

## *The Influence of Resources on the Performance and Sustainability of Village-Owned Enterprises in Buleleng Regency*

### **Pengaruh Sumber Daya terhadap Kinerja dan Keberlanjutan Usaha Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Buleleng**

**Ngurah Eka Utama Putra<sup>1\*</sup>, Ni Kadek Sinarwati<sup>2</sup>, Made Arie Wahyuni<sup>3</sup>**

Program Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pendidikan Ganesha

<sup>1</sup>eka.utama@student.undiksha.ac.id, <sup>2</sup>nikadeksinarwati@undiksha.ac.id,

<sup>3</sup>ariewahyuni@undiksha.ac.id

#### **Abstract**

*This study aims to analyze the influence of business capital, number of workers, and education of workers on the performance of VOEs and their implications for the sustainability of VOEs businesses in Buleleng Regency. This study uses a quantitative approach with VOEs research objects in Buleleng Regency. Primary data was obtained by distributing questionnaires to 174 VOEs managers. Data analysis was conducted using the Partial Least Square (SEM-PLS) Structural Equation Modeling method with the help of SmartPLS 4.1.1.4. The results show that the number of workers and education of workers have a positive and significant effect on the sustainability of VOEs businesses, while business capital does not have a significant direct effect. The number of workers also has a positive and significant effect on VOEs performance, while business capital and education of workers have a positive but insignificant effect on performance. VOEs performance has a positive and significant effect on business sustainability but is unable to mediate the influence of business capital, number of workers, and education of workers on the sustainability of VOEs businesses.*

**Keywords:** Village-Owned Enterprises, Business Capital, Workforce, Organizational Performance, Business Sustainability.

#### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh modal usaha, jumlah tenaga kerja, dan pendidikan tenaga kerja terhadap kinerja BUMDes serta implikasinya terhadap keberlanjutan usaha BUMDes di Kabupaten Buleleng. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan objek penelitian BUMDes di Kabupaten Buleleng. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 174 pengelola BUMDes. Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4.1.1.4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jumlah tenaga kerja dan pendidikan tenaga kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberlanjutan usaha BUMDes, sedangkan modal usaha tidak berpengaruh signifikan secara langsung. Jumlah tenaga kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja BUMDes, sementara modal usaha dan pendidikan tenaga kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja. Kinerja BUMDes berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberlanjutan usaha, namun tidak mampu memediasi pengaruh modal usaha, jumlah tenaga kerja, dan pendidikan tenaga kerja terhadap keberlanjutan usaha BUMDes.

**Kata Kunci:** BUMDes, Modal Usaha, Tenaga Kerja, Kinerja Organisasi, Keberlanjutan Usaha.

### **1. Pendahuluan**

Pemerintah Indonesia menetapkan arah pembangunan desa melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yang memberikan kewenangan luas kepada desa dalam mengelola aset dan keuangan secara mandiri dan berkelanjutan (Republik Indonesia, 2014). Transformasi kelembagaan melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menjadi instrumen penting dalam mendorong kemandirian desa sebagai bagian dari implementasi Sustainable Development Goals (SDGs) di tingkat

lokal (Kemendes PDTT, 2024). Data Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa perekonomian desa masih didominasi oleh bantuan pemerintah pusat dan sektor pertanian dengan tingkat inovasi yang terbatas, serta menghadapi tantangan dalam tata kelola, daya saing produk, dan adaptasi digital (BPS, 2025). Penguatan kelembagaan ekonomi desa terbukti mampu meningkatkan ketahanan ekonomi masyarakat (Sinarwati & Suarmanayasa, 2023).

Di Provinsi Bali, perkembangan BUMDes menunjukkan tren positif, terutama pada wilayah yang memiliki potensi lokal dan sektor pariwisata (Redaksi, 2024; Rudiarta dkk., 2020). Pemerintah Provinsi Bali melalui Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa secara aktif melakukan pendampingan dan pelatihan bagi pengelola BUMDes (DPMD Bali, 2024). Hingga tahun 2024, sebanyak 631 dari 636 desa di Bali telah membentuk BUMDes (DPMD Bali, 2024). Regulasi tata kelola serta dukungan pemerintah daerah terbukti berperan dalam peningkatan jumlah BUMDes (Sinarwati & Prayudi, 2021).

Kabupaten Buleleng memiliki posisi strategis sebagai wilayah terluas di Bali dengan potensi ekonomi yang beragam, namun indeks pembangunannya masih relatif tertinggal dibandingkan wilayah lain (BRIDA Buleleng, 2022). Keberadaan BUMDes menjadi penting dalam menjembatani kesenjangan tersebut melalui pengelolaan potensi lokal di sektor pertanian, perikanan, perdagangan, dan pariwisata (Ayu Purnamawati dkk., 2023). Secara kuantitatif, Kabupaten Buleleng memiliki 126 BUMDes aktif dari 129 desa pada tahun 2024 dengan total omzet mencapai Rp68 miliar dan penyerapan tenaga kerja sebanyak 561 orang (Dinas PMD Buleleng, 2024). Namun demikian, BUMDes di wilayah ini masih menghadapi tantangan dalam kinerja dan keberlanjutan usaha akibat keterbatasan sumber daya, terutama modal, tenaga kerja, dan pendidikan pengelola (Sinarwati dkk., 2024).

