

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian

Pemerintah Indonesia menetapkan arah pembangunan desa melalui UU No 6 Tahun 2014 Tentang Desa yang memberi kewenangan luas dalam pengelolaan aset dan keuangan secara mandiri dan berkelanjutan. Transformasi kelembagaan melalui BUMDes mendorong kemandirian desa sebagai bagian implementasi SDGs di tingkat lokal (Kemendes PDPT, 2024). Data BPS menunjukkan perekonomian desa masih bergantung pada bantuan pusat dan sektor pertanian dengan inovasi terbatas, serta menghadapi tantangan tata kelola, daya saing produk, dan adaptasi digital (BPS, 2025). Penguatan kelembagaan ekonomi desa terbukti meningkatkan ketahanan ekonomi Masyarakat (Jannah, 2019; Sinarwati & Suarmanayasa, 2023). Di Provinsi Bali, perkembangan BUMDes menunjukkan tren positif, terutama di wilayah dengan potensi lokal dan pariwisata (Redaksi, 2024). Pemerintah Provinsi Bali melalui DPMD aktif melakukan pendampingan dan pelatihan bagi pengelola BUMDes (DPMD Bali, 2024). Hingga 2024, sebanyak 631 dari 636 desa telah membentuk BUMDes (DPMD Bali, 2024). Regulasi tata kelola dan dorongan pemerintah provinsi sangat mempengaruhi dari peningkatan BUMDes yang ada (Sinarwati & Prayudi, 2021; Kurniawan & Basuki, 2024). Tabel berikut menyajikan jumlah BUMDes per kabupaten/kota di Provinsi Bali.

Tabel 1. 1 Jumlah BUMDes di Provinsi Bali Tahun 2024

| No | Kabupaten | Jumlah Kecamatan | Jumlah Desa | Jumlah BUMDes |
|----|-----------|------------------|-------------|---------------|
| 1 | Jembrana | 5 | 41 | 41 |
| 2 | Tabanan | 10 | 133 | 133 |
| 3 | Badung | 5 | 46 | 46 |

| No | Kabupaten | Jumlah Kecamatan | Jumlah Desa | Jumlah BUMDes |
|---------------|------------|------------------|-------------|---------------|
| 4 | Gianyar | 7 | 64 | 64 |
| 5 | Klungkung | 4 | 53 | 51 |
| 6 | Bangli | 4 | 68 | 68 |
| 7 | Karangasem | 8 | 75 | 75 |
| 8 | Buleleng | 9 | 129 | 126 |
| 9 | Denpasar | 4 | 27 | 27 |
| JUMLAH | | 56 | 636 | 631 |

Sumber: Dinas PMD Dukcapil Prov. Bali (2024), Dinas PMD Kab. Buleleng (2024)

Tabel tersebut menunjukkan bahwa kabupaten buleleng memiliki posisi strategis dengan karakteristik geografis dan sosial yang berbeda, namun meskipun menjadi wilayah terluas di Bali, indeks pembangunannya masih relatif tertinggal dibanding kabupaten lain (BPS, 2025). Keberadaan BUMDes menjadi penting untuk menjembatani kesenjangan tersebut melalui pengelolaan potensi lokal di sektor pertanian, perikanan, perdagangan, dan pariwisata (BRIDA Kabupaten Buleleng, 2022). BUMDes juga berperan sebagai penggerak ekonomi desa berbasis potensi lokal (Dewi, 2022; Ayu Purnamawati dkk., 2023). Di Bali, Kabupaten Buleleng berada pada urutan kedua dalam hal jumlah BUMDes. Hingga tahun 2024, sebanyak 126 dari 129 desa di wilayah tersebut telah mengoperasikan BUMDes secara aktif (Dinas PMD Kab. Buleleng, 2024). BUMDes di Kabupaten Buleleng memiliki total omzet mencapai Rp68 miliar dan penyerapan tenaga kerja 561 orang (Forum BUMDes, 2024). Meskipun hal tersebut sudah dimiliki tetapi tantangan kinerja dan keberlanjutan usaha masih dihadapi akibat keterbatasan modal, tenaga kerja, serta rendahnya pendidikan manajerial pengelola (Sinarwati dkk., 2024).

BUMDes yang terdapat di Kabupaten Buleleng terus mengalami peningkatan secara kuantitatif, tetapi belum diikuti oleh peningkatan kualitas pengelolaan yang memadai (BPS, 2025). Data Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (PMD)

Kabupaten Buleleng tahun 2024, terdapat 126 BUMDes aktif yang tersebar di 9 kecamatan dari total 129 desa (Dinas PMD Kabupaten Buleleng, 2024a). Sejumlah 118 BUMDes telah memiliki status badan hukum, sedangkan 8 BUMDes (6%) belum memiliki legalitas usaha yang lengkap (Dinas PMD Kabupaten Buleleng, 2024c). Meskipun sebagian besar BUMDes telah berbadan hukum, sebanyak 44 BUMDes atau sekitar 34,9 persen belum melaporkan perkembangan usahanya kepada Dinas PMD dalam dua tahun terakhir, yang menunjukkan lemahnya transparansi dan akuntabilitas dalam tata kelola usaha (Dinas PMD Kabupaten Buleleng, 2024a).

