ISSN: 2809 - 6045 Volume 6 Nomor 2 Tahun 2026

TRANSFORMASI MANAJEMEN BUMDes MELALUI PENERAPAN KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI) UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PENGELOLAAN USAHA

Kristanty M N Nadapdap[1)*], Siti Normi[2)], Junika Napitupulu[3)], Robinhot Gultom[4)], Rintan Saragih[5)], Saur Melianna Sipayung[6)], Mangasa Panjaitan[7)], Elperida Sinurat[8)], Maludin Panjaitan[9)], Remus Silalahi[10)], Jon Purba[11)], Tiur Rajagukguk[12)], Jansen Hutabarat[13)], Hotlan Butarbutar[14)], Ezekiel Berliantoro Sitorus[15)], Jeudi A T P Sianturi[16)], Mislan Sihite[17)], Selamat Siregar[18)], Flora Agustina Girsang[19)], Ravael Christiano LumbanGaol[20)], Kevyn Ketaren[21)], Markus Doddy Simanjuntak[22)]

[1),2),3),4),5),6),7),8),9),10),11),12),13),14),15),16),17),18)]Dosen Fakultas Ekonomi, Universitas Methodist Indonesia
[19),20),21)]Mahasiswa Fakultas Ekonomi, Universitas Methodist Indonesia
[22)]Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sari Mutiara

*Correspondence email: tantynatalia82@gmail.com

Abstract

Village-owned enterprises (BUMDes) need a practical management system that translates village development objectives into measurable operational targets. Key Performance Indicators (KPIs) can help managers monitor business performance, clarify responsibilities, identify deviations, and report results transparently. This community-service article develops a KPI-oriented capacity-building approach for BUMDes managers, drawing on the community engagement context documented for BUMDes Marsahi Tahi, BUMDes Huta Bolon Mandiri, and BUMDes Berkah Sialanguan Jaya in Pangururan, Samosir Regency. The approach combines introductory material, participatory discussion, indicator design, target setting, a performance dashboard simulation, and evaluation planning. The proposed KPI framework covers financial performance, customers and markets, internal business processes, and organizational learning and capacity. Illustrative indicators include operating surplus, budget realization, customer satisfaction, service timeliness, inventory accuracy, reporting timeliness, and staff training completion. Because the source materials do not contain measured KPI baseline or post-training scores, the article does not claim statistically verified performance improvement. Instead, it presents a practical framework and descriptive implementation outcomes that can be validated through follow-up monitoring. Sustained application requires indicators tailored to each BUMDes business unit, reliable records, assigned responsibilities, periodic review meetings, and corrective action. The framework is intended to strengthen evidence-based decision-making, accountability, and the sustainability of village enterprises.
Keywords: BUMDes, Key Performance Indicators, Performance Management, Community Service, Accountability

Abstrak

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) memerlukan sistem manajemen praktis yang menerjemahkan tujuan pembangunan desa menjadi target operasional yang terukur. Key Performance Indicators (KPI) dapat membantu pengelola memantau kinerja usaha, memperjelas tanggung jawab, mengidentifikasi penyimpangan, dan melaporkan hasil secara transparan. Artikel pengabdian kepada masyarakat ini menyusun pendekatan penguatan kapasitas pengelola BUMDes berbasis KPI dengan mengambil konteks kegiatan pendampingan BUMDes Marsahi Tahi, BUMDes Huta Bolon Mandiri, dan BUMDes Berkah Sialanguan Jaya di Pangururan, Kabupaten Samosir. Pendekatan yang dirancang menggabungkan pemaparan

materi, diskusi partisipatif, perancangan indikator, penetapan target, simulasi dasbor kinerja, dan perencanaan evaluasi. Kerangka KPI meliputi perspektif keuangan, pelanggan dan pasar, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan kapasitas organisasi. Contoh indikator mencakup surplus operasional, realisasi anggaran, kepuasan pelanggan, ketepatan waktu pelayanan, akurasi persediaan, ketepatan pelaporan, dan penyelesaian pelatihan. Karena bahan sumber tidak memuat nilai dasar maupun skor KPI pascapelatihan, artikel ini tidak mengklaim adanya peningkatan kinerja yang terukur secara statistik. Artikel menyajikan kerangka praktis dan hasil pelaksanaan secara deskriptif yang perlu divalidasi melalui pemantauan lanjutan. Penerapan berkelanjutan membutuhkan indikator sesuai unit usaha, pencatatan yang andal, penanggung jawab yang jelas, rapat evaluasi berkala, serta tindak lanjut korektif. Kerangka ini diharapkan memperkuat pengambilan keputusan berbasis bukti, akuntabilitas, dan keberlanjutan usaha desa.