Permasalahan pengelolaan BUMDes di Kabupaten Buleleng terlihat dari masih rendahnya kualitas tata kelola dan akuntabilitas. Sebanyak 34,9% BUMDes belum melaporkan perkembangan usahanya dalam dua tahun terakhir, yang mencerminkan lemahnya transparansi (Dinas PMD Buleleng, 2024a). Selain itu, lebih dari 63% BUMDes masih berada pada kategori tumbuh dan dasar, yang menunjukkan bahwa sebagian besar belum mencapai tingkat pengelolaan yang optimal (BRIDA, 2024). Kondisi tersebut dipengaruhi oleh keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, lemahnya manajemen keuangan, serta rendahnya kemampuan inovasi usaha (Atmadja dkk., 2021; Martadinata & Pasek, 2024).

Permasalahan utama pertama yang menjadi perhatian adalah keterbatasan modal usaha. Sebagian besar BUMDes di Kabupaten Buleleng masih bergantung pada dana desa sebagai sumber utama pembiayaan, dengan kisaran modal awal antara Rp50 juta hingga Rp150 juta (Dinas PMD Buleleng, 2024b). Kondisi tersebut menyebabkan keterbatasan dalam membiayai operasional serta melakukan ekspansi usaha (Sujana dkk., 2022). Keterbatasan akses terhadap pembiayaan eksternal juga menjadi kendala karena minimnya aset dan belum optimalnya kualitas laporan keuangan (Ayu dkk., 2023; Nugraheni, 2023). Dampaknya, kemampuan BUMDes dalam meningkatkan kinerja dan menjaga keberlanjutan usaha menjadi terhambat.

Permasalahan kedua berkaitan dengan jumlah tenaga kerja yang masih terbatas. Rata-rata BUMDes di Kabupaten Buleleng hanya memiliki sekitar 3–5 tenaga kerja aktif, yang berada di bawah standar ideal yaitu 5–7 (DPMD Bali, 2024). Keterbatasan jumlah tenaga kerja ini menyebabkan tidak optimalnya pembagian tugas, rendahnya spesialisasi kerja, serta tingginya beban kerja individu (Rustandi & Budi, 2023).

Kondisi tersebut berdampak pada rendahnya efisiensi operasional dan terbatasnya kemampuan BUMDes dalam mengembangkan unit usaha baru maupun meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat (Sinarwati & Prayudi, 2021; Trisnadewi & Dewi, 2023).

Permasalahan ketiga adalah rendahnya tingkat pendidikan tenaga kerja BUMDes. Sebagian besar pengelola BUMDes hanya memiliki latar belakang pendidikan setara SMA/SMK tanpa keahlian formal yang relevan, sehingga kemampuan dalam manajemen, keuangan, dan kewirausahaan masih terbatas (Julianto dkk., 2024; Masdiantini dkk., 2024). Keterbatasan tersebut menyebabkan kesulitan dalam penyusunan laporan keuangan, perencanaan usaha, serta adaptasi terhadap digitalisasi (Putra, 2025). Rendahnya kompetensi ini berdampak di kurang optimalnya pengelolaan usaha dan rendahnya inovasi, yang memengaruhi kinerja dan keberlanjutan usaha BUMDes (Madiarsa, 2019; Sugiantara & Sinarwati, 2023).

Selain permasalahan sumber daya, BUMDes juga menghadapi berbagai kendala seperti tingginya kredit macet, lemahnya sistem pengawasan, serta kasus penyalahgunaan dana yang berdampak pada menurunnya kepercayaan masyarakat (Irwansyah & Dharmayasa, 2018; Prayudi dkk., 2021). Sebagian besar BUMDes juga belum memiliki inovasi produk, belum menerapkan sistem pelaporan keuangan digital, dan masih minim partisipasi masyarakat (Sinarwati dkk., 2023 ; Kurniawan & Basuki, 2024). Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan jumlah BUMDes belum diikuti oleh peningkatan kualitas kinerja dan keberlanjutan usaha (Atmadja dkk, 2024).

