologies to optimize the sustainability of the BUMDes.

Keywords: Balance Scorecard, BUMDes, Ketahanan Pangan, Key Performance Indicator, Pengukuran Kinerja

I. PENDAHULUAN

Penerbitan Peraturan Menteri Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal Nomor 2 Tahun 2024 menandai babak baru dari perubahan dalam pengelolaan badan usaha milik desa (BUMDes). Kebijakan itu menentukan bahwa setidaknya 20% dari dana desa harus dialokasikan untuk program ketahanan pangan, sehingga BUMDes menjadi pihak utama yang bertanggung jawab dalam mewujudkan swasembada pangan di tingkat desa melalui kegiatan bertani padi. Namun, tanggung jawab ini memiliki dampak besar terhadap aspek akuntabilitas dan pelaporan hasil kerja yang kini tidak hanya diminta mampu memberikan Pendapatan Asli Desa (PADes), tetapi juga harus bisa menunjukkan manfaat sosial yang diberikan serta keberlanjutan dalam beroperasi.

Namun di lapangan, pelaksanaan kebijakan ini menghadapi hambatan sistemik. Penelitian Tri Wahyuni & Ismail (2021) menunjukkan bahwa BUMDes di wilayah Tasikmalaya masih menghadapi masalah dalam hal akuntabilitas pelaporan keuangan karena kurangnya kemampuan sumber daya manusia (SDM). Masalah yang sama juga ditemukan di BUMDes X, di mana semua pengelola tidak memiliki latar belakang pendidikan di bidang ekonomi atau manajemen. Meskipun para pengelola saat ini memiliki semangat yang tinggi untuk belajar, kurangnya kemampuan teknis di bidang akuntansi membuat mereka sulit mengubah data keuangan menjadi alat untuk mengarahkan strategi, sehingga akuntabilitas masih hanya terjebak pada penuhi administratif saja.

Kondisi ini bukanlah ancaman baru bagi BUMDes X. Kegagalan operasi pada tahun 2017/2018 memberi pembelajaran penting, di mana unit usaha tersebut harus ditutup dalam waktu kurang dari satu tahun. Informan DYS, Direktur BUMDes pada masa tersebut mengatakan bahwa organisasi menghadapi masalah keuangan. Unit usaha bisa memberikan kontribusi bagi pendapatan desa, tetapi tidak mampu memenuhi hak pengelola. Jika hak pengelola terpenuhi, maka target PADes tidak tercapai, dan ketidakseimbangan ini terus terjadi selama unit usaha masih beroperasi. Pengelola saat itu mengatakan bahwa mereka tidak bisa melakukan pengecekan atau mengambil keputusan manajemen yang tepat, sehingga keputusan untuk menutup bisnis itu diambil sebagai langkah terakhir.

Informan SM, salah satu pengelola BUMDes saat ini mengungkapkan akan terus berkomitmen menjaga stabilitas unit usaha dengan terus mengembangkan kemampuan SDM BUMDes X.

“Euh amanah tersebut cukup berat sih, mengingat euh kemampuan SDM kita kan juga tidak jauh dari pengelola sebelumnya, jadi ya sebenarnya paling euh apa namanya peluang gagal juga besar gitu kalo kita tidak mau belajar mah, tapi kita tetap berkomitmen untuk terus belajar memahami siklus usaha kita, apa yang perlu diperbaiki, bagaimana solusinya akan terus kita gali, seperti itu”.

Meskipun pengelola saat ini menunjukkan komitmen yang kuat untuk terus belajar, ada kekhawatiran nyata bahwa kegagalan berulang bisa terjadi jika sistem evaluasi internal yang objektif tidak segera dibuat.

Penelitian ini mengisi celah (gap) kritis yang belum tersentuh oleh literatur terdahulu. Meskipun Tri Wahyuni & Ismail (2021) telah memetakan masalah akuntabilitas di Tasikmalaya, kajian tersebut masih terbatas pada pelaporan keuangan konvensional. Di sisi lain, Usman & Wirayuda (2025) memang telah menerapkan Balanced Scorecard (BSC) untuk menilai kinerja BUMDes, namun fokus penelitian mereka terbatas pada BUMDes yang sudah mapan dengan rentang waktu historis 2020-2022. Penelitian ini menawarkan kebaruan (novelty) melalui dua aspek utama: pertama, menerapkan kerangka kerja BSC sebagai instrumen evaluasi pada BUMDes yang sedang berada dalam fase pemulihan (recovery) pasca-kegagalan masa lalu. Kedua, mengkontekstualisasikan KPI ke dalam unit usaha tani padi sesuai dengan regulasi terbaru, sehingga BSC tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur kinerja, melainkan sebagai instrumen strategis untuk menjaga stabilitas operasional serta menyeimbangkan kepentingan PADes dan hak pengelola agar kegagalan masa lalu tidak terulang.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini secara mendalam berfokus pada satu objek tertentu yang sedang diteliti. Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami cara penerapan analisis *Balanced Scorecard* untuk menilai kinerja BUMDes X dalam mengelola unit usaha untuk mendukung program ketahanan pangan (Haris & Zulfatillah, 2024).

A. Objek dan Subjek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) X sebuah lembaga ekonomi yang berada di Desa Y di Kabupaten Tasikmalaya. Subjek penelitian merupakan informan yang terafiliasi langsung dengan mendukung program penguatan ketahanan pangan yang ditunjuk peneliti dan memiliki pemahaman mendalam serta pengalaman lapangan yang berkaitan dengan topik yang diteliti.

B. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah anggota BUMDes X. Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* untuk menentukan informan yang memiliki pemahaman mendalam mengenai kondisi BUMDes

