



# Kinerja Badan Usaha Milik Desa Bangkit Prima Desa Depok Kecamatan Bendungan Kabupaten Trenggalek

**Sutomo<sup>1</sup>, Zidan Risqy Sean Abizar<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Universitas Jember, Jember, Indonesia

E-mail: [sutomofisip5@gmail.com](mailto:sutomofisip5@gmail.com)<sup>1</sup>, [searisqy@gmail.com](mailto:searisqy@gmail.com)<sup>2</sup>

---

## Article Info

### Article history:

Received December 19, 2025

Revised December 22, 2025

Accepted December 29, 2025

---

### Keywords:

Performance, BUM Desa,  
Balanced Scorecard

---

## ABSTRACT

*This study aims to describe the performance of the Bangkit Prima Village-Owned Enterprise (BUM Desa) located in Depok Village, Bendungan Sub-district, Trenggalek Regency. Descriptive qualitative research methods were used to identify performance used data by interviews, observation, documentation, and literature study. The results showed that from a financial perspective, BUM Desa Bangkit Prima experienced a significant increase in (ROA), (ROE), and (NPM).. The customer perspective shows a growth in the number of customers and service users, particularly in the savings and loan and trading units, indicating an increased level of customer trust and satisfaction. The internal business process perspective shows that BUM Desa has established various collaborations with external partners such as Pos Indonesia and BRILink, but there are still business units that have not been optimized, such as tourism and rental units. In the learning and growth perspective, it was found that BUM Desa actively conducts training, empowerment, and capacity building of human resources, as well as empowerment of local MSMEs.*

*This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.*




---

## Article Info

### Article history:

Received December 19, 2025

Revised December 22, 2025

Accepted December 29, 2025

---

### Kata Kunci:

Kinerja, BUM Desa, Balanced Scorecard

---

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Bangkit Prima yang terletak di Desa Depok, Kecamatan Bendungan, Kabupaten Trenggalek. Metode penelitian kualitatif deskriptif digunakan untuk mengidentifikasi kinerja dengan data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dokumentasi, dan studi literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari perspektif keuangan, BUM Desa Bangkit Prima mengalami peningkatan yang signifikan dalam (ROA), (ROE), dan (NPM). Perspektif pelanggan memperlihatkan adanya pertumbuhan jumlah nasabah dan pengguna layanan, khususnya dalam unit simpan pinjam dan perdagangan, yang menunjukkan tingkat kepercayaan dan kepuasan pelanggan yang meningkat. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa BUM Desa telah menjalin berbagai kerja sama dengan mitra eksternal seperti Pos Indonesia dan BRILink, namun masih terdapat unit usaha yang belum optimal, seperti unit pariwisata dan persewaan. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, ditemukan bahwa BUM Desa aktif melakukan pelatihan, pemberdayaan, dan peningkatan kapasitas SDM, serta pemberdayaan UMKM lokal.

*This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.*




---

### Corresponding Author:

Sutomo



Universitas Jember  
E-mail: [sutomofisip5@gmail.com](mailto:sutomofisip5@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Desa, yang selanjutnya disebut BUM Desa, 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. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 Pasal 3 tentang Badan Usaha Milik Desa, BUM Desa didirikan dengan tujuan untuk melakukan kegiatan usaha ekonomi melalui pengelolaan usaha, serta pengembangan investasi dan produktivitas perekonomian, dan potensi desa. Dengan adanya BUM Desa diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan dan pengembangan perekonomian desa.

Kabupaten Trenggalek merupakan salah satu daerah yang terletak di sisi selatan Jawa Timur. Dari total 152 desa yang ada di Kabupaten Trenggalek, pada tahun 2023 baru terdapat 144 desa yang memiliki Badan Usaha Milik Desa dan berstatus aktif dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 1** BUM Desa berstatus aktif Kabupaten Trenggalek 2023

No	Kecamatan	Jumlah	
		Desa	Jumlah BUM Desa Aktif
1.	Panggul	17	13
2.	Munjungan	11	11
3.	Pule	10	10
4.	Dongko	10	10
5.	Tugu	15	15
6.	Karangan	12	12
7.	Kampak	7	7
8.	Watulimo	12	12
9.	Bendungan	8	8
10.	Gandusari	11	11
11.	Trenggalek	8	8
12.	Pogalan	10	9
13.	Durenan	14	11
14.	Suruh	7	7
Total		152	144