Berdasarkan kondisi tersebut, permasalahan dalam penelitian ini terletak pada belum optimalnya pemanfaatan sumber daya internal yang dimiliki yang mempengaruhi rendahnya kinerja dan keberlanjutan usaha BUMDes di Kabupaten Buleleng. Keterbatasan modal usaha, jumlah tenaga kerja, dan tingkat pendidikan tenaga kerja diduga menjadi faktor utama yang memengaruhi kemampuan BUMDes dalam meningkatkan kinerja serta menjaga keberlanjutan usahanya. Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam. Penelitian dari Fortuna dkk., (2022) dan Rahayu & Musdholifah (2023) menemukan bahwa modal usaha terbukti berpengaruh positif terhadap pendapatan dan keberlanjutan usaha, namun berbeda dengan penelitian dari Puspitasari dkk., (2024) yang menyatakan tidak selalu signifikan apabila tidak dikelola secara efisien. Selain itu, Penelitian terdahulu dari Winahyu & Puspitadewi (2022) dan Rustandi dan Budi (2023) mendukung temuan mengenai jumlah tenaga kerja berpengaruh terhadap kapasitas produksi dan efisiensi operasional, tetapi berbeda dengan penelitian dari Sunaryono (2024) yang menemukan tidak signifikan tanpa kompetensi yang memadai (Sunaryono, 2024). Lalu mengenai temuan penelitian dari Papulasih dkk., (2024) dan Kusuma dkk., (2022) yang menyatakan pendidikan tenaga kerja meningkatkan kemampuan manajerial dan daya saing usaha, meskipun berbeda dengan penelitian dari Ulaningsih & Suwena (2024) yang mengemukakan bahwa pendidikan formal tidak selalu berpengaruh signifikan.

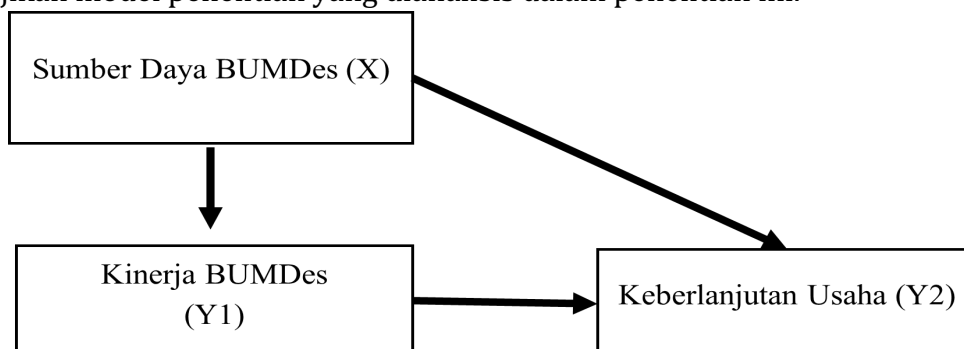
Penelitian ini menggunakan dua landasan teori utama, yaitu *Resource-Based View* (RBV) dan *Teori Stakeholder*. Teori RBV (Barney, 1991) menekankan bahwa keunggulan kompetitif organisasi ditentukan oleh kemampuan dalam mengelola sumber daya internal yang dimiliki secara efektif dan strategis. Sumber daya tersebut mencakup aset berwujud maupun tidak berwujud seperti modal, tenaga kerja, dan kompetensi sumber daya manusia. Keunggulan akan tercapai apabila sumber daya

tersebut memiliki karakteristik bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (Yuningsih dkk., 2022; Sari, 2020). Sementara itu, Teori Stakeholder (Freeman, 1984) menekankan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh pengelolaan internal, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam memenuhi ekspektasi para pemangku kepentingan. Dalam konteks BUMDes, stakeholder meliputi pemerintah desa, masyarakat, mitra usaha, dan lembaga pembina. Dukungan stakeholder menjadi faktor penting dalam menjaga legitimasi sosial dan keberlanjutan usaha (Wahyuni et al., 2021 ; Lisa dkk., 2025).

Penelitian ini memberikan beberapa kontribusi penting yaitu memperkaya pengembangan *Resource-Based View* (RBV) dan teori *stakeholder* dengan mengintegrasikan peran sumber daya internal dan dukungan eksternal dalam menjelaskan kinerja dan keberlanjutan usaha BUMDes. Secara empiris, penelitian ini memberikan bukti mengenai hubungan antara modal usaha, jumlah tenaga kerja, dan pendidikan tenaga kerja terhadap kinerja serta implikasinya terhadap keberlanjutan usaha dalam konteks kelembagaan desa. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar pertimbangan bagi pemerintah daerah dan pengelola BUMDes dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya yang lebih efektif guna meningkatkan kinerja dan keberlanjutan usaha. Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi kebijakan dalam mendukung penguatan ekonomi desa berbasis potensi lokal secara berkelanjutan.

Penelitian ini mengisi kesenjangan dalam kajian pengelolaan BUMDes dengan mengintegrasikan analisis sumber daya internal yang meliputi modal usaha, jumlah tenaga kerja, dan pendidikan tenaga kerja dalam satu kerangka yang komprehensif, serta menguji peran kinerja sebagai variabel mediasi dalam konteks kelembagaan desa. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung mengkaji variabel secara parsial, penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai dinamika hubungan antara sumber daya, kinerja, dan keberlanjutan usaha BUMDes, dengan implikasi terhadap penguatan ekonomi desa yang berkelanjutan.