C. Teknik Pengumpulan Data

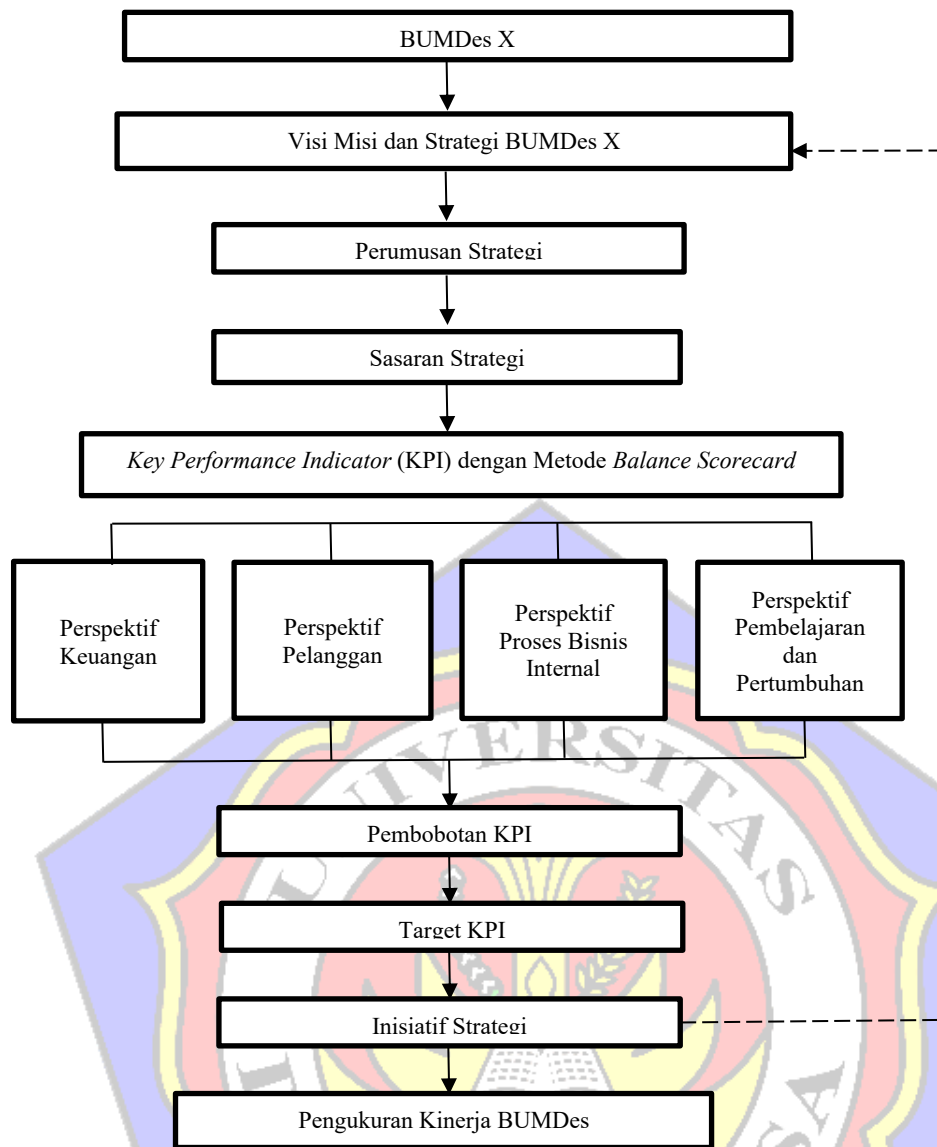
Dalam penelitian ini, data diperoleh menggunakan beberapa metode yang sesuai dengan pendekatan kualitatif, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif dan dokumentasi.

D. Teknik Analisis Data

Analisis dilakukan secara interaktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil analisis disajikan dalam bentuk narasi deskriptif sebagai dasar dalam penyusunan kerangka KPI. Kerangka KPI disajikan dalam bentuk tabel penilaian kinerja dengan empat perspektif BSC. Hasil pengukuran kinerja disajikan dalam bentuk tabel penggunaan KPI yang telah dirancang kemudian diinterpretasikan kedalam hasil dalam bentuk deskriptif.

E. Model Penelitian

Proses dimulai dengan BUMDes X yang merumuskan Visi, Misi dan Strategi. Ini merupakan langkah penting dimana BUMDes mengidentifikasi tujuan jangka panjang dan nilai-nilai fundamental yang ingin diimplementasikan. Berdasarkan visi tersebut, dilakukan penyusunan strategi untuk mendeteksi langkah-langkah utama yang selanjutnya dirincikan menjadi sasaran strategi yang lebih terukur dan spesifik.



Gambar 1 - Model Penelitian

Agar dapat mengevaluasi keberhasilan sasaran tersebut, BUMDes menerapkan Indikator Kinerja Utama (KPI) menggunakan Metode Balance Scorecard. KPI ini tidak hanya menganalisis dari satu sudut pandang, melainkan dibagi menjadi empat perspektif utama yang saling terkait: Perspektif Keuangan: menitik beratkan pada profitabilitas dan keberlangsungan ekonomi desa, Perspektif Pelanggan/Masyarakat: mengutamakan kesejahteraan Masyarakat desa atau pengguna layanan BUMDes, Perspektif Proses Bisnis Internal: menilai efisiensi dan kualitas operasional BUMDes dan terakhir Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: terkait dengan perkembangan kemampuan tenaga kerja.

Setelah menetapkan KPI, langkah berikutnya adalah penentuan bobot KPI untuk menentukan prioritas antar indikator. Setelah itu, dibuat Target KPI yang berupa parameter spesifik yang harus diraih dalam rentang waktu tertentu. Untuk mencapai target tersebut, BUMDes Menyusun Inisiatif Strategi, yaitu program kerja atau langkah nyata yang perlu dilaksanakan. Tahap terakhir dari proses ini adalah Evaluasi Kinerja BUMDes, dimana hasil nyata dilapangan dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. Model ini bersifat fleksibel, ada garis putus-putus yang menunjukkan jalur umpan balik dari tahap inisiatif strategi Kembali ke visi misi dan strategi BUMDes. Ini berarti bahwa hasil dari

pelaksanaan strategi akan menjadi bahan pertimbangan untuk memperbaiki atau menyesuaikan arah kebijakan organisasi di masa depan.

Adapun pertanyaan penelitian yang akan dijawab dalam penelitian ini yakni bagaimana rancangan KPI yang dibuat untuk mengukur kinerja BUMDes pada program ketahanan pangan dan bagaimana hasil pengukuran kinerja BUMDes pada program tersebut menggunakan KPI yang telah dirancang.

F. Definisi Operasional

1. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021, BUMDes adalah badan hukum yang didirikan oleh desa dan/atau bersama desa untuk mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi, menyediakan jasa pelayanan, serta usaha lain untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa, dengan tujuan meningkatkan ekonomi desa dan pendapatan asli desa melalui usaha ekonomi dan pelayanan umum.

2. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah pengawasan berlanjut terhadap pencapaian suatu program. Dari tujuan jangka panjang dapat diperoleh perkembangannya. Pengukuran kinerja diarahkan oleh manajemen, serta aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan program, output program dalam bentuk produk maupun jasa, dan outcome dari produk atau jasa tersebut (Chaeroni et al., 2024).

3. Ketahanan Pangan

Menurut Food and Agriculture Organization (FAO) dalam Sosial & Ramadhan (2025), ketahanan pangan terjadi ketika semua orang, setiap saat, memiliki akses fisik dan ekonomi terhadap makanan yang cukup, aman, dan bergizi untuk memenuhi kebutuhan hidup aktif dan sehat. Jadi ketahanan pangan adalah kondisi terpenuhinya pangan bagi negara sampai dengan perseorangan, yang tercermin dari tersedianya pangan yang cukup, baik jumlah maupun mutunya, aman, bergizi, merata, dan lebih terjangkau.

4. *Balance Scorecard* (BSC)

Balanced Scorecard adalah metode baru yang digunakan untuk menggabungkan berbagai indikator yang berasal dari strategi Perusahaan (Kaplan & Norton, 2000). Menurut Haris & Zulfatillah (2024), *Balanced Scorecard* adalah alat penting dalam menyusun strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* memiliki 4 perspektif sebagai instrument penilaian yaitu Perspektif Finansial, Pelanggan, Proses Bisnis Internal dan Pertumbuhan dan Pembelajaran (Limbong, 2023).

5. *Key Performance Indicator* (KPI)

Menurut Rozi et al. (2021), *Key Performance Indicator (KPI)* atau Indikator Kinerja Utama adalah sekumpulan ukuran yang dibuat dengan fokus pada aspek-aspek kinerja organisasi yang sangat penting untuk kesuksesan organisasi saat ini dan di masa depan.