Kata Kunci: BUMDes, Key Performance Indicators, Manajemen Kinerja, Pengabdian Kepada Masyarakat, Akuntabilitas

PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan salah satu instrumen kelembagaan ekonomi desa untuk mengelola potensi, aset, dan peluang usaha agar memberikan manfaat bagi masyarakat. Peran tersebut menuntut BUMDes dikelola secara profesional, transparan, partisipatif, dan akuntabel. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 mengatur berbagai aspek BUM Desa, antara lain pendirian, organisasi, modal, aset, kerja sama, pertanggungjawaban, pembagian hasil usaha, serta pembinaan dan pengembangan. Kerangka tersebut menunjukkan bahwa BUMDes bukan sekadar wadah kegiatan ekonomi, melainkan organisasi usaha yang perlu memiliki arah, ukuran kinerja, dan mekanisme pertanggungjawaban yang jelas.

Pada praktiknya, pengelola BUMDes menghadapi tantangan yang beragam. Sebagian tantangan berkaitan dengan keterbatasan sumber daya manusia, pencatatan transaksi yang belum konsisten, pemanfaatan data untuk keputusan, dan belum adanya ukuran kinerja yang disepakati. Ketika keberhasilan hanya dinilai dari kesan umum atau jumlah kas yang tersedia, pengelola dapat kesulitan membedakan antara kegiatan yang ramai dan kegiatan yang benar-benar menghasilkan nilai ekonomi. Demikian pula, laporan yang disusun hanya pada akhir periode belum tentu memberi sinyal dini apabila biaya meningkat, pelanggan menurun, atau pelayanan tidak memenuhi standar.

Pengelolaan berbasis kinerja memerlukan hubungan yang runtut antara tujuan, indikator, target, pelaksanaan, pengukuran, evaluasi, dan tindakan perbaikan. Key Performance Indicators (KPI) merupakan ukuran terpilih yang digunakan untuk menilai kemajuan terhadap tujuan penting organisasi. KPI bukan sekadar daftar angka atau alat untuk menghukum pegawai. Jika dirancang dengan benar, KPI membantu pengelola memusatkan perhatian pada prioritas, membangun tanggung jawab, dan menggunakan informasi yang tersedia untuk memperbaiki layanan serta hasil usaha.

Kaplan dan Norton (1992) memperkenalkan pendekatan Balanced Scorecard yang melihat kinerja dari sejumlah perspektif, tidak hanya keuangan. Pendekatan tersebut relevan bagi BUMDes karena tujuan organisasi mencakup keberlanjutan ekonomi sekaligus pelayanan kepada masyarakat. Parmenter (2015) menekankan pentingnya memilih indikator kinerja utama yang benar-benar memengaruhi keberhasilan, bukan mengumpulkan terlalu banyak ukuran yang sulit ditindaklanjuti. Dengan demikian, KPI BUMDes perlu sederhana, mudah dipahami, dapat dihitung, memiliki sumber data yang jelas, dan berkaitan dengan sasaran unit usaha.

Konteks pengabdian ini berkaitan dengan kegiatan pendampingan pengelola

BUMDes Marsahi Tahi, BUMDes Huta Bolon Mandiri, dan BUMDes Berkah Sialanguan Jaya di Pangururan, Kabupaten Samosir. Dokumen kegiatan yang menjadi acuan mencatat pelibatan 68 peserta dalam pembekalan manajemen usaha. Artikel sebelumnya mengenai kegiatan tersebut menekankan penguatan kemampuan perencanaan usaha, kajian kelayakan, pencatatan transaksi, dan pelaporan keuangan. Artikel ini memperluas fokus penguatan manajemen dengan menawarkan penerapan KPI sebagai penghubung antara rencana kerja, kegiatan operasional, dan evaluasi hasil.

Tujuan artikel pengabdian ini adalah: (1) menjelaskan pentingnya KPI untuk efektivitas pengelolaan BUMDes; (2) menyusun kerangka KPI yang dapat disesuaikan dengan karakteristik unit usaha; (3) menguraikan tahapan pendampingan untuk mengenalkan dan mempraktikkan pengukuran kinerja; serta (4) merumuskan rekomendasi implementasi dan evaluasi lanjutan. Fokus tulisan adalah pengembangan pendekatan praktis, bukan pelaporan dampak eksperimental. Data dasar KPI dan pengukuran pascakegiatan belum tersedia dalam dokumen sumber, sehingga capaian dibahas secara deskriptif dan rancangan indikator disajikan sebagai contoh yang perlu dikonfirmasi bersama masing-masing BUMDes.