Sumber: Sistem Informasi Satu Data Statistik Sektoral Pemkab Trenggalek



BUM Desa Bangkit Prima menjadi salah satu dari 6 desa yang lolos tahap penilaian lapang dan kemudian meraih penghargaan terbaik 1 BUM Desa kategori bermanfaat dalam lomba Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Provinsi Jawa Timur Tahun 2024 yang diselenggarakan oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Jawa Timur. Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Bangkit Prima merupakan BUM Desa yang terletak di Desa Depok, Kecamatan Bendungan, Kabupaten Trenggalek, Provinsi Jawa Timur.

Badan Usaha Milik Desa Bangkit Prima memiliki 4 unit usaha yakni usaha perdagangan, usaha simpan pinjam, jasa persewaan, dan pariwisata. Dengan keempat unit usaha yang dijalankan, BUM Desa Bangkit Prima dapat memberikan manfaat bagi masyarakat dan menghasilkan pendapatan dan kemudian berkontribusi dalam peningkatan perekonomian Desa Depok salah satunya bagi peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes). Pendapatan yang diperoleh dan kontribusi Pendapatan Asli Desa dari BUM Desa Bangkit Prima pada tahun 2022-2024 dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 2** Pendapatan dan kontribusi Pendapatan Asli Desa

	2022	2023	2024
Pendapatan Bruto	187.644.654	281.673.418	352.189.742
Pendapatan Netto	90.009.818	150.498.673	178.831.478
Kontribusi PADes	18.002.000	30.100.000	35.766.000

Sumber: Laporan Keuangan BUM Desa Bangkit Prima.

Apabila ditinjau dari segi finansial, BUM Desa Bangkit Prima tergolong berhasil dengan pendapatan yang diperoleh dan kontribusi yang diberikan bagi Pendapatan Asli Desa. Namun, pada penilaian kinerja organisasi atau badan usaha juga ditinjau dari segi non finansial lainnya. Menurut Kaplan dan Norton (1996), dalam lingkungan persaingan modern, ukuran finansial saja tidak memadai untuk menilai kinerja organisasi. Penilaian juga harus mencakup aspek pelayanan kepada pelanggan, perbaikan proses internal serta pengembangan kapasitas organisasi untuk mendorong pertumbuhan dan inovasi jangka panjang. Oleh sebab itu, maka diperlukan pengukuran kinerja dengan melihat beberapa aspek tersebut untuk mengetahui bagaimana kinerja dari BUM Desa Bangkit Prima secara menyeluruh. Pada penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, peneliti menggunakan metode pengukuran kinerja organisasi dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan pengukuran kinerja yang mengukur aspek finansial dan non finansial organisasi.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kinerja

Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan sebagai “penampilan”, “unjuk kerja”, atau “prestasi” (Yeremias T. Keban, 2004 : 191). Menurut Moheriono (2012:95). Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi



organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Sofyan Tsauri (2014:4) kinerja dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Kinerja adalah sebuah proses atau pencapaian yang bisa diukur dari hasil yang diperoleh individu atau organisasi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan kewajiban atau tanggung jawab yang dimiliki.

Kinerja pada suatu organisasi adalah jawaban dari hasil kerja berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah direncanakan sebelumnya. Kinerja adalah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment* dimana kinerja organisasi dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Wahyudi, 2019). Istilah kinerja juga digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Rivai (2013:604) mendefinisikan kinerja sebagai istilah yang secara umum digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Kinerja baik secara individu atau kolektif merupakan hal yang penting untuk diperhatikan sebab keduanya memiliki hubungan terhadap kondisi organisasi di masa mendatang.