Kajian Badan Riset dan Inovasi Daerah (BRIDA) Kabupaten Buleleng tahun 2024 menunjukkan bahwa dari 126 BUMDes, hanya 17 BUMDes (13,49%) tergolong kategori Maju, 29 BUMDes (23,02%) tergolong Berkembang, 66 BUMDes (52,38%) tergolong Tumbuh, dan 14 BUMDes (11,11%) tergolong Dasar (BRIDA, 2024). Data ini mengindikasikan bahwa lebih dari 63 persen BUMDes masih berada pada kategori Tumbuh dan Dasar, sehingga kualitas pengelolaan BUMDes secara agregatif belum mencapai tahap ideal (BRIDA, 2024). Kondisi tersebut terkait dengan keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, lemahnya manajemen keuangan, serta rendahnya kemampuan inovasi usaha yang dimiliki oleh sebagian besar pengelola BUMDes di Kabupaten Buleleng (BPS, 2023). Selaras dengan temuan tersebut, hal yang sama juga disampaikan oleh Kepala Bidang Pemerintahan Desa pada Dinas PMD Kabupaten Buleleng, yaitu Bapak Madong Hartono, S.Pd (wawancara, 30 Oktober 2025) yang menegaskan bahwa:

"Kenyataannya di lapangan tuh, sebagian besar pengurus BUMDes di Buleleng memang masih *struggling* ya di urusan manajerial sama pembukuan. Karena mereka belum biasa nyusun laporan keuangan yang baku, otomatis pengawasan usahanya jadi agak kedodoran. Terus, kalau

ngomongin kemandirian, ya sekitar 60 persen masih *nyusu* terus ke dana desa buat modal. Sayangnya lagi, inovasinya mentok. Banyak BUMDes yang bisnisnya dari tahun ke tahun cuma itu-itu aja, nggak ada pembaruan. Padahal, potensi desa kita itu luar biasa lho kalau mau dimaksimalkan."

Hasil kutipan wawancara tersebut menjelaskan bahwa sebagian besar pengurus BUMDes masih menghadapi kendala manajerial dan akuntansi, terutama dalam penyusunan laporan keuangan sesuai standar, sehingga pengawasan usaha belum optimal. Banyak BUMDes masih bergantung pada dana desa sebagai modal utama dan belum mandiri, sementara inovasi usaha juga terbatas karena sebagian besar menjalankan unit usaha yang sama tanpa pengembangan, meskipun potensi masing-masing desa sangat beragam.

Kendala utama yang dihadapi BUMDes di Buleleng adalah jumlah modal usaha yang rendah dan terbatas (BRIDA Kab. Buleleng, 2024). Berdasarkan data Dinas PMD Kabupaten Buleleng tahun 2024, sebagian besar BUMDes memiliki modal awal antara Rp50 juta hingga Rp150 juta, dengan sumber utama berasal dari penyertaan dana desa dan bukan dari hasil pengembangan usaha mandiri (Dinas PMD Kabupaten Buleleng, 2024b). Modal yang terbatas tersebut menyebabkan kemampuan BUMDes dalam membiayai kebutuhan operasional maupun melakukan ekspansi usaha menjadi rendah (BRIDA, 2024). Dampaknya terlihat pada rendahnya kapasitas dalam berinovasi, menangkap peluang pasar, atau melakukan investasi usaha (BRIN, 2022).

Keterbatasan modal menjadi salah satu kendala utama bagi BUMDes dalam menjaga likuiditas dan keberlanjutan operasional, sehingga berdampak pada kinerja dan keberlanjutan usaha secara keseluruhan (Prayudi dkk., 2021; Nugraheni, 2023). Kemampuan BUMDes untuk memperoleh pendanaan dari pihak luar, seperti perbankan maupun mitra usaha, masih tergolong terbatas. Kondisi ini disebabkan

oleh kurangnya aset serta penyusunan laporan keuangan yang belum sesuai dengan standar akuntabilitas Dinas PMD Kabupaten Buleleng (Dinas PMD Kab. Buleleng, 2024). Hal tersebut juga diperkuat oleh pernyataan Bapak Madong Hartono, S.Pd (wawancara, 30 Oktober 2025) yang menegaskan bahwa:

"Kalau kita lihat realitanya, BUMDes di Buleleng itu kebanyakan masih ngandelin banget suntikan dana desa. Susah nyari yang sudah bisa nambah modal dari untung usahanya sendiri atau dari kerja sama pihak luar. Rata-rata modal awal mereka cuma lima puluh sampai seratus lima puluh juta rupiah. Makanya, kalau disuruh ekspansi atau bikin usaha baru, kerasa banget beratnya. Mau pinjam ke bank juga susah tembusnya, soalnya aset buat jaminan belum ada, dan pembukuannya juga belum sesuai standar yang kita minta. Intinya, secara kuantitas BUMDes kita memang banyak, tapi dari segi kualitas pengelolaan, jujur saja belum sejalan."

Hasil kutipan wawancara tersebut menyatakan bahwa sebagian besar BUMDes masih sangat bergantung pada dana desa sebagai modal utama dengan jumlah modal yang terbatas, sehingga pengembangan atau pembukaan unit usaha baru menjadi sulit. Kemampuan BUMDes untuk menambah modal dari hasil usaha maupun kerja sama juga masih rendah, sementara akses ke lembaga keuangan formal terbatas karena kurangnya jaminan aset dan standar laporan keuangan yang belum terpenuhi.