Analisis empiris dalam penelitian ini dipandu oleh beberapa hipotesis utama. Pertama, modal usaha, jumlah tenaga kerja, dan pendidikan tenaga kerja diharapkan berpengaruh positif terhadap keberlanjutan usaha BUMDes. Kedua, yaitu ketiga sumber daya tersebut juga diharapkan berpengaruh signifikan terhadap kinerja BUMDes sebagai indikator keberhasilan pengelolaan usaha. Ketiga, kinerja BUMDes diharapkan berpengaruh positif terhadap keberlanjutan usaha. Keempat, kinerja diharapkan mampu memediasi pengaruh modal usaha, jumlah tenaga kerja, dan pendidikan tenaga kerja terhadap keberlanjutan usaha BUMDes. Gambar 1 menyajikan model penelitian yang dianalisis dalam penelitian ini.



**Gambar 1.** Model Penelitian

## 2. Metode

### Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausalitas untuk menguji hubungan antara variabel independen dan dependen (Sugiyono, 2023). Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari modal usaha, jumlah tenaga kerja, dan pendidikan tenaga kerja, sedangkan variabel dependen meliputi kinerja BUMDes dan keberlanjutan usaha BUMDes. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel melalui peran mediasi kinerja. Analisis dilakukan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.1.1.4.

### Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah pelaksana operasional BUMDes di Kabupaten Buleleng, Provinsi Bali, yang terdiri dari direktur, sekretaris, dan bendahara. Populasi penelitian berjumlah 378 responden yang berasal dari 126 BUMDes aktif. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria tertentu, yaitu BUMDes yang aktif, telah berbadan hukum, aktif melaporkan perkembangan usaha, dapat dihubungi, dan bersedia menjadi responden. Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh sampel sebanyak 174 responden.

### Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data kuantitatif yang diperoleh dari sumber primer. Pengumpulan data primer dilakukan melalui metode survei dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama yang disebarakan secara daring melalui Google Form serta didukung dengan kunjungan langsung ke BUMDes untuk konfirmasi responden. Selain itu, observasi dan wawancara informal juga dilakukan untuk memperkuat pemahaman terhadap kondisi lapangan (Werastuti, 2024). Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel dan diukur menggunakan skala Likert 4 poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju, untuk menghindari kecenderungan jawaban netral (Sugiyono, 2023).

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares* (SEM-PLS). Analisis dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Evaluasi outer model meliputi uji validitas konvergen dengan melihat nilai *outer loading* ( $>0,70$ ) dan *Average Variance Extracted* (AVE  $>0,50$ ), validitas diskriminan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* dan HTMT ( $<0,90$ ), serta uji reliabilitas menggunakan *Composite Reliability* ( $>0,70$ ) (Hair dkk., 2017).

Evaluasi *inner model* dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel melalui uji koefisien determinasi ( $R^2$ ), *predictive relevance* ( $Q^2$ ), *effect size* ( $f^2$ ), serta uji multikolinearitas menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF  $<5$ ). Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode bootstrapping dengan kriteria t-statistic  $>1,96$  atau p-value  $<0,05$  untuk menentukan signifikansi pengaruh langsung maupun tidak langsung (Hair dkk., 2017).

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### Karakteristik Responden

Data karakteristik 174 responden disajikan berdasarkan jenis kelamin, pendidikan terakhir, jabatan, dan lama menjabat untuk memberikan gambaran umum mengenai profil responden dalam penelitian ini. Adapun rincian karakteristik responden disajikan bagian berikut.

**Tabel 1.** Karakteristik Responden (N=174)

| Klasifikasi                | Item                    | Frekuensi  | Persentase (%) |
|----------------------------|-------------------------|------------|----------------|
| <b>Jenis Kelamin</b>       | Laki-Laki               | 96         | 55,2%          |
|                            | Perempuan               | 78         | 44,8%          |
| <b>Pendidikan Terakhir</b> | SMA/SMK/Sederajat       | 56         | 32,2%          |
|                            | D1                      | 22         | 12,6%          |
|                            | D2                      | 0          | 0,0%           |
|                            | D3                      | 7          | 4,0%           |
|                            | S1                      | 86         | 49,4%          |
|                            | Pasca Sarjana           | 3          | 1,7%           |
| <b>Jabatan</b>             | Direktur                | 58         | 33,3%          |
|                            | Sekretaris              | 58         | 33,3%          |
|                            | Bendahara               | 58         | 33,3%          |
| <b>Lama Menjabat</b>       | Dibawah 3 Tahun         | 89         | 51,1%          |
|                            | Diatas 3 sampai 5 Tahun | 53         | 30,5%          |
|                            | Diatas 5 Tahun          | 32         | 18,4%          |
| <b>Total</b>               |                         | <b>174</b> | <b>100</b>     |

Source: Data Diolah (2026)

Tabel 1 menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah pengelola operasional BUMDes yang didominasi oleh laki-laki dengan tingkat pendidikan S1 dan masa jabatan di bawah tiga tahun. Dominasi ini mengindikasikan bahwa peran pengelolaan BUMDes masih cenderung dipegang oleh laki-laki, meskipun keterlibatan perempuan juga cukup signifikan dalam struktur organisasi. Selain itu, tingkat pendidikan yang relatif tinggi mencerminkan bahwa sebagian besar pengelola memiliki kapasitas yang memadai dalam memahami aspek manajerial, administrasi, dan pengambilan keputusan. Di sisi lain, masa jabatan yang relatif singkat menunjukkan bahwa sebagian besar responden masih berada pada tahap awal dalam mengelola BUMDes, sehingga pengalaman yang dimiliki masih berkembang.