TINJAUAN PUSTAKA

BUMDes dan Tata Kelola Usaha Desa

BUMDes mengelola kegiatan ekonomi dengan memanfaatkan potensi lokal dan diarahkan untuk menghasilkan manfaat bagi desa serta masyarakat. Agar tujuan tersebut tercapai, tata kelola memerlukan pembagian tugas, prosedur kerja, pengendalian, pencatatan, dan pelaporan. Pemerintah desa sebagai pemilik atau pemangku kepentingan perlu memperoleh informasi yang memadai untuk menilai apakah sumber daya yang dipercayakan kepada BUMDes digunakan sesuai tujuan. Di sisi lain, pengelola memerlukan keleluasaan operasional yang disertai tanggung jawab atas keputusan dan hasil.

Prinsip tata kelola yang umum digunakan dalam pengembangan BUMDes meliputi partisipasi, kerja sama, transparansi, akuntabilitas, dan keberlanjutan. KPI dapat membantu menerjemahkan prinsip tersebut ke dalam perilaku kerja. Transparansi, misalnya, dapat ditunjukkan melalui laporan kinerja yang dibagikan tepat waktu; akuntabilitas dapat diperkuat dengan penetapan penanggung jawab indikator; sedangkan keberlanjutan dapat dipantau melalui arus kas, pemeliharaan aset, retensi pelanggan, dan peningkatan kompetensi pengelola

Konsep Key Performance Indicators

KPI adalah ukuran terpilih yang menunjukkan seberapa jauh organisasi atau unit kerja mencapai tujuan strategis dan operasionalnya. Indikator yang baik memiliki definisi operasional, satuan, sumber data, frekuensi pengukuran, target, penanggung jawab, serta cara menindaklanjuti hasil. Sebuah indikator belum dapat disebut berguna apabila angka yang dihasilkan tidak konsisten atau tidak memicu keputusan. Sebagai contoh, istilah “pelayanan baik” terlalu umum jika tidak diterjemahkan menjadi ukuran seperti persentase permintaan yang dipenuhi sesuai waktu yang dijanjikan atau skor kepuasan pelanggan.

KPI perlu dibedakan dari aktivitas dan target. Aktivitas adalah pekerjaan yang dilakukan, seperti melakukan promosi atau merekap transaksi. Target adalah tingkat hasil yang ingin dicapai, misalnya laporan selesai paling lambat tanggal tertentu. KPI adalah ukuran untuk menilai pencapaian hasil tersebut, misalnya persentase laporan bulanan yang diselesaikan tepat waktu. Pemisahan ini membantu pengelola tidak menganggap bahwa banyaknya kegiatan otomatis berarti kinerja meningkat.

Indikator juga dapat dibedakan menjadi indikator hasil dan indikator pendorong. Indikator hasil menggambarkan capaian yang telah terjadi, seperti surplus usaha atau jumlah pelanggan aktif. Indikator pendorong berkaitan dengan faktor yang dapat memengaruhi capaian di masa depan, seperti persentase stok yang tercatat akurat, waktu respons keluhan, atau jam pelatihan. Kombinasi keduanya membantu BUMDes

tidak hanya melihat hasil akhir, tetapi juga memperbaiki proses yang menghasilkan hasil tersebut.

Balanced Scorecard sebagai Kerangka Pengukuran

Balanced Scorecard mengorganisasikan pengukuran dalam perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam konteks BUMDes, perspektif keuangan mengukur keberlanjutan usaha dan penggunaan anggaran. Perspektif pelanggan dan pasar menilai kualitas layanan, kepuasan, jangkauan, dan keberulangan pembelian. Perspektif proses internal menilai ketepatan prosedur, efisiensi, kualitas, dan pengendalian. Perspektif pembelajaran dan kapasitas menilai keterampilan, koordinasi, inovasi, serta kemampuan organisasi memperbaiki cara kerja.

Keempat perspektif perlu dipahami sebagai satu sistem. Pelatihan pengelola dan perbaikan prosedur dapat meningkatkan kualitas layanan; kualitas layanan dapat mempertahankan pelanggan; pelanggan yang bertahan dapat mendukung pendapatan dan arus kas. Hubungan tersebut tidak selalu terjadi secara otomatis, sehingga KPI harus diuji menggunakan data aktual dan dievaluasi sesuai karakteristik usaha. Tidak semua BUMDes harus memakai indikator yang sama, karena kios desa, jasa penyewaan, pengelolaan wisata, dan pengolahan hasil pertanian memiliki proses serta risiko berbeda.