G. Tabel Operasionalisasi Konsep

Tabel 1 - Operasionalisasi Konsep

Konsep	Dimensi	Indikator	
<i>Key Performance Indicator</i>	Penyusunan kerangka berdasarkan visi misi dan strategi organisasi	Analisis SWOT dan Sasaran Strategis (Rana Pradhana, 2022)	
<i>Balance Scorecard</i>	Keuangan	Rasio kemandirian modal	<i>Return on Equity</i> (Laba Bersih Setelah Pajak/Total Ekuitas) (Prasedio & Suryadi, 2020)
		Rasio kontribusi PADes	Realisasi Kontribusi/Target Kontribusi x 100% (Kirani & Handayani, 2024)
		Variansi anggaran	(Nilai Aktual-Nilai Proyeksi) / Nilai Proyeksi x 100% (Kirani & Handayani, 2024)
		Rasio kontribusi PADes	Realisasi Kontribusi/Target Kontribusi x 100% (Kirani & Handayani, 2024)
	Pelanggan/ Masyarakat	Stabilitas harga	(harga pasar/harga bumdes)/harga pasar x 100% (Abbas et al., 2023)
		Loyalitas pelanggan	Jumlah pelanggan tetap/Total pelanggan x 100% dan kepuasan pelanggan (Kirani & Handayani, 2024)
		Keterjangkauan masyarakat desa	Jumlah pelanggan/Jumlah kartu keluarga x 100% (Keputusan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal Dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 145 Tahun 2022 Tentang Formula Pemeringkatan Badan Usaha Milik Desa/Badan Usaha Milik Desa Bersama, 2022)
	Proses Bisnis	Efisiensi Produksi	Standar umum varietas padi (hari)/durasi aktual siklus produksi (hari) x 100% (Heizer et al., 2017)
		Efisiensi konversi produksi	Jumlah produksi aktual / Jumlah produksi standar x 100% (Raktin et al., 2025)
		Keseimbangan Produktivitas dan Kompensasi	Rasio Tenaga Kerja (Total biaya upah tenaga kerja/Total hasil panen) (Ardhiana & Riani, 2019)
	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Pelatihan SDM	Jumlah peserta/jam pelatihan (Aurelia et al., 2024)
		kompetensi akuntansi pengelola	Menilai 4 komponen : timeliness (ketepatan waktu); accuracy (kesesuaian catatan dengan fisik); completeness (kelengkapan laporan); kemampuan implementasi sistem akuntansi (Setiya & Hamzah, 2025)

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tahap awal yang dilakukan dalam penelitian ini adalah identifikasi terhadap permasalahan yang terjadi di BUMDes X. Berangkat dari permasalahan mengenai keterbatasan kemampuan pengelola pada unit usaha sebelumnya yang dinyatakan langsung oleh Direktur BUMDes pada periode tersebut, yang telah mengakar hingga ke pengelola BUMDes saat ini. Dapat ditemukan validasi bahwa pernyataan yang disampaikan oleh Direktur BUMDes periode sebelumnya kembali ditemukan pada kondisi pengelola BUMDes saat ini. BUMDes saat ini dijalankan oleh pengelola yang tidak memiliki latar belakang pendidikan serta kemampuan manajemen unit usaha sejenis BUMDes. Kondisi tersebut

membuat pengelola mengalami kesulitan dalam menganalisis kondisi usaha mereka, dan amanah ketahanan pangan merupakan tanggung jawab yang besar untuk dihadapi dengan situasi tersebut.

BUMDes X merupakan badan usaha yang didirikan pada tanggal 12 Juni 2025 dibawah naungan Pemerintah Desa Y di wilayah Pemerintahan Kabupaten Tasikmalaya. Berdasarkan arahan dari Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah tertinggal, BUMDes saat ini melaksanakan program ketahanan pangan untuk mendukung swasembada pangan nasional. Berdasarkan potensi lokal yang ada di desa, BUMDes X melakukan kegiatan usaha berupa pertanian padi dengan dibekali modal sebesar 20% dari dana desa. Maka dalam hal ini, BUMDes memiliki tanggung jawab melakukan pelaporan terhadap Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal, Pemerintah Desa dan transparansi terhadap masyarakat Desa.

Pengelola BUMDes saat ini telah menjalankan program ketahanan pangan untuk periode pertama, dan hasil dari kegiatan operasionalnya telah disampaikan kepada Kemendes dan Pemdes Y. Laporan disampaikan dalam bentuk pemenuhan administrasi tanpa digunakan sebagai alat evaluasi yang akan berguna bagi keberlanjutan usaha di masa mendatang. Berdasarkan hal ini, KPI akan digunakan sebagai alat pengukuran kinerja BUMDes X dengan menggunakan kerangka *Balance Scorecard* yang mengukur secara komprehensif mengenai aspek finansial dan non finansial dalam pemenuhan tanggung jawab terhadap pemerintah selaku fasilitator dan masyarakat selaku penerima dampak dari program ketahanan pangan.

1. Perspektif Keuangan

Dari sisi finansial, BUMDes X dibekali modal yang cukup besar untuk menjalankan program ketahanan pangan ini. Modal berasal dari 20% dana desa sesuai dengan regulasi Peraturan Menteri Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal Nomor 2 Tahun 2024. Pengukuran kinerja keuangan diukur menggunakan rumus-rumus yang berlaku secara umum. Dalam pengukuran kinerja pada perspektif keuangan menggunakan rumus realisasi kontribusi terhadap PADes, *Return on Equity* (ROE) dan *Net Profit Margin* (NPM). Pada perspektif ini, nilai target kontribusi dinyatakan nol karena Pemerintah Desa belum menargetkan kontribusi dari BUMDes terhadap PADes pada periode pertama.

2. Perspektif Pelanggan/Masyarakat

Sebagai unit usaha yang harus hadir di tengah-tengah pelanggan terutama dalam ketahanan pangan ini, BUMDes harus hadir sebagai penyulur pemenuhan kebutuhan pangan masyarakat sesuai dengan preferensi pemerintah dalam membuat kebijakan ketahanan pangan ini. Empat KPI yang diukur pada perspektif pelanggan/ masyarakat yaitu Rasio Pelanggan Tetap, Kepuasan Pelanggan, Perbandingan Harga dan Persentase Akses Pangan Masyarakat. Rasio pelanggan tetap dihitung berdasarkan jumlah pelanggan tetap terhadap total keseluruhan pelanggan, kepuasan pelanggan diukur menggunakan survey yang telah dilakukan oleh pengelola BUMDes, perbandingan harga dilakukan dengan membandingkan harga yang ditawarkan BUMDes dengan harga pasar dan akses pangan Masyarakat diukur berdasarkan jumlah masyarakat dari keseluruhan jumlah keluarga yang membeli kebutuhan pangan di BUMDes.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam pelaksanaan operasional, pengelola mengarahkan segala bentuk sumber daya yang dimiliki BUMDes untuk mencapai target yang diharapkan. Dalam proses bisnisnya, BUMDes mengharapkan segala bentuk kegiatan operasional berjalan dengan efisien. Pada perspektif ini ada 2 KPI yang diukur yaitu efisiensi waktu produksi dengan melihat realisasi waktu yang dibutuhkan untuk memproduksi pangan terhadap target waktu yang ditentukan. Selanjutnya mengukur efisiensi konversi produksi dengan mengukur apakah gabah dapat menghasilkan beras dengan jumlah yang wajar sesuai dengan konversi umum. Menurut Wahyono (2025), Untuk menjadi beras, panen padi petani harus melalui 2 (dua) tahap konversi, yakni: konversi Gabah Kering Panen (GKP) menjadi