Keberadaan tenaga kerja yang memadai juga menjadi komponen penting dalam mendukung kinerja dan keberlanjutan usaha BUMDes. Jumlah tenaga kerja di tiap BUMDes mencerminkan kapasitas operasional yang dapat dikelola oleh masing-masing unit usaha (Irawan dkk., 2023; Lisa dkk., 2025). Menurut data Dinas PMD Kabupaten Buleleng tahun 2024, sebagian besar BUMDes hanya didukung oleh sekitar 3 hingga 5 tenaga kerja aktif, termasuk pihak yang menjalankan operasional (Dinas PMD Kabupaten Buleleng, 2024a). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa

jumlah tenaga kerja BUMDes di Kabupaten Buleleng masih tergolong rendah dan belum proporsional dengan potensi yang dimiliki (Kanal Desa, 2024).

Berdasarkan regulasi yang dianjurkan oleh Dinas PMD Provinsi Bali, idealnya BUMDes memiliki 5–7 orang tenaga kerja aktif agar seluruh fungsi manajerial, administrasi, dan pengawasan dapat berjalan secara optimal (DPMD Dukcapil Prov. Bali, 2024). Kondisi yang tidak memenuhi jumlah tersebut menyebabkan terbatasnya pengembangan usaha baru, kurangnya spesialisasi kerja, dan tingginya beban kerja individu, sehingga berdampak pada kualitas layanan dan efisiensi operasional BUMDes (Atmadja dkk., 2021; Rustandi & Budi, 2023). Kesenjangan jumlah tenaga kerja juga menciptakan perbedaan produktivitas antar BUMDes, di mana BUMDes dengan jumlah tenaga kerja lebih banyak cenderung mampu menjalankan lebih banyak unit usaha secara simultan (Bumdes Air Sebakul, 2023). Minimnya tenaga kerja menjadi hambatan dalam pelaksanaan administrasi keuangan dan pelaporan, sehingga berpotensi mengurangi kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes (BRIDA Kab. Buleleng, 2022). Hal ini diperkuat oleh pernyataan Bapak Madong Hartono, S.Pd (wawancara, 30 Oktober 2025) yang menegaskan bahwa:

"Kalau kita bicara ideal, BUMDes itu mestinya punya lima sampai tujuh pengurus aktif ya, itu sudah termasuk yang jalanin operasional sehari-hari. Cuma kan yang kami temui di lapangan nggak begitu, rata-rata yang benar-benar kerja malah cuma tiga orang. Otomatis kalau orangnya kurang, pembagian tugasnya jadi nggak proporsional. Ujung-ujungnya, ya pengelolaan usahanya juga jadi nggak bisa maksimal."

Dari hasil kutipan wawancara tersebut menyatakan bahwa idealnya setiap BUMDes memiliki 5–7 pengurus aktif, termasuk pelaksana operasionalnya, namun di lapangan banyak BUMDes yang hanya memiliki sekitar 3 orang. Jumlah tenaga kerja yang terbatas ini menyebabkan pembagian tugas tidak seimbang dan

pengelolaan BUMDes menjadi kurang maksimal, sehingga pelaksanaan fungsi manajerial dan pengawasan tidak berjalan secara optimal. Tabel di bawah ini menampilkan informasi mengenai besaran modal serta rata-rata jumlah tenaga kerja aktif pada BUMDes di Buleleng selama periode 2022–2024.

Tabel 1. 2 Modal BUMDes Tahun 2022-2024 & rata-rata Tenaga Kerja Aktif per Kecamatan di Kabupaten Buleleng

| No | Kecamatan | Modal Tahun 2022 (Rp) | Modal Tahun 2023 (Rp) | Modal Tahun 2024 (Rp) | Rata-Rata Tenaga Kerja Aktif |
|----|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------------|
| 1 | Gerokgak | 7.912.913.967 | 8.503.901.968 | 8.107.428.751 | 5 |
| 2 | Busungbiu | 5.342.879.676 | 5.250.000.000 | 5.577.942.165 | 4 |
| 3 | Seririt | 9.638.085.600 | 9.146.488.532 | 9.239.788.320 | 3 |
| 4 | Banjar | 7.065.455.332 | 7.036.215.413 | 7.053.215.413 | 6 |
| 5 | Sukasada | 4.081.727.738 | 4.094.098.738 | 4.362.314.250 | 5 |
| 6 | Buleleng | 2.819.402.000 | 2.818.502.000 | 3.117.720.800 | 4 |
| 7 | Kubutambahan | 9.085.588.355 | 9.063.513.760 | 8.994.981.432 | 3 |
| 8 | Sawan | 8.885.671.401 | 9.229.724.105 | 9.102.313.599 | 4 |
| 9 | Tejakula | 6.286.872.780 | 5.998.872.780 | 6.287.167.112 | 4 |
| | Total/Rata-rata | 61.118.596.849 | 61.141.317.296 | 61.842.871.842 | 4,22 |

Sumber: Dinas PMD, Kabupaten Buleleng (2024)

Modal BUMDes di Kabupaten Buleleng mengalami peningkatan dari tahun 2022 hingga 2024, beberapa kecamatan justru menunjukkan tren penurunan modal. Kecamatan Tejakula mengalami penurunan pada tahun 2023, sedangkan Kecamatan Kubutambahan terus menurun hingga tahun 2024 (Dinas PMD Kab. Buleleng, 2024). Kondisi tersebut mencerminkan ketidakstabilan dalam pengelolaan keuangan BUMDes yang dapat disebabkan oleh rendahnya kinerja usaha, lemahnya kepercayaan desa, atau kurangnya strategi pengembangan yang efektif (BRIDA Kab. Buleleng, 2023a). Penurunan modal menjadi permasalahan serius karena menghambat kegiatan operasional dan pengembangan unit usaha baru

(Trisnadewi & Dewi, 2023; Sinarwati dkk., 2023). Tanpa modal yang memadai, BUMDes sulit meningkatkan kapasitas produksi, memperluas usaha, atau menyerap tenaga kerja desa secara optimal (BRIN, 2022).