### **Balanced Scorecard**

*Balanced Scorecard* diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 kata yaitu *Balanced* yang berarti (berimbang) dan *Scorecard* yang berarti (kartu skor). Menurut Mulyadi (2007:3), *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yakni *Balanced* dan *Scorecard*. *Scorecard* didefinisikan sebagai kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang akan diwujudkan di masa mendatang. Kemudian *Balanced* yang berarti berimbang, untuk mengukur kinerja eksekutif secara berimbang dari berbagai dimensi yakni keuangan dan non keuangan jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal. Kaplan dan Norton (2000:7) mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran dari *Balanced Scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

a. Perspektif Keuangan

Menurut Kaplan dan Norton (2000:23), *Balanced Scorecard* mempertahankan perspektif keuangan sebab ukuran keuangan berharga dalam meringkas konsekuensi ekonomi yang mudah diukur dari tindakan yang telah diambil.

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* dilakukan dengan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dituju. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyerapkan berbagai ukuran pelanggan yang penting diantaranya meliputi kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi dan profitabilitas dengan pelanggan serta segmen pasar sasaran (Kaplan dan Norton, 2000:55).



c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan evaluasi atas relevansi perancangan sistem penilaian kinerja perusahaan yang mampu mengimplementasikan strategi perusahaan dan membentuk suatu mekanisme proses bisnis internal yang baik (Sujarweni, 2015:136). Menurut Kaplan dan Norton (2000:83), setiap bisnis memiliki rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil finansial yang baik yang terdiri dari tiga proses bisnis utama yaitu inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Kaplan dan Norton (2000:109), pembelajaran dan pertumbuhan adalah perspektif yang menyediakan infrastruktur untuk memungkinkan tujuan yang ambisius dalam tiga perspektif lain yang ingin dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah pendorong untuk mencapai keberhasilan dalam tiga perspektif kartu skor sebelumnya.

### **Badan Usaha Milik Desa**

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa, Badan Usaha Milik Desa atau yang selanjutnya disebut BUM Desa adalah badan hukum yang didirikan oleh desa dan/atau bersama desa-desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan/atau menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Usaha yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Desa adalah kegiatan di bidang ekonomi dan atau pelayanan umum yang dikelola secara mandiri oleh BUM Desa. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 mendefinisikan Badan Usaha Milik Desa yang selanjutnya disebut BUM Desa 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.

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 Pasal 3 menjelaskan pendirian Badan Usaha Milik Desa bertujuan untuk:

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



## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif deskriptif adalah penelitian yang mengutip data untuk memberikan Gambaran mengenai kondisi dan fenomena tertentu (Moleong, 2007). Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran secara rinci mengenai kinerja Badan Usaha Milik Desa Bangkit Prima Desa Depok Kecamatan Bendungan Kabupaten Trenggalek. Penelitian ini berlokasi di Badan Usaha Milik Desa Bangkit Prima Desa Depok Kecamatan Bendungan Kabupaten Trenggalek. Penelitian ini dilakukan pada bulan Januari 2025 hingga bulan Maret 2025.

Informan penelitian dipilih menggunakan kriteria penentuan informan dengan jumlah informan sebanyak 9 (sembilan) orang. Menurut Sugiyono (2018), informan harus memiliki pengetahuan dan pengalaman mendalam mengenai topik yang akan diteliti, mengetahui kejadian dan permasalahan, bersedia meluangkan waktu untuk memberikan informasi, merasakan dampak dari kejadian atau permasalahan, dan bisa berargumentasi dengan baik. Teknik pengumpulan data observasi, wawancara, dokumentasi, dan studi literatur. Dalam penelitian ini menggunakan metode triangulasi untuk menguji keabsahan data. Analisis data menggunakan Miles et al., (2014), yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Badan Usaha Milik Desa Bangkit Prima pada awalnya berdiri pada tanggal 12 Maret 2008. Badan Usaha Milik Desa Bangkit Prima Desa Depok didirikan dengan harapan mampu memanfaatkan potensi dan aset desa untuk membangun kesejahteraan warga Desa Depok. Pada awal pendiriannya hingga tahun 2018, perjalanan usaha BUM Desa Bangkit Prima Desa Depok cenderung stagnan dan kurang memberikan keuntungan serta hanya memiliki satu unit usaha yakni unit usaha simpan pinjam. Kemudian pada tahun 2019 dilakukan reorganisasi pada BUM Desa Bangkit Prima dengan mengganti struktur kepengurusan dan menambah unit usaha yang dimiliki oleh BUM Desa Bangkit Prima. Pada saat ini, Badan Usaha Milik Desa Bangkit Prima memiliki total 4 unit usaha yakni unit usaha simpan pinjam, unit usaha perdagangan, unit usaha persewaan, dan unit usaha pariwisata. Dari 4 unit usaha tersebut BUM Desa Bangkit Prima memperoleh pendapatan yang berbeda-beda di setiap tahunnya.