#### **Outer Model**

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dalam penelitian ini dilakukan dengan menilai validitas konvergen melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Selanjutnya, validitas diskriminan dianalisis untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya yang dievaluasi menggunakan rasio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) dan kriteria *Fornell-Larcker*, sedangkan reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan nilai *composite reliability*. Hasil dari rangkaian pengujian disajikan pada penjelasan berikut.

**Tabel 2.** *Outer Loadings and AVE*

| Variabel                                          | Indikator | <i>Outer Loadings</i> | AVE   |
|---------------------------------------------------|-----------|-----------------------|-------|
| <b>Modal Usaha (X<sub>1</sub>)</b>                | MU1       | 0.841                 | 0.681 |
|                                                   | MU2       | 0.876                 |       |
|                                                   | MU3       | 0.821                 |       |
|                                                   | MU4       | 0.759                 |       |
| <b>Jumlah Tenaga Kerja (X<sub>2</sub>)</b>        | JTK1      | 0.868                 | 0.744 |
|                                                   | JTK2      | 0.870                 |       |
|                                                   | JTK3      | 0.876                 |       |
|                                                   | JTK4      | 0.836                 |       |
| <b>Pendidikan Tenaga Kerja (X<sub>3</sub>)</b>    | PTK1      | 0.929                 | 0.832 |
|                                                   | PTK2      | 0.901                 |       |
|                                                   | PTK3      | 0.907                 |       |
|                                                   | PTK4      | 0.910                 |       |
| <b>Kinerja BUMDes (Y<sub>1</sub>)</b>             | K1        | 0.916                 | 0.837 |
|                                                   | K2        | 0.912                 |       |
|                                                   | K3        | 0.926                 |       |
|                                                   | K4        | 0.904                 |       |
| <b>Keberlanjutan Usaha BUMDes (Y<sub>2</sub>)</b> | KB1       | 0.777                 | 0.717 |
|                                                   | KB2       | 0.844                 |       |
|                                                   | KB3       | 0.903                 |       |
|                                                   | KB4       | 0.857                 |       |

Source: Processed Data by SmartPLS 4.1.1.4 (2026)

Tabel 2 tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai *outer loading* yang berada di atas 0,70 serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang melebihi 0,50. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap indikator mampu merefleksikan konstruk yang diukur secara memadai, serta setiap variabel memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan variasi indikator-indikatornya (Hair dkk., 2017).

**Tabel 3.** *Pengujian Fornell Larcker*

| Variabel                       | Modal Usaha  | Jumlah Tenaga Kerja | Pendidikan Tenaga Kerja | Kinerja BUMDes | Keberlanjutan Usaha BUMDes |
|--------------------------------|--------------|---------------------|-------------------------|----------------|----------------------------|
| <b>Modal Usaha</b>             | <b>0.826</b> |                     |                         |                |                            |
| <b>Jumlah Tenaga Kerja</b>     | 0.343        | <b>0.863</b>        |                         |                |                            |
| <b>Pendidikan Tenaga Kerja</b> | 0.360        | 0.163               | <b>0.912</b>            |                |                            |
| <b>Kinerja BUMDes</b>          | 0.378        | 0.449               | 0.309                   | <b>0.915</b>   |                            |
| <b>Keberlanjutan Usaha</b>     | 0.237        | 0.460               | 0.474                   | 0.418          | <b>0.847</b>               |

Source: Processed Data by SmartPLS 4.1.1.4 (2026)

**Tabel 4.** *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

| Variabel                       | Modal Usaha | Jumlah Tenaga Kerja | Pendidikan Tenaga Kerja | Kinerja BUMDes | Keberlanjutan Usaha BUMDes |
|--------------------------------|-------------|---------------------|-------------------------|----------------|----------------------------|
| <b>Modal Usaha</b>             |             |                     |                         |                |                            |
| <b>Jumlah Tenaga Kerja</b>     | 0.387       |                     |                         |                |                            |
| <b>Pendidikan Tenaga Kerja</b> | 0.402       | 0.170               |                         |                |                            |
| <b>Kinerja BUMDes</b>          | 0.406       | 0.488               | 0.324                   |                |                            |
| <b>Keberlanjutan Usaha</b>     | 0.267       | 0.519               | 0.501                   | 0.454          |                            |

*Source: Processed Data by SmartPLS 4.1.1.4 (2026)*

Berdasarkan Tabel 3 dan Tabel 4, seluruh konstruk dalam penelitian ini menunjukkan nilai HTMT yang berada di bawah batas yang disarankan ( $< 0,85$ ), serta nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing variabel lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variabel lainnya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat perbedaan yang baik dan tidak saling tumpang tindih dalam mengukur konsep yang berbeda (Hair dkk., 2017). Dengan demikian, bahwa model penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan yang baik, sehingga setiap variabel mampu merepresentasikan konstruknya secara tepat dan berbeda satu sama lain.