Jumlah tenaga kerja aktif di BUMDes Kabupaten Buleleng rata-rata hanya sekitar 4 orang per unit BUMDes yang jauh dari idealnya yaitu 5-7 orang (Dinas PMD Kab. Buleleng, 2024). Keadaan tersebut mengindikasikan bahwa mayoritas BUMDes masih kekurangan kapasitas sumber daya manusia yang cukup untuk menjalankan aktivitas operasional secara maksimal (Kemendes RI, 2025). Kecamatan Banjar memiliki rata-rata tenaga kerja terbanyak yaitu enam orang, sedangkan Kecamatan Seririt dan Kubutambahan hanya mencatatkan tiga tenaga kerja aktif (Dinas PMD Kab. Buleleng, 2024). Minimnya jumlah tenaga kerja berdampak langsung pada produktivitas dan daya saing usaha BUMDes, serta menghambat diversifikasi unit usaha yang membutuhkan tenaga operasional dan juga menurunkan kemampuan BUMDes dalam memberikan pelayanan ekonomi kepada masyarakat desa (Sinarwati & Prayudi, 2021).

Rendahnya tingkat pendidikan tenaga kerja BUMDes menjadi faktor penghambat utama dalam menjalankan usaha yang berkelanjutan (BPS, 2023). Banyak pengelola yang belum memiliki keterampilan dasar dalam manajemen, keuangan, maupun kewirausahaan sehingga menghadapi kesulitan dalam menjalankan fungsi administratif dan operasional (Julianto dkk., 2024). Kemampuan dalam menyusun laporan keuangan, merancang rencana bisnis, serta memahami prosedur digitalisasi pelaporan masih sangat terbatas (Sinarwati & Prayudi, 2021). Kondisi ini diperburuk oleh kurangnya pelatihan teknis dan minimnya akses terhadap pendampingan manajerial dari pihak terkait (Sugiantara

& Sinarwati, 2023). Rendahnya kualitas sumber daya manusia mengakibatkan performa usaha tidak berjalan maksimal dan meningkatkan potensi terjadinya kesalahan administratif, yang kemudian berpengaruh pada menurunnya kredibilitas BUMDes (Madiarsa, 2019).

Pengelola BUMDes di Kabupaten Buleleng sebagian besar, lebih dari 65%, hanya memiliki tingkat pendidikan setara SMA/SMK tanpa keahlian formal yang relevan (Brida, 2023). Kondisi ini berdampak pada rendahnya keterampilan teknis dan manajerial, seperti dalam penyusunan anggaran, analisis laporan keuangan, serta pembuatan proposal usaha (BPS, 2023). Tingkat pendidikan yang terbatas juga memengaruhi kemampuan pengelola dalam mengelola risiko usaha dan melakukan inovasi layanan yang adaptif terhadap perubahan pasar (Anshori, 2020). Tanpa dukungan kompetensi yang memadai, pengelolaan BUMDes cenderung stagnan dan sulit bersaing secara profesional (Putra, 2025; Rosidah dkk., 2024). Hasil wawancara dengan pihak Dinas PMD Kabupaten Buleleng juga memperkuat kondisi tersebut. Bapak Madong Hartono, S.Pd (wawancara, 30 Oktober 2025) menegaskan bahwa:

"Kalau bicara ideal, harusnya kan pengurus itu lulusan S1 ekonomi atau akuntansi ya. Tapi kenyataannya di Buleleng ini, kebanyakan teman-teman pengurus masih tamatan SMA. Latar belakang pendidikannya jarang yang nyambung ke ekonomi. Imbasnya, urusan bikin laporan keuangan, perencanaan usaha, sampai ngurus aset, mereka kesulitan. Seringnya mereka minta di-backup sama pendamping desa atau nanya langsung ke kita di dinas. Untuk pelatihan sebenarnya sudah jalan beberapa kali, tapi ya itu tadi, belum merata distribusinya dan belum bisa rutin tiap tahun."

Hasil kutipan wawancara tersebut menyatakan bahwa idealnya pengurus BUMDes memiliki latar belakang pendidikan di bidang ekonomi atau akuntansi, namun sebagian besar pengurus saat ini masih tamatan SMA. Kondisi tersebut menyebabkan pengurus sering memerlukan pendampingan dalam pelaporan

keuangan, perencanaan usaha, maupun manajemen aset. Peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui program pelatihan yang berkelanjutan dan merata menjadi kebutuhan penting guna mengoptimalkan efektivitas pengelolaan BUMDes di Kabupaten Buleleng.