### 1. Perspektif Keuangan

*Balanced Scorecard* tetap menggunakan ukuran finansial sebab ukuran finansial sangat penting untuk memberikan konsekuensi tindakan ekonomis yang akan diambil (Kaplan dan Norton 2000:23). Ukuran kinerja secara finansial akan memberikan petunjuk apakah strategi dan implementasinya memberikan dampak yang signifikan bagi peningkatan laba Badan Usaha Milik Desa Bangkit Prima. Ukuran finansial yang digunakan dalam penelitian ini yakni ukuran profitabilitas seperti *Return On Assets* (ROA), *Return On Equity* (ROE), dan *Net Profit Margin* (NPM).

#### a. *Return On Assets* (ROA)

Berikut ini, jumlah laba bersih dan aktiva yang dimiliki oleh Badan Usaha Milik Desa Bangkit Prima Desa Depok pada tahun 2022-2024.



Tabel 3 Laba Bersih dan Aktiva BUM Desa Bangkit Prima 2022-2024

Tahun	Laba Bersih	Aktiva
2022	90.009.818	1.081.088.259
2023	150.498.673	1.336.047.711
2024	178.831.478	2.000.637.331

Sumber: Laporan Neraca dan Sisa Hasil Usaha BUM Desa Bangkit Prima

Jumlah aktiva dan laba bersih yang diperoleh BUM Desa Bangkit Prima terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. BUM Desa Bangkit Prima memiliki kendala dalam pemanfaatan aset tetap yang dimiliki mulai dari kendala unit usaha yang berhenti beroperasi dan kendala yang disebabkan oleh peralatan yang masih terbatas yang dimiliki oleh unit usaha persewaan. BUM Desa Bangkit Prima mampu mengoptimalkan pemanfaatan aset atau aktiva yang dimiliki untuk menghasilkan keuntungan bagi BUM Desa. Akan tetapi, diperlukan strategi dalam pengembangan dan pemanfaatan aset yang dimiliki oleh unit usaha persewaan dan unit usaha pariwisata BUM Desa Bangkit Prima.

#### b. *Return On Equity (ROE)*

Berikut ini jumlah laba bersih dan modal sendiri Badan Usaha Milik Desa Bangkit Prima Desa Depok pada tahun 2022-2024.

Tabel 4 Laba Bersih dan Modal Sendiri BUM Desa Bangkit Prima 2022-2024

Tahun	Laba Bersih	Modal Sendiri
2022	90.009.818	524.548.563
2023	150.498.673	708.044.871
2024	178.831.478	816.235.592

Sumber: Laporan Neraca dan Sisa Hasil Usaha BUM Desa Bangkit Prima

Modal sendiri yang dimiliki BUM Desa Bangkit Prima pada tahun 2022 hingga tahun 2024 terus mengalami peningkatan. Modal yang dimiliki BUM Desa Bangkit Prima bersumber dari penyertaan modal desa, saldo laba (defisit) dan laba pada periode tersebut. BUM Desa Bangkit Prima melalui unit usaha simpan pinjam kemudian menyediakan layanan tabungan masyarakat dengan tujuan utama untuk penambahan modal operasional BUM Desa. BUM Desa Bangkit Prima juga telah memiliki strategi untuk menambah jumlah modal operasional yang dimiliki yakni melalui layanan tabungan masyarakat unit usaha simpan pinjam.

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

Berikut laba bersih dan penjualan BUM Desa Bangkit Prima tahun 2022-2024.