Gabah Kering Giling (GKG), dan konversi GKG menjadi beras. Angka konversi GKP menjadi GKG umumnya sebesar 86,02 persen., artinya jika kita melakukan pengeringan 1 ton GKP maka akan diperoleh GKG sebanyak 860,2 Kg. Jenis konversi ini sering juga disebut angka rendemen penggilingan yang digunakan untuk menghitung susut penggilingan, angka konversi GKG menjadi beras umumnya berkisar antara 62,74 – 65%.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, terdapat 4 KPI yang diukur yaitu Jumlah Pelatihan SDM, Ketepatan Waktu Pelaporan, Kelengkapan Laporan dan Kemampuan Penggunaan Sistem Pelaporan. Jumlah pelatihan SDM diukur dengan realisasi pelatihan terhadap jumlah pelatihan yang ditargetkan, ketepatan waktu diukur dengan menghitung jumlah laporan yang berhasil diserahkan terhadap laporan terlambat, kelengkapan laporan diukur berdasarkan jumlah komponen laporan yang dapat diserahkan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Pada penilaian penggunaan sistem pelaporan dilakukan dengan memberikan penilaian langsung melalui observasi partisipatif, alat penilaian dalam KPI ini berupa rubrik penilaian untuk 3 aspek kemampuan yaitu kemampuan penggunaan Microsoft Excel, penggunaan web Kemendes dan kemampuan penyusunan laporan keuangan. Rubrik yang digunakan dalam penilaian ketiga hal tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 2 - Rubrik Penilaian Kemampuan SDM

Level	Penggunaan Ms. Excel	Penggunaan Web Kemendes	Penyusunan Laporan Keuangan	Skor
Sangat Ahli	Mampu Menyusun laporan secara otomatis menggunakan rumus excel (VLOOKUP/Pivot) dan data 100% akurat	Memahami keseluruhan fitur yang ada dalam web dan mampu mengetahui serta menginput data dengan benar dan mampu membaca error apabila data yang diinput tidak sesuai	Memahami dan mampu menyusun serta menganalisis seluruh laporan keuangan sesuai dengan standar yang diberikan oleh Kementerian Desa dengan data yang 100% akurat	4
Ahli	Mampu Menyusun laporan secara mandiri (tanpa tutorial) namun masih menggunakan rumus sederhana (SUM/IF)	Memahami keseluruhan fitur dalam web serta mampu menginput data dengan benar namun tidak memahami error dalam penginputan data	Mampu menyusun seluruh laporan keuangan sesuai standar namun tidak mampu menganalisis laporan secara mendalam	3
Cukup	Mampu melakukan input data ke excel namun sering terjadi kesalahan dan membutuhkan tutorial/intruksi	Mampu menggunakan web dengan bantuan buku panduan secara keseluruhan	Mampu menggunakan menyusun laporan keuangan dengan menggunakan intruksi/panduan	2
Kurang	Belum mampu menggunakan excel dan melakukan pencatatan secara manual	Tidak mampu menggunakan web	Tidak mampu menyusun laporan keuangan	1

Pembahasan

A. Rancangan *Key Performance Indicator* (KPI) dengan Metode *Balance Scorecard*

Dalam merancang KPI yang berdasar pada kondisi khusus di BUMDes X menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi Visi dan Misi BUMDes X

Visi BUMDes X: “Terwujudnya perekonomian masyarakat yang maju dan berkeadilan sosial dan mampu melestarikan dan mengembangkan kegiatan-kegiatan pemberdayaan masyarakat lainnya dengan sistem pembangunan partisipatif dan bersinergi dengan program-program yang ada”.

Visi yang diuraikan tersebut akan ditempuh dengan misi sebagai berikut:

- a. Melakukan Kerjasama Antar Desa dalam Kegiatan Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat.
 - b. Melestarikan hasil kegiatan yang telah dilakukan oleh Program Pemberdayaan Masyarakat yang ada di wilayah.
 - c. Meningkatkan kemampuan kelembagaan masyarakat dan aparat pemerintah desa serta kecamatan dalam memfasilitasi sistem pembangunan partisipatif yang berkaitan dengan pemberdayaan masyarakat.
 - d. Mengembangkan kegiatan ekonomi produktif dan peningkatan kualitas hidup masyarakat melalui pemberian manfaat nyata terutama bagi kelompok miskin produktif dan kelompok Perempuan.
 - e. Berperan aktif dalam Pengembangan Ekonomi Perdesaan dengan mengembangkan jaringan usaha dan akses kelompok masyarakat.
2. Merumuskan Strategi dengan Menggunakan Analisis SWOT
- Perumusan strategi membutuhkan formulasi strategi yang dihasilkan dari analisis dan evaluasi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal. Faktor internal unit usaha yang sekaligus menjadi faktor kekuatan BUMDes X yang merupakan unit usaha yang memiliki legalitas, memiliki modal yang cukup, serta memiliki potensi lokal dan lokasi yang baik dan strategis dengan program ketahanan pangan. Sedangkan kelemahan bagi BUMDes X adalah bentuk keterbatasan kemampuan SDM pengelola dan belum memiliki kerja sama, baik usaha maupun non usaha. Faktor eksternal meliputi peluang bagi BUMDes X yaitu mampu menyediakan lapangan pekerjaan, menyediakan akses pangan yang mudah dan terjangkau bagi masyarakat dan memiliki kontribusi terhadap PAdes. Tantangan yang ada diluar unit usaha berupa persaingan bisnis, ketidakpastian hasil panen dan ketidakpastian harga bibit dan pupuk.
- Hasil analisis penggabungan dari faktor-faktor tersebut menghasilkan alternatif strategi bagi BUMDes X, yaitu strategi S-O (*Strength-Opportunities*); strategi W-O (*Weakness-Opportunities*), strategi S-T (*Strength-Threats*), dan strategi W-T (*Strength-Threats*) yang dimuat di dalam tabel 3.
3. Sasaran Strategis dan Peta Strategis
- Sasaran strategi ditentukan berdasarkan alternatif strategi yang ada pada analisis SWOT pada tabel 3. Hasilnya dirumuskan ke dalam tabel sasaran strategi pada tabel 4.
- Selanjutnya dibuat peta strategis yang menggambarkan alur strategi yang dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kemampuan SDM BUMDes memberikan pengaruh terhadap efisiensi proses bisnis internal, proses bisnis yang baik akan meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap unit usaha yang kemudian membuat pelanggan loyal sehingga mampu menaikkan angka kinerja keuangan. Peta strategis dapat dilihat pada gambar 2.
4. *Key Performance Indicator* (KPI)
- Setelah peta strategis disusun kemudian dibuat *Key Performance Indicator* (KPI) yang akan digunakan sebagai indikator keberhasilan dari setiap sasaran strategis yang telah dirumuskan. Penyusunan KPI ini diharapkan dapat menilai keberhasilan kegiatan operasional BUMDes berdasarkan 4 perspektif yaitu keuangan, pelanggan/masyarakat, Proses Bisnis Internal serta Pembelajaran dan Pertumbuhan. Rancangan KPI dapat dilihat pada table 5.