METODE PELAKSANAAN

Artikel ini menggunakan pendekatan pengabdian kepada masyarakat yang edukatif, partisipatif, dan berorientasi praktik. Konteks lokasi dan mitra mengikuti dokumentasi kegiatan pembekalan manajemen usaha di Pangururan, Kabupaten Samosir, yang melibatkan pengelola BUMDes Marsahi Tahi, BUMDes Huta Bolon Mandiri, dan BUMDes Berkah Sialanguan Jaya. Dokumen acuan mencatat 68 peserta dan pelaksanaan secara tatap muka. Kerangka KPI dalam artikel ini merupakan pengembangan materi dan perangkat praktik yang disusun untuk mendukung transformasi manajemen; indikator contoh tidak diperlakukan sebagai hasil pengukuran riil ketiga BUMDes.

Tahapan kegiatan yang disarankan terdiri atas lima langkah. Pertama, koordinasi dan pemetaan kebutuhan untuk mengenali unit usaha, tujuan, permasalahan, sumber data, dan pola pelaporan yang sudah berjalan. Kedua, pembekalan konsep manajemen kinerja, KPI, dan hubungan antara sasaran usaha dengan indikator. Ketiga, lokakarya penyusunan indikator melalui diskusi kelompok, termasuk mendefinisikan rumus, satuan, sumber data, frekuensi, target, dan penanggung jawab. Keempat, simulasi pencatatan data dan penyusunan dasbor kinerja menggunakan contoh ilustratif. Kelima, evaluasi, penyepakatan rencana tindak lanjut, dan pemantauan berkala.

Metode evaluasi yang sesuai untuk tahap awal adalah observasi partisipasi, penilaian terhadap kelengkapan rancangan KPI, diskusi reflektif, serta pemeriksaan kemampuan peserta menjelaskan indikator dan sumber datanya. Pada implementasi berikutnya, evaluasi sebaiknya diperkuat dengan pre-test dan post-test, pemeriksaan kualitas data, serta perbandingan capaian KPI selama beberapa periode. Tanpa pengukuran tersebut, perubahan kinerja usaha tidak dapat disimpulkan hanya dari kehadiran atau antusiasme peserta

.

Tahap	Kegiatan inti	Keluaran yang diharapkan	Indikator proses
1. Pemetaan	Diskusi kondisi unit usaha, sasaran, dan data yang tersedia	Peta masalah dan kebutuhan informasi	Sasaran dan masalah prioritas terdokumentasi

2. Pembekalan	Materi KPI, prinsip SMART, dan pengukuran kinerja	Pemahaman awal konsep KPI	Peserta dapat membedakan sasaran, aktivitas, target, dan indikator
3. Perancangan	Kelompok menyusun indikator, rumus, target, PIC, sumber data	Draf daftar KPI per unit usaha	Setiap indikator memiliki definisi dan sumber data
4. Simulasi	Mengisi contoh dasbor dan membaca penyimpangan	Contoh laporan kinerja bulanan	Peserta dapat membaca capaian terhadap target
5. Tindak lanjut	Menyepakati jadwal pelaporan dan rapat evaluasi	Rencana implementasi dan monitoring	Ada penanggung jawab dan jadwal evaluasi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konteks Pelaksanaan dan Kebutuhan Transformasi

Kegiatan pembekalan manajemen usaha di Pangururan menyediakan konteks untuk memperkuat kapasitas pengelola BUMDes melalui pembelajaran langsung. Dokumentasi kegiatan menunjukkan adanya pertemuan dan interaksi antara tim pengabdian dan peserta. Foto kegiatan yang disertakan pada artikel ini digunakan sebagai dokumentasi visual kegiatan pengabdian. Dalam transformasi menuju manajemen berbasis KPI, interaksi tersebut penting karena indikator yang efektif tidak dapat ditentukan sepihak oleh fasilitator; indikator harus dibahas bersama pengelola yang memahami karakteristik usaha dan pihak desa yang berkepentingan atas hasilnya.

Kebutuhan utama yang dituju oleh kerangka KPI adalah mengubah pengelolaan dari pola yang cenderung reaktif menjadi pola yang terencana dan ditinjau secara berkala. Dalam pola reaktif, masalah sering diketahui setelah kas menipis, pelanggan mengeluh, atau laporan terlambat disusun. Dengan indikator yang dipantau secara periodik, pengelola dapat mengetahui sinyal awal seperti penjualan di bawah target, biaya operasional yang meningkat, stok yang tidak sesuai catatan, atau keluhan yang belum ditangani.