Tabel 5 Laba Bersih dan penjualan BUM Desa Bangkit Prima 2022-2024

Tahun	Laba Bersih	Total Penjualan
2022	90.009.818	187.644.654
2023	150.498.673	281.673.418



2024	178.831.478	352.189.742
------	-------------	-------------

Sumber: Laporan Laba Rugi BUM Desa Bangkit Prima 2022-2024

Pada tabel diatas, laba bersih dan total penjualan yang diperoleh BUM Desa Bangkit Prima mengalami peningkatan setiap tahunnya. Pendapatan terbesar BUM Desa Bangkit Prima berasal dari unit usaha perdagangan dan simpan pinjam. Meskipun unit usaha pariwisata belum memberikan keuntungan bagi BUM Desa Bangkit Prima, BUM Desa Bangkit Prima memaksimalkan operasional usahanya pada unit usaha perdagangan dan simpan pinjam. BUM Desa mampu untuk mendapatkan jumlah laba yang maksimal setiap tahunnya setelah pengurangan biaya operasional, administrasi, dan pengeluaran lainnya.

## 2. Perspektif Pelanggan

Dalam *Balanced Scorecard*, ukuran kinerja suatu perusahaan atau organisasi tidak hanya dilihat dari segi finansial semata. Pelanggan menjadi salah satu faktor yang penting dalam kinerja perusahaan atau organisasi. Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* dimaknai sebagai identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dituju. Berikut ini pelanggan dari setiap unit usaha BUM Desa Bangkit Prima tahun 2022-2024.

Tabel 6 Pelanggan BUM Desa Bangkit Prima 2022-2024

Tahun	Simpan Pinjam	Perdagangan	Persewaan	Pariwisata	Jumlah
2022	81	8	10	-	99
2023	83	11	9	-	103
2024	92	13	11	-	116

Sumber: Laporan Tahunan BUM Desa Bangkit Prima 2022-2024

Jumlah pelanggan yang dimiliki BUM Desa Bangkit Prima meningkat setiap tahunnya. Pelanggan pada unit simpan pinjam merupakan warga Desa Depok yang menyimpan dan meminjam uang atau kredit barang-barang elektronik lainnya di BUM Desa Bangkit Prima. Mayoritas pelanggan utama dari BUM Desa Bangkit Prima adalah warga Desa Depok karena salah satu tujuan pendirian BUM Desa Bangkit Prima adalah sebagai lokomotif perekonomian Desa Depok. BUM Desa Bangkit Prima memiliki komitmen untuk meningkatkan perekonomian Desa Depok. BUM Desa Bangkit Prima melalui unit usaha yang dimiliki juga memiliki tujuan untuk membantu perekonomian warga desa dengan pinjaman modal yang hanya khusus diberikan bagi warga desa dengan harapan dapat membantu usaha warga. Berikutnya, untuk mempertahankan dan meningkatkan pelanggan yang dimiliki, BUM Desa Bangkit Prima terus melakukan inovasi pada produk dan layanan yang disediakan. Dengan berbagai layanan tersebut, pelanggan BUM Desa Bangkit Prima yang mayoritas warga Desa Depok dimudahkan dengan berbagai layanan yang bisa mereka akses tanpa harus keluar dari wilayah desa. Mengingat Desa Depok sendiri merupakan desa yang berada pada wilayah pegunungan dan cukup jauh dari pusat kota. Sehingga dengan layanan tersebut warga desa cukup terbantu dan BUM Desa Bangkit Prima juga mendapatkan keuntungan dari hasil layanan tersebut. BUM Desa Bangkit Prima mampu menarik dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar yang dituju. BUM Desa Bangkit Prima berupaya untuk memenuhi kebutuhan dari pelanggannya dengan menyediakan



berbagai macam layanan. Selain itu, BUM Desa Bangkit Prima juga mampu memenuhi kepuasan pelanggan.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Kaplan dan Norton (2000:24), dalam perspektif proses bisnis internal akan dilakukan identifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan atau organisasi. Menurut Kaplan dan Norton (2000:83), setiap bisnis memiliki rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil finansial yang baik. Proses bisnis internal terdiri dari tiga proses bisnis utama yaitu inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, BUM Desa Bangkit Prima terus berupaya untuk melakukan inovasi produk dan jasa untuk memenuhi kebutuhan dari pelanggan dan meningkatkan keuntungan. Inovasi tersebut dilakukan dengan menjalin kerja sama dengan beberapa pihak penyedia jasa, layanan atau produk. Dalam proses operasional setiap unit usaha BUM Desa Bangkit Prima juga bekerja sama untuk menghasilkan jasa dan produk terbaik bagi pelanggan yakni pada unit usaha persewaan dilakukan dengan usaha persewaan SM Audio milik warga Desa Depok dan pada unit usaha perdagangan yang dilakukan dengan mitra UMKM Desa Depok dalam penjualan produk yang dimiliki dengan memberikan fasilitas pemasaran bagi UMKM Desa Depok pada BUMDesMart. BUM Desa Bangkit Prima juga berhasil memberikan layanan purna jual pada unit usaha simpan pinjam dengan memberikan reward nasabah untuk menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan.