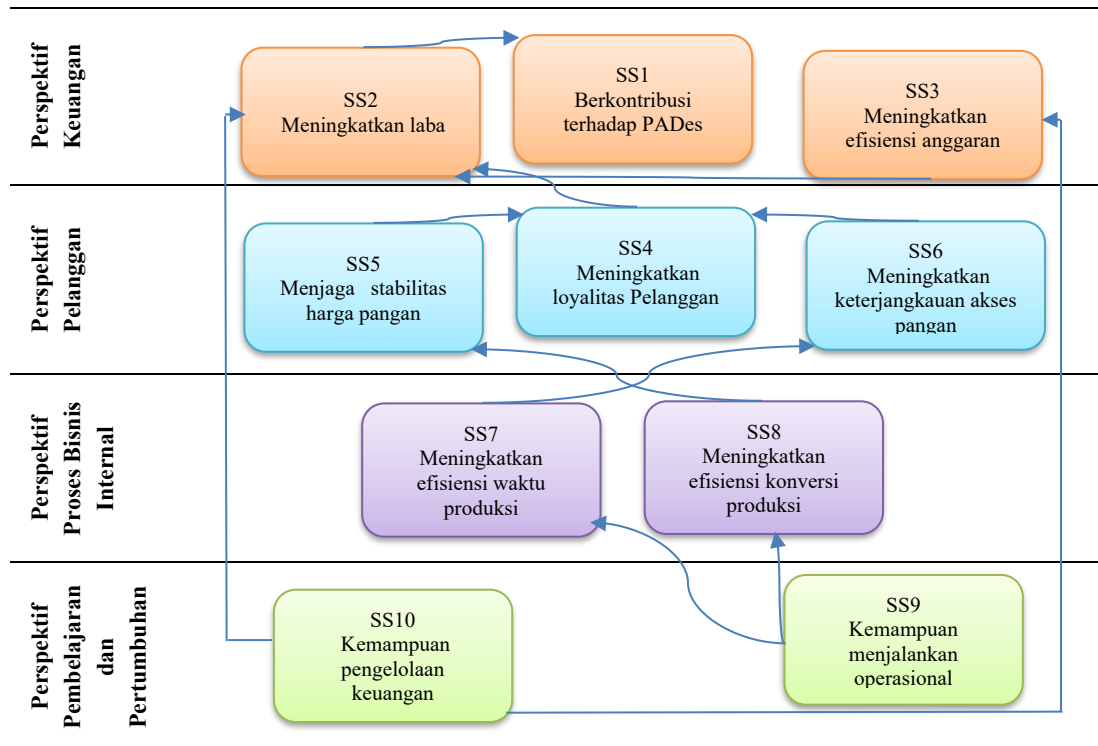
Tabel 3 - Perumusan Strategi dan Analisis SWOT

	Strength:	Weakness:
	1. Unit Usaha yang memiliki legalitas	1. Keterbatasan kemampuan SDM pengelola
	2. Memiliki modal yang cukup	2. Belum memiliki kerja sama, baik usaha maupun non usaha
	3. Memiliki potensi lokal yang baik	

	4. Memiliki Lokasi yang strategis dengan program ketahanan pangan	
Opportunities: 1. Mendapat dukungan penuh dari masyarakat dan pemerintah desa 2. Terdapat pengepul hasil padi yang potensial 3. Terdapat pihak penyedia alat dan bahan pertanian	Strategi S-O 1. Memanfaatkan legalitas usaha dan modal yang cukup untuk membangun kerja sama dengan pengepul dan penyedia alat pertanian S1, S2, O3 2. Mengoptimalkan potensi lokal untuk memberikan dampak terhadap dukungan masyarakat dan pemerintah desa. S3, S4, O1	Strategi W-O 1. Meningkatkan kapasitas SDM melalui pelatihan dan pendampingan dari masyarakat dan pemerintah desa agar mampu mengelola peluang usaha secara optimal. (W1, O1) 2. Membangun kerja sama dengan pengepul padi dan penyedia alat pertanian untuk menjaga efisiensi rantai pasok dan menjaga stabilitas harga dan efisiensi pemanfaatan aset (W2, O1, O2)
Threats: 1. Persaingan bisnis 2. Ketidakpastian hasil panen 3. Ketidakpastian harga bibit dan pupuk	Strategi S-T 1. Legalitas usaha sebagai keunggulan kompetitif untuk menghadapi persaingan bisnis. S1, T1 2. Memanfaatkan modal untuk menjaga stabilitas produksi saat terjadi ketidakpastian hasil panen. S2, T2, T3 3. Mengoptimalkan lokasi strategis untuk memperluas jaringan pasar dan mempertahankan daya saing. S3, S4, T1	Strategi W-T 1. Meningkatkan kemampuan SDM agar mampu menghadapi persaingan usaha yang semakin ketat. W1, T1 2. Membangun sistem kerja sama (kemitraan) untuk memperkuat posisi usaha dalam menghadapi ketidakpastian pasar dan produksi. W2, T3, T4

Tabel 4 - Sasaran Strategis

Perspektif	Sasaran Strategis
Keuangan	Berkontribusi terhadap PADes
	Meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran
	Meningkatkan laba
Pelanggan/Masyarakat	Menjaga stabilitas harga pangan bagi masyarakat
	Meningkatkan loyalitas pelanggan
	Meningkatkan tingkat keterjangkauan masyarakat terhadap akses pangan
Proses Bisnis Internal	Meningkatkan efisiensi waktu produksi
	Meningkatkan efisiensi konversi produksi pangan
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan kemampuan SDM dalam kegiatan operasional
	Meningkatkan kemampuan SDM dalam pengelolaan keuangan



Gambar 2 - Peta Strategis
Tabel 5 - Key Performance Indicator

Perspektif	Sasaran Strategis	Kode	Key Performance Indicator
Keuangan	Berkontribusi terhadap PADes	K1	Rasio pencapaian target kontribusi
	Meningkatkan Laba	K2	<i>Return on Equity</i> (ROE)
		K3	<i>Net Profit Margin</i> (NPM)
	Meningkatkan Efisiensi Anggaran	K4	Variansi Anggaran
Pelanggan/ Masyarakat	Meningkatkan loyalitas pelanggan	PM1	Rasio pelanggan tetap terhadap total pelanggan
		PM2	Kepuasan pelanggan
	Menjaga stabilitas harga	PM3	Perbandingan harga BUMDes dengan harga pasar
	Meningkatkan keterjangkauan akses pangan masyarakat	PM4	Persentase jumlah masyarakat yang mendapatkan akses pangan
Proses Bisnis Internal	Meningkatkan efisiensi waktu produksi	PB1	Jumlah hari yang dibutuhkan dari panen hingga barang tersedia untuk dijual
	Meningkatkan efisiensi konversi produksi	PB2	Perbandingan jumlah beras siap jual dengan gabah yang dihasilkan
	Meningkatkan Keseimbangan Produktivitas dan Kompensasi	PB3	Perbandingan total pengeluaran upah tenaga kerja dengan output GKG yang dihasilkan
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan kemampuan SDM dalam menjalankan operasional	PP1	Jumlah pelatihan SDM yang dilakukan dalam 1 periode
	Meningkatkan kemampuan pengelolaan dan pelaporan keuangan	PP2	Ketepatan waktu pelaporan (<i>timeliness</i>)
		PP3	Kelengkapan pelaporan (<i>completeness</i>)
		PP4	Kemampuan penggunaan sistem pelaporan

KPI ditetapkan sebanyak 15 KPI yang terbagi kedalam 4 perspektif *Balance Scorecard*. Perspektif keuangan memuat sebanyak 4 KPI yang terdiri dari rasio pencapaian target kontribusi, *Return on Equity* (ROE), *Net Profit Margin* (NPM), variansi anggaran dan. Terdapat 4 KPI dalam perspektif

pelanggan/masyarakat yaitu rasio pelanggan tetap terhadap total pelanggan, kepuasan pelanggan, perbandingan harga BUMDes dengan harga pasar, dan persentase jumlah masyarakat yang mendapatkan akses pangan. Kemudian pespektif proses bisnis internal memiliki 3 KPI yakni jumlah hari yang dibutuhkan dari penyiapan lahan hingga barang tersedia untuk dijual, perbandingan jumlah beras siap jual dengan gabah yang dihasilkan dan perbandingan total pengeluaran upah tenaga kerja dengan pendapatan yang diterima. Dan yang terakhir perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari 4 KPI diantaranya jumlah pelatihan SDM yang dilakukan dalam 1 periode, ketepatan waktu pelaporan (*timeliness*), kelengkapan pelaporan (*completeness*) dan kemampuan penggunaan sistem pelaporan.