Karena dokumen sumber berfokus pada pembekalan manajemen, kelayakan usaha, dan laporan keuangan, tulisan ini tidak menyatakan bahwa ketiga BUMDes telah menerapkan seluruh KPI yang disajikan. Daftar indikator dan contoh target di bawah adalah rancangan awal untuk dipilih, disesuaikan, dan diuji bersama mitra. Target numerik perlu ditetapkan setelah tersedia data dasar dan kesepakatan pengelola, bukan ditentukan secara seragam tanpa mempertimbangkan kondisi unit usaha.



Gambar 1: Dokumentasi foto kegiatan pengabdian kepada masyarakat.

Perancangan KPI untuk BUMDes

KPI perlu dipilih dalam jumlah yang realistis. Sebagai tahap awal, setiap unit usaha dapat memilih dua sampai empat indikator prioritas dari setiap perspektif, kemudian mengevaluasi apakah indikator tersebut benar-benar membantu pengambilan keputusan. Indikator sebaiknya tidak hanya mengukur besarnya pendapatan, sebab peningkatan penjualan tanpa kendali biaya atau kualitas pelayanan belum tentu memperbaiki keberlanjutan usaha

.

Perspektif	Contoh KPI	Definisi/rumus sederhana	Frekuensi dan sumber data
Keuangan	Pertumbuhan pendapatan	(Pendapatan periode ini − periode lalu) ÷ pendapatan periode lalu × 100%	Bulanan; buku penjualan/laporan laba rugi
Keuangan	Rasio biaya operasional	Biaya operasional ÷ pendapatan × 100%	Bulanan; bukti belanja dan laporan keuangan
Keuangan	Realisasi anggaran	Realisasi pengeluaran ÷ anggaran × 100%	Bulanan/triwulanan; anggaran dan bukti transaksi
Pelanggan/pasar	Kepuasan pelanggan	Rata-rata skor survei sederhana dari pelanggan	Triwulanan; formulir umpan balik
Pelanggan/pasar	Pelanggan berulang	Jumlah pelanggan yang bertransaksi kembali dalam periode	Bulanan; buku pelanggan/rekap transaksi
Proses internal	Ketepatan layanan	Transaksi/layanan sesuai waktu standar ÷ seluruh layanan × 100%	Bulanan; catatan layanan
Proses internal	Akurasi persediaan	Item stok yang cocok dengan catatan ÷ item yang diperiksa × 100%	Bulanan; kartu stok dan pemeriksaan fisik
Proses internal	Ketepatan laporan	Jumlah laporan diserahkan tepat waktu ÷ seluruh laporan wajib × 100%	Bulanan; daftar kendali laporan
Pembelajaran	Penyelesaian pelatihan	Peserta yang menyelesaikan pelatihan ÷ peserta yang direncanakan × 100%	Semester; daftar hadir dan bukti pelatihan
Pembelajaran	Tindak lanjut rapat	Jumlah tindakan korektif selesai ÷ tindakan yang disepakati × 100%	Bulanan; notulen rapat evaluasi

Kriteria Pemilihan Indikator

Pertama, indikator harus relevan dengan sasaran usaha. Unit usaha penyewaan alat, misalnya, mungkin lebih membutuhkan tingkat pemanfaatan aset dan waktu perbaikan daripada jumlah pelanggan berulang. Usaha perdagangan dapat memprioritaskan perputaran persediaan, margin kotor, dan ketersediaan barang. Usaha wisata dapat memprioritaskan jumlah pengunjung, kepuasan, keselamatan, dan pendapatan per pengunjung. Indikator yang sama tidak harus dipaksakan pada semua unit.

Kedua, indikator harus dapat diukur dengan sumber data yang masuk akal. Pengelola tidak disarankan membuat ukuran yang memerlukan pencatatan rumit jika sumber daya terbatas. Pengukuran sederhana namun konsisten lebih bermanfaat daripada dasbor kompleks yang jarang diperbarui. Ketiga, rumus dan batas waktu harus disepakati agar semua pihak menghitung dengan cara yang sama. Keempat, indikator harus berada dalam lingkup pengaruh pihak yang dinilai, atau setidaknya faktor eksternalnya dijelaskan dalam evaluasi.