BUMDes di Kabupaten Buleleng menghadapi tantangan serius dalam pengelolaan terutama unit usaha simpan pinjam akibat tingginya kasus kredit macet (Dinas PMD Kab. Buleleng, 2024). Situasi tersebut muncul akibat ketiadaan aturan ketat dalam mekanisme penyaluran kredit, kurang optimalnya analisis kelayakan usaha, serta rendahnya kesadaran masyarakat dalam memenuhi kewajiban pengembalian pinjaman (Sapitri & Sinarwati, 2024). Kredit macet juga disebabkan lemahnya pencatatan dan administrasi keuangan serta minimnya pengawasan oleh pengurus (Irwansyah & Dharmayasa, 2018; Sujana dkk., 2022). Beberapa kasus menunjukkan bahwa dana yang seharusnya dapat diputar kembali untuk kegiatan produktif justru tertahan akibat tunggakan jangka panjang (Andriani & Yudiantara, 2021). Masyarakat kerap menganggap dana pinjaman sebagai hibah yang tidak wajib dikembalikan, sehingga menurunkan efektivitas perputaran modal usaha (Yudhistira & R, 2023). Lemahnya verifikasi dan kontrol internal menyebabkan munculnya kredit fiktif seperti yang terjadi pada BUMDes Sadu Amertha di Buleleng, di mana ketuanya mencairkan pinjaman atas nama warga tanpa izin dan menimbulkan kerugian Rp87 juta (Wismaya, 2021). Permasalahan kredit juga menimpa belasan BUMDes lainnya di Buleleng akibat rendahnya literasi keuangan (Kusuma dkk., 2022). Hal tersebut terjadi karena lemahnya monitoring dari pemerintah daerah yang menyebabkan stagnasi usaha hingga tahun 2023 (Sumpena, 2025).

Keberlanjutan usaha BUMDes juga terancam akibat tindakan kecurangan dan penyalahgunaan keuangan oleh pengurus (Mudiarta, 2021). Laporan Kejaksaan Negeri Buleleng, pada tahun 2024 terdapat delapan kasus korupsi yang melibatkan pengurus BUMDes di Kabupaten Buleleng dengan total kerugian mencapai lebih dari Rp2 miliar (Junior, 2025). Puncak Sari yang salah satunya mengalami kerugian Rp436 juta akibat laporan keuangan fiktif dan penyalahgunaan dana oleh pengurus (Kusuma, 2022). Kasus serupa juga ditemukan di Kecamatan Gerokgak, yaitu pengurus BUMDes melakukan manipulasi laporan keuangan karena lemahnya sistem pengawasan dan tidak adanya transparansi dalam pencatatan (Widyawati dkk., 2019; BRIDA, 2025). Tabel berikut menyajikan kasus yang terjadi pada BUMDes di Kabupaten Buleleng.

Tabel 1. 3 Kasus Permasalahan Pengelolaan dan Keuangan BUMDes di Kabupaten Buleleng

| No | Tahun | Nama BUMDes / Kecamatan | Jenis Permasalahan | Kerugian yang Ditimbulkan | Sumber |
|----|-------|--|--|---------------------------------|-----------------|
| 1 | 2025 | Beberapa BUMDes (Kab. Buleleng) | Kredit macet dan stagnasi operasional akibat rendahnya pengembalian pinjaman pada program Gerbang Sadu Mandara | Tidak disebutkan (puluhan juta) | (Sumpena, 2025) |
| 2 | 2024 | BUMDes Mekar Laba, Desa Temukus, Kec. Banjar | Pengelolaan BUMDes tidak sesuai prosedur | Rp 199.477.500 | (Junior, 2025) |
| 3 | 2024 | BUMDes Banjarasem Mandara, Desa Banjarasem, Kec. Seririt | Penyalahgunaan dana BUMDes | Rp 274.708.794 | (Junior, 2025) |

| No | Tahun | Nama BUMDes / Kecamatan | Jenis Permasalahan | Kerugian yang Ditimbulkan | Sumber |
|----|-------|---|---|---------------------------|------------------------|
| 4 | 2024 | BUMDes Tunas Kertha, Desa Tigawasa, Kec. Banjar | Tindak Pidana Pencucian Uang terkait BUMDes | Rp 600.000.000 | (Junior, 2025) |
| 5 | 2022 | BUMDes Puncak Sari | Penyalahgunaan dana dan laporan keuangan fiktif | Rp 436.000.000 | (Kusuma, 2022) |
| 6 | 2021 | BUMDes Sadu Amertha | Kredit fiktif oleh ketua BUMDes | Rp 87.000.000 | (Wismaya, 2021) |
| 7 | 2019 | BUMDes di Kecamatan Gerokgak | Manipulasi laporan keuangan dan lemahnya pengawasan | Tidak disebutkan | (Widyawati dkk., 2019) |

Sumber: Kumpulan Berita dan Berbagai Artikel Ilmiah

Tabel tersebut menunjukkan bahwa permasalahan utama BUMDes di Kabupaten Buleleng berakar pada lemahnya sistem pengelolaan dan pengawasan keuangan, yang turut diperparah oleh minimnya inovasi produk serta rendahnya partisipasi masyarakat sebagai penggerak utama pengembangan usaha desa (Ariyanto, 2024). Hasil wawancara dengan Dinas PMD Kabupaten Buleleng serta telaah dokumen dari Kemendes PD TT menunjukkan adanya 3 indikator utama yang menjadi sumber permasalahan BUMDes (Kemendes PD TT, 2024). Ketiga indikator tersebut disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 1. 4 Indikator Permasalahan BUMDes

| No | Indikator Masalah | Persentase/Temuan |
|----|---------------------------------------|---------------------------|
| 1 | Rendahnya inovasi produk | 60% belum punya inovasi |
| 2 | Tidak punya sistem pelaporan keuangan | 65% belum terdigitalisasi |
| 3 | Minim partisipasi masyarakat | 50% minim pelibatan warga |