5. Pembobotan KPI dan BSC

Langkah yang dilakukan setelah penentuan KPI yaitu pembobotan untuk masing-masing pespektif *Balance Scorecard*. Hal ini dilakukan dengan tujuan menetapkan prioritas strategid dan memastikan keadilan penilaian kinerja sehingga akan mencerminkan tingkat kepentingan sasaran strategis terhadap tujuan usaha.

Tabel 6 - Pembobotan KPI dan BSC

Perspektif <i>Balance Scorecard</i>	Key Performance Indicator	Bobot rata-rata (%)	Bobot terhadap seluruh kinerja (%)
Keuangan			28,0
	Rasio pencapaian target kontribusi	30,4	8,5
	<i>Return on Equity</i> (ROE)	25	7
	<i>Net Profit Margin</i> (NPM)	23,2	6,5
	Variansi Anggaran	21,4	6
Pelanggan/ Masyarakat			28,0
	Rasio pelanggan tetap terhadap total pelanggan	25	7
	Kepuasan pelanggan	25	7
	Perbandingan harga BUMDes dengan harga pasar	25	7
	Persentase jumlah masyarakat yang mendapatkan akses pangan	25	7
Proses Bisnis Internal			23,3
	Jumlah hari yang dibutuhkan dari awal hingga akhir siklus	39	9,1
	Perbandingan jumlah beras siap jual dengan gabah kering yang dihasilkan	34,3	8
	Perbandingan total pengeluaran upah tenaga kerja dengan output yang dihasilkan	26,7	6,2
Pembelajaran dan Pertumbuhan			20,7
	Jumlah pelatihan SDM yang dilakukan dalam 1 periode	27,4	5,7
	Ketepatan waktu pelaporan (<i>timeliness</i>)	24,2	5
	Kelengkapan pelaporan (<i>completeness</i>)	24,2	5
	Kemampuan penggunaan sistem pelaporan	24,2	5

6. Target KPI dan Inisiatif Strategi

Dalam melakukan pengukuran kinerja, BUMDes membutuhkan target yang harus dicapai. Target ditentukan oleh pengelola BUMDes X sendiri. Adapun mengenai target yang belum dilakukan sebelumnya, pengelola mendiskusikan dan menetapkan target Bersama-sama dengan peneliti. Dari target KPI yang telah ditetapkan, akan menghasilkan inisiatif strategii yang dapat dilakukan untuk mencapai target tersebut. Target KPI dan inisiatif strategi yang telah dirumuskan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7 - Target KPI dan Inisiatif Strategis

Sasaran Strategis	KPI	Target		Inisiatif Strategis
		Deskriptif	Nilai	
Perspektif Keuangan				
Berkontribusi terhadap PADes	K1	+	%	Diversifikasi usaha pangan dan perluasan pasar
Meningkatkan Laba	K2	+	%	Optimalisasi penggunaan modal usaha
	K3	+	%	Melakukan evaluasi biaya operasional
Meningkatkan Efisiensi Anggaran	K4	-	%	Menyusun anggaran berbasis kebutuhan riil
Perspektif Pelanggan/ Masyarakat				
Meningkatkan loyalitas pelanggan	PM1	+	%	Membuat program pelanggan tetap seperti kartu anggota, harga khusus, dan lain-lain.
	PM2	+	%	Meningkatkan kualitas pelayanan
Menjaga stabilitas harga	PM3	-	%	Menjalin kerja sama dengan pemasok lokal dan pengendalian stok
Meningkatkan keterjangkauan akses pangan masyarakat	PM4	+	%	Memperluas titik distribusi dan penjualan
Perspektif Proses Bisnis Internal				
Meningkatkan efisiensi waktu produksi	PB1	-	Hari	Penyusunan jadwal distribusi dan monitoring stok
Meningkatkan efisiensi konversi produksi	PB2	+	%	Penyusunan SOP produksi dan pengawasan berkala
Meningkatkan efisiensi tenaga kerja	PB3	+	Angka	Penyusunan dan pengawasan SOP yang tersktruktur bagi tenaga kerja, penggunaan combine harvester untuk memangkas biaya tenaga kerja
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan				
Meningkatkan kemampuan SDM dalam menjalankan operasional	PP1	+	Angka	Mengadakan pelatihan rutin manajemen usaha dan akuntansi
Meningkatkan kemampuan pengelolaan dan pelaporan keuangan	PP2	+/=	%	Membuat timeline penyusunan laporan
	PP3	+/=	Angka	Membuat to do list laporan yang harus dibuat
	PP4	+	Skor	Pelatihan pencatatan keuangan dan penggunaan format laporan standar
Keterangan : (*) Besaran target ditentukan oleh pengelola BUMDes X (+) Meningkat dari periode lalu (-) Menurun dari periode lalu (+/=) Meningkat atau sama dengan periode lalu				

B. Pengukuran Kinerja BUMDes Pada Program Ketahanan Pangan menggunakan KPI yang telah dirancang

KPI yang telah disusun sebelumnya dapat digunakan sebagai strategi dalam melaksanakan kegiatan operasional BUMDes X. Dalam kondisi saat ini, BUMDes X telah melaksanakan kegiatan operasional untuk periode pertama dan telah membuat laporan keuangan yang dapat dianalisis. Maka dalam penelitian ini tidak hanya fokus pada penyusunan KPI saja tetapi sekaligus melakukan pengukuran kinerja BUMDes X untuk periode pertama. Adapun pengukuran kinerja BUMDes X dengan menggunakan *Key Performance Indicator* metode *Balance Scorecard* dimulai dengan langkah penentuan angka target yang ingin dicapai pengelola dalam kegiatan operasional BUMDes X yang dilihat dari 4 perspektif *Balance Scorecard* (tabel 8) kemudian dilakukan pengukuran kinerja sebagai berikut (tabel 9).

Tabel 8 - Target KPI

Perspektif <i>Balance Scorecard</i>	Key Performance Indicator	Target*
Keuangan	Rasio pencapaian target kontribusi	0%**
	<i>Return on Equity</i> (ROE)	5%
	<i>Net Profit Margin</i> (NPM)	10%
	Variansi Anggaran	5%
Pelanggan/ Masyarakat	Rasio pelanggan tetap terhadap total pelanggan	80%
	Kepuasan pelanggan	80%
	Perbandingan harga BUMDes dengan harga pasar	10%
	Persentase jumlah masyarakat yang mendapatkan akses pangan	60%
Proses Bisnis Internal	Jumlah hari yang dibutuhkan dari awal hingga akhir siklus	146 hari
	Perbandingan jumlah beras siap jual dengan gabah yang dihasilkan	63%
	Perbandingan total pengeluaran upah tenaga kerja dengan pendapatan	Rp.1.500/kg
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Jumlah pelatihan SDM yang dilakukan dalam 1 periode	3x pelatihan
	Ketepatan waktu pelaporan (<i>timeliness</i>)	100%
	Kelengkapan pelaporan (<i>completeness</i>)	6 laporan
	Kemampuan penggunaan sistem pelaporan	4 skor
Keterangan: (*) Besaran target ditentukan oleh pengelola BUMDes X (**) Kontribusi PADes ditargetkan sebesar 0% karena untuk periode pertama Pemerintah Desa Y tidak membebankan kewajiban kontribusi PADes terhadap BUMDes.		