Kelima, target perlu realistis sekaligus mendorong perbaikan. Target dapat ditetapkan dari data tiga sampai enam bulan sebelumnya, rencana usaha, kapasitas layanan, dan kondisi pasar. Jika data historis belum tersedia, periode pertama sebaiknya digunakan untuk membangun baseline, lalu target ditetapkan setelah pola awal dipahami. Target tidak boleh mendorong perilaku yang merugikan, misalnya mengejar pendapatan dengan mengabaikan kualitas, keselamatan, kepatuhan, atau kepentingan masyarakat.

Contoh Matriks KPI dan Penetapan Target

Tabel berikut merupakan contoh ilustratif untuk menjelaskan struktur pencatatan, bukan target resmi bagi BUMDes mitra. Angka target harus disesuaikan setelah analisis kondisi aktual dan kesepakatan dengan pengurus.

Sasaran	KPI	Target contoh	Penanggung jawab	Tindak lanjut bila tidak tercapai
Menjaga keberlanjutan keuangan	Rasio biaya operasional terhadap pendapatan	Tidak lebih dari 60%	Bendahara/manajer unit	Telaah komponen biaya dan rencana efisiensi
Meningkatkan mutu layanan	Persentase layanan tepat waktu	Minimal 90%	Koordinator operasional	Analisis penyebab keterlambatan dan penyesuaian jadwal
Memperkuat kepercayaan pelanggan	Skor kepuasan pelanggan	Minimal 4 dari 5	Petugas layanan/pemasaran	Klasifikasi keluhan dan rencana perbaikan
Memperbaiki pengendalian stok	Akurasi persediaan	Minimal 95%	Petugas gudang/unit usaha	Stock opname, pemeriksaan pencatatan, dan rekonsiliasi
Meningkatkan akuntabilitas	Laporan bulanan tepat waktu	100% laporan wajib	Manajer dan bendahara	Tetapkan kalender laporan dan pemeriksaan dokumen
Menguatkan kapasitas SDM	Tindak lanjut hasil rapat selesai	Minimal 80% tindakan sesuai tenggat	Direktur/pengurus	Tetapkan PIC dan tanggal penyelesaian

Simulasi Dasbor Kinerja Bulanan

Dasbor kinerja merupakan ringkasan yang memperlihatkan target, realisasi, status, dan tindakan korektif. Penggunaan warna dapat membantu pembacaan cepat, tetapi status harus didasarkan pada aturan yang disepakati. Misalnya, indikator dinyatakan tercapai ketika realisasi memenuhi atau melampaui target; perlu perhatian ketika realisasi mendekati batas; dan memerlukan tindakan ketika selisihnya material. Untuk indikator yang nilainya semakin rendah

semakin baik, seperti rasio biaya atau waktu tunggu, arah penilaian harus dibalik

.

KPI	Target ilustratif	Realisasi simulasi	Status simulasi	Pertanyaan evaluasi
Pendapatan bulanan	Rp30.000.000	Rp27.000.000	Belum tercapai	Apakah jumlah transaksi, harga, atau permintaan berubah?
Rasio biaya operasional	≤60%	64%	Perlu perbaikan	Biaya mana yang naik dan apakah dapat dikendalikan?
Layanan tepat waktu	≥90%	92%	Tercapai	Praktik apa yang perlu dipertahankan?
Akurasi persediaan	≥95%	88%	Belum tercapai	Apakah pencatatan dan pemeriksaan fisik dilakukan rutin?
Laporan tepat waktu	100%	100%	Tercapai	Bagaimana memastikan konsistensi periode berikutnya?

Seluruh angka pada tabel simulasi di atas bersifat ilustratif dan bukan data aktual BUMDes Marsahi Tahi, BUMDes Huta Bolon Mandiri, atau BUMDes Berkah Sialanguan Jaya. Simulasi menunjukkan bahwa satu indikator tidak cukup untuk menilai keseluruhan kinerja. Pendapatan yang belum mencapai target perlu ditelaah bersama rasio biaya, kualitas layanan, dan persediaan. Jika pengelola hanya mengejar pendapatan, masalah biaya atau kualitas layanan dapat terabaikan.

Menghubungkan KPI dengan Perencanaan dan Laporan Keuangan

KPI keuangan perlu terhubung dengan pencatatan transaksi dan laporan keuangan yang konsisten. Pendapatan, biaya, kas, piutang, persediaan, dan aset harus bersumber dari catatan yang dapat ditelusuri. Jika pencatatan tidak lengkap, angka KPI berpotensi menyesatkan. Karena itu, bukti transaksi, jurnal, buku pembantu, rekonsiliasi kas, dan laporan berkala merupakan fondasi pengukuran kinerja, bukan pekerjaan administratif yang terpisah.