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Kaplan dan Norton (2000:109), pembelajaran dan pertumbuhan adalah perspektif yang menyediakan infrastruktur untuk memungkinkan tujuan yang ambisius dalam tiga perspektif lain yang ingin dicapai. Dalam hal ini pada Badan Usaha Milik Desa Bangkit Prima sebagai hybrid organization, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memandang bagaimana kemampuan BUM Desa untuk meningkatkan kemampuan dan mendorong pertumbuhan sosial dan ekonomi masyarakat desa.

Badan Usaha Milik Desa Bangkit Prima memiliki salah satu misi untuk mengembangkan BUM Desa sebagai lokomotif kegiatan perekonomian dan pemberdayaan masyarakat desa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Depok. Dalam hal ini BUM Desa Bangkit Prima melakukan pemberdayaan pada UMKM lokal Desa Depok. BUM Desa Bangkit Prima berperan sebagai penggerak pemberdayaan masyarakat melalui pemberdayaan UMKM lokal Desa Depok. Berikutnya, BUM Desa Bangkit Prima juga memberikan pelatihan dan pembinaan bagi UMKM binaan. langkah pemberdayaan masyarakat yang dilakukan BUM Desa Bangkit Prima adalah dengan melakukan pembinaan dan pelatihan kepada UMKM lokal Desa Depok melalui pelatihan produksi, pengemasan, dan pemasaran produk. Dalam pemasaran produk hasil UMKM lokal desa juga difasilitasi oleh unit usaha perdagangan melalui BUMDesMart. Kemudian dari sisi permodalan, BUM Desa Bangkit Prima juga memberikan pinjaman modal usaha khusus bagi warga Desa Depok melalui unit usaha simpan pinjam. BUM Desa Bangkit Prima mampu untuk memberikan pelatihan guna



peningkatan kemampuan masyarakat dan mendorong pertumbuhan ekonomi masyarakat Desa Depok.

## KESIMPULAN

Pada perspektif keuangan, BUM Desa Bangkit Prima menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam kinerja profitabilitas dari tahun 2022 hingga 2024. Hal ini ditunjukkan dengan meningkatnya laba bersih, ROA, ROE, dan NPM yang mencerminkan pengelolaan aset dan modal yang efisien serta penggunaan strategi bisnis yang tepat. Berikutnya pada perspektif pelanggan, BUM Desa Bangkit Prima mampu meningkatkan jumlah pelanggan setiap tahunnya. Inovasi layanan seperti kredit barang, tabungan haji, dan jasa pembayaran memperkuat loyalitas warga sebagai konsumen utama. Fokus pelayanan kepada masyarakat Desa Depok juga menunjukkan implementasi nilai partisipatif sesuai dengan visi "Dari, oleh dan untuk kita dalam mewujudkan desa mandiri".

Pada perspektif proses bisnis internal, BUM Desa telah berhasil menjalin kerja sama dengan berbagai pihak seperti UMKM, Pos Indonesia, BRI Link, dan pihak swasta lain untuk mendukung operasional unit usaha. Proses bisnis juga didukung oleh inovasi, kolaborasi, dan efisiensi pelayanan. Namun demikian, unit usaha persewaan dan pariwisata masih menghadapi kendala dan belum memberikan kontribusi optimal terhadap pendapatan. Kemudian pada p

erspektif pembelajaran dan pertumbuhan, BUM Desa Bangkit Prima telah melaksanakan upaya pemberdayaan masyarakat melalui pelatihan, pembinaan UMKM, dan pemberian akses permodalan. Strategi ini tidak hanya memperkuat kapasitas masyarakat, tetapi juga mendorong pertumbuhan ekonomi desa secara partisipatif. BUMDes menjadi lokomotif perekonomian dan agen perubahan sosial di tingkat lokal.