Tabel 9 - Pengukuran Kinerja BUMDes dengan KPI Metode Balance Scorecard

Key Performance Indicator	Target	Realisasi	Skor	Bobot (%)	Nilai Akhir
Perspektif Keuangan					
Rasio pencapaian target kontribusi	0	0	10	8,5	8,5
<i>Return on Equity</i> (ROE)	5%	-12,8	0	7	0
<i>Net Profit Margin</i> (NPM)	10%	-29,4	0	6,5	0
Variansi Anggaran	5%	5,19	10,38	6	6,23
Total Perspektif Keuangan				28,0	14,73
Perspektif Pelanggan/ Masyarakat					
Rasio pelanggan tetap terhadap total pelanggan	80%	57,5	7,19	7	5,03
Kepuasan pelanggan	5	3,61	7,22	7	5,05
Perbandingan harga BUMDes dengan harga pasar	10%	6,7	6,7	7	4,69
Persentase jumlah masyarakat yang mendapatkan akses pangan	60%	6,4	1,07	7	0,75
Total Perspektif Pelanggan/ Masyarakat				28,0	15,52
Perspektif Proses Bisnis Internal					
Jumlah hari yang dibutuhkan dari awal hingga akhir siklus	146 hari	155 hari	9,4	9,1	8,6
Perbandingan jumlah beras siap jual dengan gabah yang dihasilkan	63%	58,3%	9,4	8	7,5
Perbandingan total pengeluaran upah tenaga kerja dengan output yang dihasilkan	Rp. 1.500	Rp. 2.265	4,9	6,2	3,03
Total Perspektif Proses Bisnis Internal				23,3	19,13
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan					
Jumlah pelatihan SDM yang dilakukan dalam 1 periode	3	1	3,3	5,7	3,8
Ketepatan waktu pelaporan (<i>timeliness</i>)	100%	100%	10	5	5
Kelengkapan pelaporan (<i>completeness</i>)	6	5	8,3	5	4,15
Kemampuan penggunaan sistem pelaporan	4	2,83	7,08	5	3,54
Total Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan				20,7	16,49
Total Keseluruhan Perspektif				100	65,87

Langkah terakhir adalah melakukan pengukuran kinerja BUMDes berdasarkan KPI yang telah dibuat sebelumnya. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menghitung perbandingan target dan realisasi yang dicapai. Besaran target dalam pengukuran dibawah merupakan target yang telah ditentukan oleh

pengelola pada tabel 8. Realisasi merupakan angka kinerja yang dicapai oleh BUMDes berdasarkan rumus-rumus perhitungan yang telah ditetapkan sebelumnya. Skor merupakan peringkat dari pencapaian target, dihitung dengan perbandingan realisasi terhadap target. Besaran bobot diperoleh dari nilai pembobotan KPI dan BSC yang telah dilakukan sebelumnya pada tabel 6 dan nilai akhir diperoleh dari skor kinerja yang dikalikan dengan bobot indikator yang telah ditentukan sebelumnya.

Tabel 10 - Kriteria Kinerja

Rentang Nilai	Kriteria Kinerja	Warna
91 - 100	Istimewa	Hijau
81 – 90	Sangat Baik	Hijau Muda
51 – 80	Baik	Kuning
30 – 50	Rata-rata	Merah Muda
< 30	Buruk	Merah

Sumber: Zakiah Nafsi (2024)

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja BUMDes X menggunakan KPI dengan Metode *Balance Scorecard* memperoleh skor keseluruhan sebesar 65,87. Menurut kriteria kinerja penilaian BUMDes X masuk ke dalam kriteria baik dengan indikator warna kuning. Perspektif yang memiliki nilai akhir paling tinggi yaitu perspektif Proses Bisnis Internal dengan nilai akhir 19,13 dan pencapaian target sebesar 82,1%. Selanjutnya disusul dengan nilai perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dengan pencapaian target sebesar 79,7%, perspektif Pelanggan/Masyarakat dengan pencapaian target sebesar 55,4%, dan perspektif dengan pencapaian paling rendah yaitu perspektif Keuangandengan pencapaian target sebesar 52,6%.

Hasil penelitian ini memberikan dukungan empiris terhadap *stakeholder theory* yang menyatakan bahwa eksistensi organisasi tidak sekadar berorientasi pada pencapaian laba sepihak, melainkan harus mampu menyeimbangkan kepentingan berbagai pemangku kepentingan (*nexus of contract*). Dalam konteks BUMDes Putra Malaganti, penerapan metode *Balanced Scorecard* (BSC) terbukti menjadi instrumen strategis yang mengakomodasi kepentingan investor (Pemerintah Desa) yang mengharapkan akuntabilitas serta pemangku kepentingan sosial (masyarakat) yang membutuhkan akses pangan terjangkau. Temuan ini memperkuat argumen bahwa integrasi ukuran kinerja finansial dan non-finansial melalui BSC mampu menjawab permasalahan akuntabilitas yang selama ini menjadi hambatan utama BUMDes di wilayah Tasikmalaya.

Penelitian ini berhasil menjembatani kesenjangan (*gap*) dari studi sebelumnya yang dilakukan oleh Tri Wahyuni & Ismail (2021) serta Usman & Wirayuda (2025). Berbeda dengan penelitian Tri Wahyuni & Ismail (2021) yang menemukan bahwa BUMDes masih terjebak pada pelaporan keuangan administratif, penelitian ini menunjukkan bahwa melalui perancangan KPI berbasis BSC, BUMDes Putra Malaganti mampu mentransformasi data operasional menjadi alat manajemen strategis untuk pengambilan keputusan. Selain itu, jika Usman & Wirayuda (2025) menerapkan BSC pada BUMDes yang telah mapan, penelitian ini membuktikan relevansi metode tersebut sebagai alat penyelamatan dini bagi BUMDes yang memiliki sejarah kegagalan usaha, dengan cara mengintegrasikan kebutuhan teknis ketahanan pangan ke dalam sistem deteksi dini kinerja yang lebih responsif. Dengan demikian, model pengukuran kinerja yang dirancang tidak hanya menjawab permasalahan akuntabilitas administratif, tetapi juga menjadi fondasi bagi BUMDes dalam mengelola program strategis nasional secara berkelanjutan.

IV. KESIMPULAN

Profil Organisasi dan Fokus Usaha: BUMDes X didirikan pada 12 Juni 2025 dibawah naungan Pemerintah Desa Y di wilayah Kabupaten Tasikmalaya. Mengingat mayoritas wilayah desa merupakan lahan pertanian, BUMDes ini memfokuskan kegiatannya pada unit usaha pertanian padi (khususnya

beras premium) guna mendukung swasembada pangan nasional. Kondisi internal berupa kekuatan dan peluang yang dimiliki BUMDes X yaitu memiliki legalitas resmi dan modal cukup, lokasi strategis, potensi lokal yang kuat serta dukungan penuh dari pemerintah desa dan masyarakat. Sementara kondisi eksternal berupa kelemahan dan tantangan yang dihadapi BUMDes X yaitu mengalami keterbatasan kualitas SDM pengelola, belum memiliki kemitraan usaha, menghadapi ketidakpastian cuaca, persaingan bisnis dan fluktuasi harga bibit dan pupuk.