Rencana usaha dan anggaran menyediakan target awal, sedangkan laporan keuangan menunjukkan realisasi. Perbandingan antara target dan realisasi membantu pengelola memahami penyimpangan. Sebagai contoh, kenaikan biaya tidak selalu berarti pemborosan; kenaikan mungkin muncul karena volume penjualan meningkat. Oleh sebab itu, indikator perlu dibaca bersama konteks operasional dan, jika relevan, dibandingkan dengan satuan aktivitas seperti biaya per transaksi atau biaya per unit layanan.

Informasi nonkeuangan juga penting untuk menerangkan angka keuangan. Penurunan pendapatan dapat berkaitan dengan ketidaktersediaan stok, layanan lambat, perubahan musim, atau promosi yang kurang tepat. Dengan menghubungkan perspektif KPI, pengelola dapat mencari penyebab dan menentukan tindakan yang lebih tepat. Pengukuran kinerja dengan demikian berfungsi sebagai siklus pembelajaran, bukan hanya penilaian akhir.



Gambar 2: Dokumentasi tambahan kegiatan pengabdian kepada masyarakat.

Rapat Evaluasi dan Mekanisme Akuntabilitas

Penggunaan KPI akan efektif apabila didukung rapat evaluasi yang terjadwal. Rapat bulanan dapat dimulai dengan memeriksa kelengkapan data, meninjau indikator yang menyimpang dari target, mengidentifikasi penyebab, dan menyepakati tindakan korektif. Setiap tindakan perlu memiliki penanggung jawab, tenggat waktu, dan bukti penyelesaian. Pada rapat berikutnya, status tindakan sebelumnya ditinjau kembali sehingga evaluasi menghasilkan perubahan cara kerja.

Rapat evaluasi tidak seharusnya menjadi forum mencari pihak yang disalahkan. Pengelola perlu membedakan masalah yang berasal dari prosedur, keterbatasan sumber daya, faktor pasar, dan kelalaian yang dapat dikendalikan. Budaya belajar memungkinkan pengurus melaporkan masalah lebih awal tanpa menyembunyikan data. Namun, pendekatan pembelajaran tetap perlu disertai standar pertanggungjawaban dan dokumentasi keputusan.

Ringkasan KPI dapat menjadi bagian dari laporan manajemen kepada pemerintah desa dan forum musyawarah yang relevan. Informasi yang disampaikan sebaiknya mencakup sasaran, realisasi, penjelasan penyimpangan, risiko utama, serta rencana tindak lanjut. Informasi sensitif yang tidak diperlukan untuk akuntabilitas publik perlu dikelola secara proporsional. Prinsip utamanya adalah laporan mudah dipahami dan memungkinkan pemangku kepentingan menilai kinerja serta arah perbaikan.

Kendala dan Strategi Mitigasi

Kendala potensial	Dampak terhadap KPI	Strategi mitigasi
Pencatatan belum rutin	Angka indikator terlambat atau tidak akurat	Gunakan formulir sederhana, kalender pencatatan, dan pemeriksaan berkala
Pemahaman pengelola beragam	Definisi indikator berbeda antarpetugas	Sediakan panduan satu halaman dan latihan menggunakan contoh
Terlalu banyak indikator	Beban administrasi meningkat dan fokus melemah	Pilih indikator prioritas yang paling terkait dengan sasaran
Target ditetapkan tanpa baseline	Target tidak realistis atau tidak bermakna	Lakukan pengukuran awal selama beberapa periode
Indikator tidak punya pemilik	Tidak ada pihak yang bertanggung jawab atas tindak lanjut	Tetapkan PIC dan sumber data secara tertulis
KPI dipersepsikan sebagai hukuman	Data buruk disembunyikan dan masalah terlambat diketahui	Bangun budaya evaluasi, pembelajaran, dan tanggung jawab yang seimbang

Keterbatasan dan Agenda Monitoring

Artikel ini memiliki keterbatasan. Pertama, dokumen sumber yang tersedia berisi konteks kegiatan pembekalan manajemen usaha dan foto kegiatan, tetapi tidak memuat baseline KPI atau hasil pengukuran pascakegiatan. Kedua, contoh indikator dan target disusun untuk tujuan edukasi, sehingga tidak boleh dibaca sebagai capaian faktual mitra. Ketiga, tidak tersedia data pemantauan longitudinal yang memungkinkan penilaian keberlanjutan penerapan KPI atau hubungan KPI dengan hasil usaha.