**Tabel 5.** *Nilai Composite Reliability*

| Nama Variabel              | Composite Reliability |
|----------------------------|-----------------------|
| Modal Usaha                | 0.895                 |
| Jumlah Tenaga Kerja        | 0.921                 |
| Pendidikan Tenaga Kerja    | 0.952                 |
| Kinerja BUMDes             | 0.953                 |
| Keberlanjutan Usaha BUMDes | 0.910                 |

*Source: Processed Data by SmartPLS 4.1.1.4 (2026)*

Tabel 5 menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai composite reliability yang berada di atas 0,70. Hal ini menandakan bahwa masing-masing konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi dalam mengukur indikator-indikatornya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel, telah memenuhi kriteria reliabilitas dan dinyatakan reliabel untuk digunakan dalam analisis selanjutnya (Hair dkk., 2017).

### Inner Model

Evaluasi model struktural (*inner model*) dalam penelitian ini dilakukan dengan menganalisis nilai VIF,  $R^2$ ,  $f^2$ ,  $Q^2$ , serta nilai p-value untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel. Pengujian ini bertujuan untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen, mengetahui besarnya pengaruh antar konstruk, serta mengukur relevansi prediktif model. Hasil dari rangkaian pengujian inner model tersebut disajikan pada penjelasan berikut.

**Tabel 5.** *Variance Inflation Factor (Inner Model)*

|                                                                 | VIF   |
|-----------------------------------------------------------------|-------|
| <b>Modal Usaha -&gt; Kinerja BUMDes</b>                         | 1.270 |
| <b>Modal Usaha -&gt; Keberlanjutan Usaha BUMDes</b>             | 1.321 |
| <b>Jumlah Tenaga Kerja -&gt; Kinerja BUMDes</b>                 | 1.136 |
| <b>Jumlah Tenaga Kerja -&gt; Keberlanjutan Usaha BUMDes</b>     | 1.311 |
| <b>Pendidikan Tenaga Kerja -&gt; Kinerja BUMDes</b>             | 1.151 |
| <b>Pendidikan Tenaga Kerja -&gt; Keberlanjutan Usaha BUMDes</b> | 1.198 |
| <b>Kinerja BUMDes -&gt; Keberlanjutan Usaha BUMDes</b>          | 1.403 |

*Source: Processed Data by SmartPLS 4.1.1.4 (2026)*

Tabel 5 menunjukkan bahwa seluruh nilai VIF hubungan antar variabel dalam model berada kurang dari 5. Hal ini menandakan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas di antara variabel independen dalam model penelitian (Hair dkk., 2017). Dengan demikian, setiap variabel eksogen mampu menjelaskan variabel endogen tanpa adanya korelasi yang tinggi antar variabel.

**Tabel 6.** Hasil Uji R<sup>2</sup>

|                                   | R-square | R-square adjusted |
|-----------------------------------|----------|-------------------|
| <b>Kinerja BUMDes</b>             | 0.287    | 0.275             |
| <b>Keberlanjutan Usaha BUMDes</b> | 0.398    | 0.384             |

*Source: Processed Data by SmartPLS 4.1.1.4 (2026)*

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai R-square untuk variabel kinerja BUMDes sebesar 0,287 (adjusted 0,275), yang berarti variabel tersebut mampu dijelaskan oleh variabel independen sebesar 28,7%. Sementara itu, nilai R-square untuk keberlanjutan usaha BUMDes sebesar 0,398 (adjusted 0,384), yang menunjukkan bahwa sebesar 39,8% variasi keberlanjutan usaha dapat dijelaskan oleh variabel dalam model. Hasil ini mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang tergolong moderat (Hair dkk., 2017).

**Tabel 7.** Hasil Uji Q<sup>2</sup>

|                                   | Q <sup>2</sup> predict | RMSE  | MAE   |
|-----------------------------------|------------------------|-------|-------|
| <b>Keberlanjutan Usaha BUMDes</b> | 0.334                  | 0.834 | 0.494 |
| <b>Kinerja BUMDes</b>             | 0.231                  | 0.909 | 0.530 |

*Source: Processed Data by SmartPLS 4.1.1.4 (2026)*

Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai Q<sup>2</sup>predict untuk variabel keberlanjutan usaha BUMDes sebesar 0,334 dan kinerja BUMDes sebesar 0,231, yang keduanya bernilai lebih dari nol. Hal ini mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik terhadap variabel endogen. Selain itu, nilai RMSE dan MAE yang relatif rendah menunjukkan bahwa tingkat kesalahan prediksi model masih dalam batas yang dapat diterima, sehingga model dinilai memiliki relevansi prediktif yang memadai (Hair dkk., 2017).