Sumber: Kemendes RI (2025)(Kemendes PD TT, 2024), (Dinas PMD Kabupaten Buleleng, 2024a)

Tabel tersebut menunjukkan bahwa mayoritas BUMDes di Kabupaten Buleleng menghadapi kendala dalam pengembangan inovasi usaha, pengelolaan

keuangan, dan partisipasi masyarakat (Kemendes PDTT, 2024). BUMDes di Kabupaten Buleleng sebanyak 60% belum memiliki inovasi produk, 65% belum menggunakan sistem pelaporan keuangan digital, dan 50% masih minim pelibatan masyarakat dalam operasional yang menandakan bahwa meskipun jumlah BUMDes meningkat, kualitas pengelolaan dan tata kelolanya masih rendah (Dinas PMD Kab. Buleleng, 2024).

Ketiga indikator permasalahan tersebut menyebabkan munculnya permasalahan yang dihadapi oleh BUMDes di Kabupaten Buleleng (Dinas PMD Kab. Buleleng, 2024). Rendahnya inovasi produk menunjukkan bahwa peningkatan jumlah BUMDes belum diiringi dengan peningkatan kualitas usaha, karena sebagian besar unit usaha masih berfokus pada kegiatan simpan pinjam dan belum mampu mengoptimalkan potensi sumber daya lokal secara maksimal (Atmadja dkk., 2024; Suryoputro, 2025). Kondisi ini diperburuk oleh lemahnya sistem pelaporan keuangan yang menyebabkan ketidakstabilan manajemen keuangan sehingga modal usaha BUMDes sering mengalami fluktuasi dan bahkan penurunan di beberapa wilayah (Dinas PMD Kabupaten Buleleng, 2024b). Lemahnya pelaporan dan pengawasan juga berdampak pada rendahnya akuntabilitas pengurus serta membuka peluang terjadinya penyimpangan keuangan yang pada akhirnya menurunkan kinerja usaha (Dinas PMD Kabupaten Buleleng, 2024c).

Minimnya partisipasi masyarakat juga berdampak pada rendahnya kapasitas tenaga kerja, baik dari segi jumlah maupun kualitas pendidikan yang dibutuhkan untuk mengelola BUMDes secara profesional (Dinas PMD Kabupaten Buleleng, 2024c). Kurangnya pelibatan masyarakat dan lemahnya pengawasan internal turut memperparah tingkat kredit macet serta memperlambat perputaran modal dalam

kegiatan usaha (DPMD Dukcapil Prov. Bali, 2024). Gabungan antara rendahnya inovasi, tidak optimalnya pelaporan keuangan, serta minimnya pengawasan dan keterlibatan masyarakat memicu persoalan yang lebih kompleks, seperti penyalahgunaan dana dan penurunan tingkat kepercayaan publik (Dinas PMD Kabupaten Buleleng, 2024b).

Masalah terkait kinerja dan keberlanjutan usaha BUMDes tidak semata-mata berasal dari lemahnya pengawasan maupun adanya kecurangan pengelola, tetapi juga berkaitan dengan cara pengelolaan sumber daya, khususnya modal usaha (Ayu dkk., 2023). Penelitian Fortuna dkk., (2022) mengungkapkan bahwa modal usaha memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan pendapatan sehingga dapat menunjang keberlanjutan usaha. Hasil tersebut sejalan dengan Temuan oleh Rahayu & Musdholifah (2023) yang menjelaskan bahwa peningkatan jumlah modal akan diikuti oleh naiknya produktivitas serta kapasitas usaha. Berbeda dengan Puspitasari dkk., (2024) yang menyatakan bahwa modal tidak selalu menjamin keberlanjutan usaha apabila tidak disertai pengelolaan yang efisien dan akuntabel.

Jumlah tenaga kerja memiliki peranan krusial dalam mendorong peningkatan kinerja serta keberlanjutan usaha BUMDes. Studi yang dilakukan oleh Winahyu & Puspitadewi (2022) mengindikasikan bahwa peningkatan jumlah tenaga kerja yang terlibat akan memperbesar kapasitas produksi serta layanan usaha, sehingga berdampak pada naiknya kinerja. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian oleh Rustandi dan Budi (2023) yang menegaskan bahwa tenaga kerja memberikan kontribusi signifikan terhadap efisiensi dalam operasional sehari-hari. Berbeda dengan temuan Sunaryono (2024) yang menekankan bahwa jumlah tenaga kerja

tidak berdampak signifikan apabila tidak disertai dengan kompetensi yang memadai.

Pendidikan tenaga kerja berpengaruh terhadap kinerja dan keberlanjutan usaha BUMDes. Papulasih dkk., (2024) menjelaskan bahwa tingkat pendidikan tinggi mempermudah pengelola dalam menyerap materi pelatihan serta merancang strategi usaha. Temuan ini diperkuat oleh Kusuma dkk., (2022), yang menyebutkan bahwa pendidikan meningkatkan kemampuan tenaga kerja dalam memecahkan masalah dan daya saing usaha. Berbeda dengan Ulaningsih & Suwena (2024) yang menyimpulkan bahwa pendidikan tidak berpengaruh signifikan karena aktivitas usaha BUMDes lebih bergantung pada keterampilan teknis dan pengalaman kerja langsung daripada pendidikan formal.