Kinerja Finansial pada periode pertama, BUMDes mencatatkan profitabilitas negatif dengan ROE sebesar -12,8% dan NPM sebesar -28,4% akibat tingginya biaya investasi dan operasional awal yang belum mampu ditutupi oleh hasil penjualan. Meski demikian, pengelola anggaran dinilai efisien karena menghasilkan variansi anggaran negatif sebesar -5,19% (terjadi penghematan). Kontribusi terhadap PADes masih 0% karena sengaja dibebaskan oleh pemerintah desa pada tahun pertama agar fokus pada ketahanan pangan masyarakat. Kinerja Non Finansial pada Perspektif Pelanggan menyajikan data bahwa akses pasar baru menjangkau 6,4% dari total KK di desa karena kendala distribusi. Rasio pelanggan tetap baru mencapai 57,5% dari target 80% dengan keluhan utama pada aspek keterbatasan stok pangana dan keterlambatan pembukaan gerai. Namun, harga jual beras BUMDes berhasil ditekan 6,7% lebih rendah dari harga pasar. Pada Perspektif Proses Bisnis Internal, terjadi pemborosan waktu siklus dengan inefisiensi sebesar 6%. Dan terjadi pemborosan biaya tenaga kerja sebesar 49% yang disebabkan oleh sistem penuaian manual. Selain itu konversi beras dari GKG hanya mencapai angka 58,3% dari target 63%. Dan yang terakhir pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, pelatihan SDM baru berjalan 1 kali dari target 3 kali. Pelaporan ke Kemendes sudah tepat waktu, kelengkapan laporan mencapai 83,3% dan rata-rata kemampuan sistem pengelola (Excel dan Web) berada pada skor 2,83 (kriteria ahli/cukup).

Kinerja Keseluruhan: menggunakan metode *Balance Scorecard* BUMDes X memperoleh skor 65,87. Berdasarkan rentang nilai evaluasi, kinerja BUMDes masuk dalam kriteria baik (indikator warna kuning). Perspektif Proses Bisnis Internal memiliki nilai tertinggi dengan pencapaian target sebesar 82,1% dan perspektif Keuangan menjadi yang terendah dengan pencapaian target sebesar 52,6%.

V. REFERENSI

- Abbas, Y. E., Program, M. S., Tinggi, S., Ekonomi, I., Damanik, D., Program, M. S., Tinggi, S., & Ekonomi, I. (2023). Analisis Varians Atas Perhitungan Biaya Standar Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada Usaha Paving Block PT . Jaya Mandiri. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 2(3).
- Ardhiana, & Riani. (2019). *Analisis Efisiensi Ekonomi Usahatani : Pendekatan Stochastic*.
- Aurelia, A., Dewi, K., Studi, P., Bisnis, A., Ilmu, F., Politik, I., Pembangunan, U., Veteran, N., Timur, J., Studi, P., Bisnis, A., Ilmu, F., Politik, I., Pembangunan, U., Veteran, N., & Timur, J. (2024). Analisis Efektivitas Pelaksanaan Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Di Lingkungan PT IMST Maharani Ikaningtyas karyawan yang kompeten , terampil , dan termotivasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan. *Jurnal Manajemen Bisnis Era Digital*, 1(3), 85–92.
- Chaeroni, A. M., Masiva, B. R., Firdausiyah, F., & Sodik, A. (2024). Pengukuran kinerja, sebagai landasan penting dalam mengelola keberhasilan suatu organisasi, terus. *Sultra Journal of Economic and Business*, 145–157.
- Haris, M., & Zulfatillah, A. (2024). *Evaluasi Kinerja Organisasi Berdasarkan Analisis Balanced Scorecard : Studi Kasus BUMDES Martajasah Kabupaten Bangkalan*. 10, 497–509.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). *Operations Management* (12th ed.). Pearson Education. <https://sophora.id/wp-content/uploads/2023/08/operations-management-12ed-jay-heizer-pdfdrive-.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga.
- Keputusan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal Dan Transmigrasi Republik Indonesia

- Nomor 145 Tahun 2022 Tentang Formula Pemeringkatan Badan Usaha Milik Desa/Badan Usaha Milik Desa Bersama (2022). file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/Kepmendesa-145-2022-Formula Pemeringkatan BUM Desa BUM Desa Bersama.pdf
- Kirani, S., & Handayani, M. (2024). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajerial Sektor Publik (Studi Kasus Pada Bumdes Usaha Sejahtera Desa Kandat). *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(2), 138–149.
- Limbong, A. C. (2023). Penggunaan Metode Balanced Scorecard (BSC) untuk Pengukuran Kinerja pada UMKM XYZ. *Journal of Industrial and Manufacture Engineering*, 7(November), 217–223.
- Peraturan Pemerintah. (2021). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa*. 0865.
- Prasedio, M. D., & Suryadi, A. (2020). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balance Scorecard dan Objective Matrix di PT. XYZ. *Jurnal Manajemen Indutri Dan Teknologi*, 01(04), 81–90.
- Raktin, P., Kasus, S., Mantul, C., & Tabalong, K. (2025). *Analisis Penerapan Biaya Standar sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Raktin (Studi Kasus Cemilan Mantul Kabupaten Tabalong)*. 8.
- Ramadhan, R., & Khumaidi. (2025). *Riyan Ramadhan Peran Bumdes Dalam Pengelolaan Program Ketahanan Pangan Di Desa Pucangsari Kecamatan Purwosari Kabupaten Pasuruan Riyan Ramadhan*. 114–126.
- Rana Pradhana, F. (2022). *Perancangan Key Performance Indicator pada Program Layanan UMKM Layak Menggunakan Metode SWOT, Baalanced Scorecard, Analytical Hierarchy Process (Studi Kasus PT Jamkrindo Kantor Cabang Yogyakarta)*. Universitas Islam Indonesia.
- Rozi, F., Sari, M., & Astuty, W. (2021). Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi, Pengawasan Internal Dan Key Performance Indicators (Kpi) Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Bekerja Sebagai Variabel Moderating Di Perum Perumnas Regional I Medan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 21(2), 270–280. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/9453>
- Setiya, T., & Hamzah, A. P. (2025). Kesiapan BUM DESMA LKD Perintis di Serang dalam Implementasi Panduan Laporan Keuangan. *Jurnal Bina Akuntansi*, 12(2), 141–152.
- Tri Wahyuni, E., & Ismail, D. (2021). *Tantangan institusionalisasi dan akuntabilitas bumdes di tasikmalaya*. 2, 74–86.
- Usman, & Wirayuda, P. (2025). *Penilaian Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Sepakat Kecamatan Plampang Menggunakan Konsep Balance Scorecard*. 171–180.
- Wahyono, T. (2025). *Kebijakan HPP GKP dan HET Beras Serta Kerawanan Pangan di Kaltim*. Niaga Asia. <https://www.niaga.asia/kebijakan-hpp-gkp-dan-het-beras-serta-kerawanan-pangan-di-kaltim/>
- Zakiah Nafsi, K. (2024). *Penerapan Metode Balance Scorecard sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Organisasi Nirlaba (Studi Kasus pada LAZ Amal Syuhada Yogyakarta)*.