**Tabel 8.** Hasil Uji  $f^2$ 

| Variabel                   | Modal Usaha | Jumlah Tenaga Kerja | Pendidikan Tenaga Kerja | Kinerja BUMDes | Keberlanjutan Usaha BUMDes |
|----------------------------|-------------|---------------------|-------------------------|----------------|----------------------------|
| Modal Usaha                |             |                     |                         | 0.040          | 0.010                      |
| Jumlah Tenaga Kerja        |             |                     |                         | 0.155          | 0.154                      |
| Pendidikan Tenaga Kerja    |             |                     |                         | 0.041          | 0.217                      |
| Kinerja BUMDes             |             |                     |                         |                | 0.035                      |
| Keberlanjutan Usaha BUMDes |             |                     |                         |                |                            |

Source: Processed Data by SmartPLS 4.1.1.4 (2026)

Tabel 8 menunjukkan bahwa nilai *effect size* ( $f^2$ ) masing-masing variabel terhadap variabel endogen berada pada kategori kecil hingga sedang. Modal usaha berpengaruh kecil terhadap kinerja (0,040) dan keberlanjutan usaha (0,010). Jumlah tenaga kerja memberikan pengaruh sedang terhadap kinerja (0,155) dan keberlanjutan usaha (0,154). Pendidikan tenaga kerja berpengaruh kecil terhadap kinerja (0,041) dan sedang terhadap keberlanjutan usaha (0,217). Sementara itu, kinerja BUMDes memiliki pengaruh kecil terhadap keberlanjutan usaha (0,035). Secara umum, kontribusi variabel dalam model tergolong kecil hingga sedang.

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping dengan memperhatikan nilai p-value pada setiap hubungan antar variabel. Kriteria pengujian yang digunakan adalah apabila nilai p-value kurang dari 0,05, maka hubungan tersebut dinyatakan signifikan (Hair dkk., 2017). Adapun hasil pengujian bootstrapping sebagai berikut.

**Tabel 9.** *Bootstrapping Direct Effect*

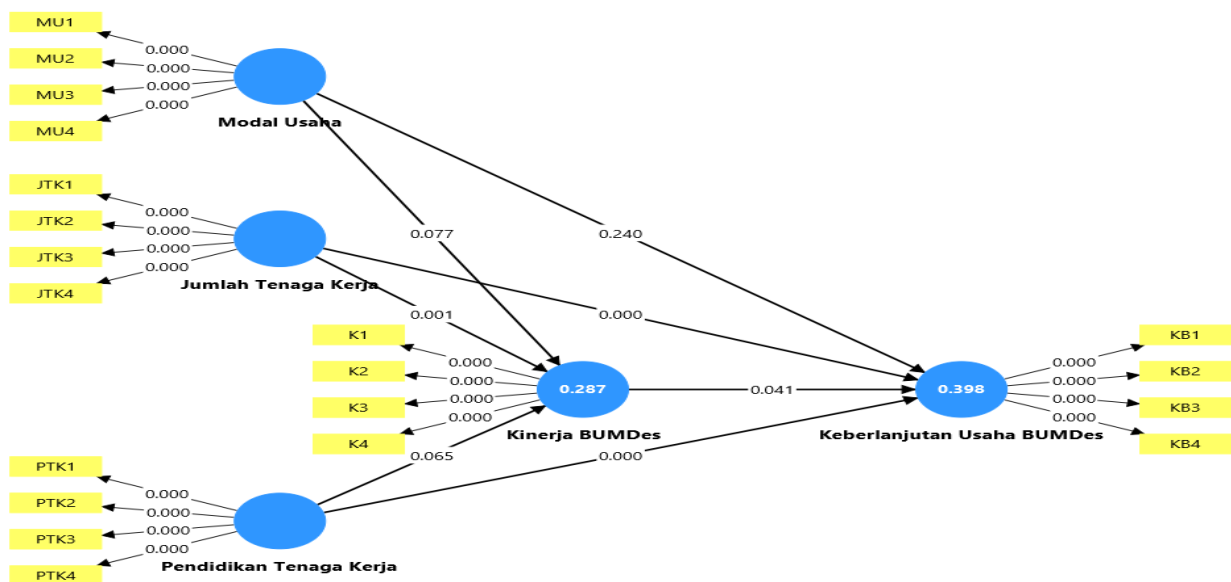
| Koefisien Jalur                                             | Original sample (O) | T statistics ( O/STDEV ) | P values | Keterangan |
|-------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|----------|------------|
| (H1a) Modal Usaha -> Keberlanjutan Usaha BUMDes             | -0.090              | 1.175                    | 0.240    | Ditolak    |
| (H1b) Jumlah Tenaga Kerja -> Keberlanjutan Usaha BUMDes     | 0.348               | 4.122                    | 0.000    | Diterima   |
| (H1c) Pendidikan Tenaga Kerja -> Keberlanjutan Usaha BUMDes | 0.396               | 4.380                    | 0.000    | Diterima   |
| (H2a) Modal Usaha -> Kinerja BUMDes                         | 0.191               | 1.770                    | 0.077    | Ditolak    |
| (H2b) Jumlah Tenaga Kerja -> Kinerja BUMDes                 | 0.354               | 3.435                    | 0.001    | Diterima   |
| (H2c) Pendidikan Tenaga Kerja -> Kinerja BUMDes             | 0.183               | 1.845                    | 0.065    | Ditolak    |
| (H3) Kinerja BUMDes -> Keberlanjutan Usaha BUMDes           | 0.173               | 2.041                    | 0.041    | Diterima   |