Penentuan variabel sumber daya BUMDes yang mencakup modal usaha, jumlah tenaga kerja, dan tingkat pendidikan tenaga kerja dalam kaitannya dengan kinerja serta keberlanjutan usaha didasarkan pada adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) dalam berbagai studi sebelumnya. Sejumlah penelitian telah banyak mengkaji ketiga variabel tersebut pada konteks UMKM dan koperasi, namun pembahasannya yang secara spesifik mengaitkan dengan BUMDes masih relatif terbatas. Keunikan BUMDes sebagai lembaga yang terkait dengan pemerintah desa dan masyarakat membuat hasil studi di sektor lain tidak sepenuhnya relevan. Sejumlah studi terdahulu memperlihatkan temuan yang belum seragam, khususnya terkait hubungan antara modal dan tenaga kerja dengan kinerja serta keberlanjutan usaha, sehingga menimbulkan adanya kesenjangan dalam penelitian. Aspek sumber daya BUMDes seperti jumlah tenaga kerja dan tingkat pendidikannya belum banyak dianalisis mendalam sebagai determinan keberhasilan usaha. Kajian yang

memadukan ketiga variabel sumber daya tersebut dalam satu kerangka analisis juga masih sangat jarang, terlebih lagi pada wilayah seperti Kabupaten Buleleng yang memiliki potensi besar. Pemilihan tiga variabel yang merepresentasikan sumber daya BUMDes tersebut dipandang tepat karena dapat memberikan sumbangan baik secara empiris maupun konseptual dalam menjelaskan faktor-faktor kinerja serta keberlanjutan BUMDes secara komprehensif.

Kinerja serta keberlanjutan usaha BUMDes di Kabupaten Buleleng sangat ditentukan oleh kemampuan dalam mengoptimalkan pengelolaan sumber daya, mencakup modal usaha, jumlah tenaga kerja, dan tingkat pendidikan tenaga kerja. Perspektif *Resource-Based View* (RBV) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi dapat dicapai apabila sumber daya yang dimiliki dimanfaatkan secara efektif, baik yang berwujud seperti modal usaha maupun yang tidak berwujud seperti kompetensi tenaga kerja. Modal usaha yang memadai memungkinkan BUMDes menjaga kelangsungan operasional dan melakukan ekspansi kegiatan ekonomi desa. Tenaga kerja yang cukup, ditambah dengan tingkat pendidikan dan keterampilan yang relevan, sangat penting untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi pengelolaan usaha.

Teori *Stakeholder* juga menekankan bahwa kinerja dan keberlanjutan usaha BUMDes dipengaruhi oleh sejauh mana organisasi mampu membangun hubungan yang harmonis dan bertanggung jawab dengan pemangku kepentingan seperti pemerintah desa, masyarakat, dan lembaga keuangan. Pengelolaan modal dan sumber daya manusia dalam konteks BUMDes tidak hanya berdampak terhadap kinerja, tetapi juga mencerminkan akuntabilitas terhadap kepentingan publik. Oleh karena itu, keberhasilan BUMDes dalam mencapai kinerja dan berkelanjutan usaha

tidak terlepas dari sinergi antara penguatan kapasitas yang selaras dengan kepentingan seluruh *stakeholder*.

Berdasarkan uraian tersebut, muncul ketertarikan untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Sumber Daya BUMDes terhadap Kinerja dan Keberlanjutan Usaha BUMDes di Kabupaten Buleleng”**

1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, terdapat beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi dari fenomena tersebut, yaitu:

1. Jumlah BUMDes di Kabupaten Buleleng terus mengalami peningkatan, namun belum diikuti oleh peningkatan kualitas yang memadai untuk menjamin keberlanjutan usaha.
2. Keterbatasan modal usaha menjadi hambatan utama bagi BUMDes dalam menjalankan kegiatan operasional serta mengembangkan unit usahanya.
3. Jumlah tenaga kerja yang rendah di sebagian besar BUMDes menyebabkan terbatasnya ruang untuk melakukan ekspansi usaha.
4. Rendahnya tingkat pendidikan tenaga kerja menyebabkan pengelola BUMDes mengalami kesulitan dalam menyusun laporan keuangan, merancang strategi usaha, serta mengelola administrasi secara optimal.
5. Tingginya tingkat kredit bermasalah menghambat perputaran modal, sehingga BUMDes menghadapi kendala dalam mengembangkan usahanya.
6. Indikasi kecurangan dalam pengelolaan dana menyebabkan kerugian keuangan dan menurunnya kepercayaan masyarakat, sehingga keberlanjutan usaha BUMDes menjadi terancam.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, diperlukan pembatasan agar arah penelitian menjadi lebih jelas dan tidak menimbulkan penafsiran yang terlalu luas. Oleh karena itu, kajian ini difokuskan pada analisis pengaruh sumber daya yang dimiliki BUMDes terhadap kinerja serta keberlanjutan usahanya di Kabupaten Buleleng. Adapun sumber daya yang dimaksud dalam penelitian ini mencakup tiga indikator utama, yaitu modal usaha, jumlah tenaga kerja, dan tingkat pendidikan tenaga kerja. Penelitian ini hanya akan mengkaji bagaimana ketiga sumber daya tersebut secara langsung memengaruhi kinerja dan keberlanjutan usaha BUMDes. Penelitian ini tidak membahas faktor-faktor eksternal lainnya seperti dukungan pemerintah, literasi keuangan, partisipasi masyarakat, ataupun variabel-variabel lain yang berada di luar ruang lingkup sumber daya internal. Ruang lingkup penelitian ini juga dibatasi hanya pada BUMDes yang telah beroperasi aktif dan memiliki struktur pengelolaan yang jelas di wilayah Kabupaten Buleleng. Responden yang dijadikan subjek penelitian terbatas pada pelaksana operasional BUMDes, yaitu pengelola inti yang memahami kondisi internal organisasi, termasuk sumber daya dan performa usaha yang dijalankan.