Monitoring berikutnya perlu dimulai dengan pemilihan unit usaha dan indikator yang relevan. Setiap BUMDes dapat menyusun lembar definisi KPI yang berisi nama indikator, tujuan, rumus, satuan, sumber data, frekuensi, baseline, target, PIC, serta prosedur validasi. Setelah baseline terkumpul, tim pendamping bersama pengelola dapat menetapkan target dan jadwal rapat. Evaluasi tiga atau enam bulan kemudian dapat membandingkan capaian dengan baseline serta memeriksa apakah tindakan korektif benar-benar dilaksanakan.

Untuk menilai perubahan pengetahuan, tim dapat menggunakan pre-test dan post-test dengan pertanyaan yang sama atau setara. Untuk menilai penerapan, indikator yang lebih kuat adalah kelengkapan dasbor bulanan, ketepatan waktu pelaporan, kualitas bukti pendukung, dan persentase tindakan korektif yang diselesaikan. Untuk menilai dampak usaha, diperlukan rentang data yang memadai dan penjelasan atas faktor eksternal, seperti musim, harga input, persaingan, dan perubahan permintaan.

KESIMPULAN

Penerapan Key Performance Indicators (KPI) dapat menjadi langkah praktis untuk memperkuat transformasi manajemen BUMDes karena membantu menghubungkan tujuan usaha dengan indikator, target, penanggung jawab, pelaporan, dan tindakan perbaikan. Kerangka empat perspektif keuangan, pelanggan dan pasar, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan kapasitas organisasi memberi panduan agar penilaian tidak hanya berfokus pada pendapatan. KPI yang relevan dan sederhana dapat membantu pengelola mengidentifikasi penyimpangan lebih dini, meningkatkan kualitas pelayanan, memperkuat pengendalian, dan menyampaikan pertanggungjawaban secara lebih transparan.

Dalam konteks pendampingan BUMDes Marsahi Tahi, BUMDes Huta Bolon Mandiri, dan BUMDes Berkah Sialanguan Jaya di Pangururan, artikel ini menawarkan rancangan KPI, contoh matriks target, simulasi dasbor, dan mekanisme rapat evaluasi yang dapat disesuaikan oleh mitra. Namun, indikator dan angka simulasi dalam artikel bukan hasil pengukuran aktual. Oleh karena itu, langkah lanjutan yang penting adalah menyepakati indikator berdasarkan karakteristik setiap unit usaha, membangun baseline, memastikan kualitas data, menetapkan penanggung jawab, serta melakukan monitoring berkala. Dampak terhadap efektivitas pengelolaan perlu dinilai menggunakan data penerapan dan hasil usaha dalam beberapa periode.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada pengelola BUMDes Marsahi Tahi, BUMDes Huta Bolon Mandiri, dan BUMDes Berkah Sialanguan Jaya, serta Fakultas Ekonomi Universitas Methodist Indonesia dan seluruh pihak yang mendukung kegiatan pengabdian kepada masyarakat di Kabupaten Samosir.

DAFTAR PUSTAKA

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.

Parmenter, D. (2015). Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs (3rd ed.). John Wiley & Sons.

Pemerintah Republik Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa. https://peraturan.bpk.go.id/Details/161841/pp-no-11-tahun-2021

Pemerintah Republik Indonesia. (2024). Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. https://peraturan.bpk.go.id/Details/283617/uu-no-3-tahun-202

Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2018). Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa. https://peraturan.bpk.go.id/Details/139714/permendagri-no-20-tahun-2018

Yuliani, R., Anwar, K., Yasin, M., & Rahman, M. (2022). Pelatihan dan bimbingan teknis BUMDESA Berkah Bersama Desa Bunipah Kecamatan Aluh-Aluh Kabupaten Banjar. Jurnal Pengabdian ILUNG (Inovasi Lahan Basah Unggul), 2(2), 352–361. https://doi.org/10.20527/ilung.v2i2

Wahyudi, V. A., Mazmawan, M. Z., & Manshur, H. A. (2022). Pendampingan analisis kelayakan usaha rintisan teh celup rambut jagung Desa Sragi Kabupaten Blitar. Studi Kasus Inovasi Ekonomi, 6(1), 1–6. https://ejournal.umm.ac.id/index.php/skie/article/download/18395/10601/66209

Monoarfa, R., Noholo, S., & Ahmad, S. H. (2023). Pendampingan penyusunan laporan keuangan BUMDes di Desa Huwongo Kecamatan Paguyaman Kabupaten Boalemo. Mopolayio: Jurnal Pengabdian Ekonomi, 2(2). https://mopolayio.fe.ung.ac.id/index.php/mopolayio/article/download/60/48