Secara keseluruhan, BUM Desa Bangkit Prima telah mengaktualisasikan sebagian besar tujuan pendirian BUM Desa sebagaimana tercantum dalam Permendesa PDTT Nomor 4 Tahun 2015. BUM Desa Bangkit Prima menunjukkan potensi besar sebagai organisasi hibrida (*hybrid organization*) yang mampu menyeimbangkan orientasi ekonomi dan misi sosial. Kinerja yang dicapai mencerminkan keselarasan antara strategi pengelolaan dengan visi dan misi yang diusung.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amelia Sri Kusuma Dewi (2014), Peranan badan usaha milik desa (bumdes) sebagai upaya dalam meningkatkan pendapatan asli desa (pades) serta menumbuhkan perekonomian desa, *Journal Of rural and Development / Volume V*. No. I Februari 2014.
- Departemen Pendidikan Nasional Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP). (2007). *Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*. Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.
- Handayani, S. K. M., & Suaida, I. (2024). Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajerial Sektor Publik (Studi Kasus Pada Bumdes Usaha Sejahtera Desa Kandat). *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi (JIMEA)*, 1(2), 138-149.



- Hayati, I. (2021). *ANALISIS KINERJA BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA (PADES) DIMASA COVID-19*(Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta).
- Hubaisy, Z., Suharsono, A., & Helpiastuti, S. B. (2013). Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo dalam Perspektif *Balanced Scorecard*.(pp 1-10). *Journal e-SOSPOL, 1(1)*.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P., (1996), *Balanced Scorecard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Alih Bahasa : Peter R. Yosi Pasla, (2000), Jakarta : Erlangga.
- Keban, T. Yeremias. (2004). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Gava Media. Yogyakarta.
- Kusdi, D. (2009). *Teori organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Maryunani. (2008). *Pembangunan Bumdes dan Pemberdayaan Pemerintah Desa*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Miles, H., & Huberman, A. M. (2018). Saldana.(2014). Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook, 3.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi. (2007). *Akuntansi Biaya*. Edisi Ke-5. Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa.
- Prof. Dr. Sugiyono. (2018), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: ALFABETA.
- Rahmawati, I. F., & Jatmika, S. (2022). *Implementasi Balance Scorecard Sebagai Tolok Ukur Kinerja Pada Pemerintahan Desa Kadipiro, Kecamatan Sambirejo, Kabupaten Sragen* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).
- Rangkuti, Freedy. (2013). *SWOT-Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Retnowati, D., Adriansyah, G., Anshori, M., Fudhla, A. F., Ardhyani, I. W., Puspita, A. D., & Santoso, G. (2022). Pengukuran Kinerja Desa Tanjungan Gresik Dengan Pendekatan Balanced Score Card. *Among: Jurnal Pengabdian Masyarakat, 4(1)*, 13-20.
- Rizki, R. (2022). *Analisis Kinerja Badan Usaha Milik Desa (Studi BUMDes Tuah Baru Desa Kotabaru Seberida Kecamatan Keritang Kabupaten Indragiri Hilir)* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Riau).



- Robbins, P. Stephen. (1994). *Teori Organisasi*. Jakarta: Arcan.
- Sujarweni, V. Wiratna. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis Dan Ekonomi*, 33. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Tsauri, Sofyan. (2014). *Manajemen Kinerja Performance Management*. Jember: STAIN Jember Press.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.
- Utami, K. R. (2022). Penerapan Pengukuran Kinerja Melalui Pendekatan Balance Scorecard Di BUMDes Taman Sari. *YUME: Journal of Management*, 5(3), 112-120.
- Veithzal Rivai. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek*, Bandung: Rajagrafindo Persada.
- Wardhana, D. A. (2021). *ANALISIS KINERJA BADAN USAHA MILIK DESA DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA (STUDI KASUS PADA BUMDES MAJU SEJAHTERA, DESA NGAMPUNGAN, KECAMATAN BARENG)* (Doctoral dissertation, STIE PGRI Dewantara Jombang).
- Windusanco, B. A. (2021). Upaya Percepatan Pertumbuhan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Di Indonesia. *Jurnal Mimbar Administrasi*, 1- 14