1.4 Rumusan Masalah Penelitian

Rumusan masalah yang disusun dalam penelitian ini, dengan mengacu pada latar belakang yang telah diuraikan, adalah sebagai berikut:

1. Apakah modal usaha memiliki pengaruh terhadap kinerja BUMDes di Kabupaten Buleleng?
2. Apakah jumlah tenaga kerja memberikan dampak terhadap kinerja BUMDes di Kabupaten Buleleng?

3. Apakah tingkat pendidikan tenaga kerja berpengaruh terhadap kinerja BUMDes di Kabupaten Buleleng?
4. Apakah modal usaha memengaruhi keberlanjutan usaha BUMDes di Kabupaten Buleleng?
5. Apakah jumlah tenaga kerja berdampak pada keberlanjutan usaha BUMDes di Kabupaten Buleleng?
6. Apakah pendidikan tenaga kerja memiliki pengaruh terhadap keberlanjutan usaha BUMDes di Kabupaten Buleleng?
7. Apakah kinerja BUMDes berpengaruh terhadap keberlanjutan usaha BUMDes?
8. Apakah kinerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara modal usaha, jumlah tenaga kerja, dan pendidikan tenaga kerja terhadap keberlanjutan usaha BUMDes di Kabupaten Buleleng?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk menguji:

1. Pengaruh modal usaha terhadap kinerja BUMDes di Kabupaten Buleleng.
2. Pengaruh jumlah tenaga kerja terhadap kinerja BUMDes di Kabupaten Buleleng.
3. Pengaruh pendidikan tenaga kerja terhadap kinerja BUMDes di Kabupaten Buleleng.
4. Pengaruh modal usaha terhadap keberlanjutan usaha BUMDes di Kabupaten Buleleng.

5. Pengaruh jumlah tenaga kerja terhadap keberlanjutan usaha BUMDes di Kabupaten Buleleng.
6. Pengaruh pendidikan tenaga kerja terhadap keberlanjutan usaha BUMDes di Kabupaten Buleleng.
7. Pengaruh kinerja BUMDes terhadap keberlanjutan usaha BUMDes.
8. Pengaruh kinerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara modal usaha, jumlah tenaga kerja, dan pendidikan tenaga kerja terhadap keberlanjutan usaha BUMDes di Kabupaten Buleleng?

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan beberapa manfaat sebagai berikut:

1.6.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen ekonomi usaha desa, khususnya yang berkaitan dengan optimalisasi pemanfaatan sumber daya terhadap kinerja dan keberlanjutan usaha. Selain itu, kajian ini juga diharapkan dapat menambah referensi empiris dalam penerapan *Resource-Based View* (RBV), yang menekankan bahwa keunggulan kompetitif serta kinerja organisasi dipengaruhi oleh kemampuan dalam mengelola sumber daya internal, seperti modal usaha, jumlah tenaga kerja, dan tingkat pendidikan tenaga kerja. Penelitian ini juga merefleksikan relevansi Teori *Stakeholder*, yang menyatakan bahwa keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuannya dalam memenuhi kepentingan para pemangku kepentingan. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi rujukan dalam memperdalam pemahaman akademik terkait

hubungan pengelolaan sumber daya internal dengan arah keberlanjutan usaha desa. Selain itu, temuan yang dihasilkan diharapkan dapat menjadi dasar bagi penelitian berikutnya untuk mengembangkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja serta keberlanjutan usaha BUMDes.

1.6.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Badan Usaha Milik Desa

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih jelas kepada pengelola BUMDes mengenai pentingnya pengelolaan sumber daya internal secara efektif, terutama dalam pemanfaatan modal usaha, pengaturan tenaga kerja, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan. Hasil kajian ini juga dapat dimanfaatkan sebagai bahan evaluasi internal bagi BUMDes dalam menyusun strategi peningkatan kinerja usaha serta mewujudkan keberlanjutan usaha yang lebih optimal di masa mendatang.

b. Bagi Pemerintah

Temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi Pemerintah Kabupaten Buleleng maupun pemerintah desa dalam menyusun kebijakan serta program pembinaan BUMDes yang lebih tepat sasaran. Hasil kajian ini juga dapat dimanfaatkan untuk mengoptimalkan alokasi dana pendampingan, pelatihan, dan bantuan modal yang disesuaikan dengan kebutuhan sumber daya pada masing-masing BUMDes.

c. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya pada bidang ekonomi desa,

manajemen sumber daya, serta penguatan kelembagaan ekonomi lokal. Selain itu, hasil kajian ini dapat dijadikan rujukan bagi mahasiswa maupun peneliti lain yang berminat mengkaji berbagai isu terkait efektivitas pengelolaan BUMDes dalam mendorong pembangunan ekonomi pedesaan yang berkelanjutan.