Source: Processed Data by SmartPLS 4.1.1.4 (2026)

**Tabel 10.** *Bootstrapping Indirect Effect*

| Koefisien Jalur                                                  | Original sample (O) | T statistics ( O/STDEV ) | P values | Keterangan      |
|------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|----------|-----------------|
| Modal Usaha -> Kinerja -> Keberlanjutan Usaha BUMDes             | 0.033               | 1.372                    | 0.170    | Tidak Memediasi |
| Jumlah Tenaga Kerja -> Kinerja -> Keberlanjutan Usaha BUMDes     | 0.061               | 1.624                    | 0.105    | Tidak Memediasi |
| Pendidikan Tenaga Kerja -> Kinerja -> Keberlanjutan Usaha BUMDes | 0.032               | 1.090                    | 0.276    | Tidak Memediasi |

Source: Processed Data by SmartPLS 4.1.1.4 (2026)



**Gambar 2.** *Bootstrapping*

Source: Processed Data by SmartPLS 4.1.1.4 (2026)

Hasil pengujian yang disajikan pada Tabel 9 dan Tabel 10 serta Gambar 2 menunjukkan bahwa tidak seluruh hipotesis memenuhi kriteria signifikansi yang ditetapkan. Pembahasan lebih lanjut mengenai penerimaan dan penolakan masing-masing hipotesis dijelaskan pada bagian berikut.

**Pembahasan**

**(H1a) Pengaruh Modal Usaha terhadap Keberlanjutan Usaha BUMDes**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa modal usaha tidak berpengaruh signifikan terhadap keberlanjutan usaha BUMDes. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketersediaan modal belum mampu secara langsung mendorong keberlanjutan usaha, karena penggunaannya masih cenderung berfokus pada kebutuhan operasional dan belum dioptimalkan untuk pengembangan usaha yang strategis. Keberlanjutan usaha BUMDes lebih dipengaruhi oleh faktor seperti perencanaan usaha, dukungan kelembagaan, serta kemampuan manajerial dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya secara efektif.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Puspitasari dkk., (2024) dan Gunawan dkk., (2024) yang menyatakan bahwa modal tidak selalu menjamin keberlanjutan usaha

tanpa didukung kemampuan pengelolaan yang memadai. Namun, temuan ini berbeda dengan penelitian Sinarwati (2020) dan Pratiwi, (2024) yang menemukan adanya pengaruh signifikan modal terhadap keberlanjutan usaha. Perbedaan ini menunjukkan bahwa efektivitas modal sangat bergantung pada konteks pengelolaan dan kemampuan pengelola dalam mengoptimalkannya.

#### **(H1b) Pengaruh Jumlah Tenaga Kerja terhadap Keberlanjutan Usaha BUMDes**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa jumlah tenaga kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberlanjutan usaha BUMDes. Temuan ini menandakan bahwa semakin memadai jumlah tenaga kerja, semakin besar kemampuan BUMDes dalam menjalankan operasional secara konsisten, meningkatkan kualitas pelayanan, serta mengembangkan usaha. Ketersediaan tenaga kerja memungkinkan pembagian tugas yang lebih efektif, baik dalam aspek operasional, administrasi, maupun pengembangan usaha, sehingga mendukung stabilitas dan keberlanjutan kegiatan usaha. Selain itu, tenaga kerja yang cukup juga berperan dalam meningkatkan responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat dan memperkuat dukungan stakeholder.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Yuningsih dkk., (2022) dan Trisnadewi & Dewi, (2023) yang menyatakan bahwa jumlah tenaga kerja memiliki pengaruh positif terhadap keberlanjutan usaha dan kinerja organisasi. Namun demikian, temuan ini juga menegaskan bahwa tidak hanya kuantitas tenaga kerja yang penting, tetapi juga kualitas dan efektivitas pengelolaannya, sebagaimana diungkapkan oleh (Sunaryono, 2024).

#### **(H1c) Pengaruh Pendidikan Tenaga Kerja terhadap Keberlanjutan Usaha BUMDes**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pendidikan tenaga kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberlanjutan usaha BUMDes. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan tenaga kerja, semakin baik kemampuan BUMDes dalam mengelola operasional, menyusun perencanaan usaha, serta menjaga keberlanjutan kegiatan usaha. Pendidikan tidak hanya berperan dalam aspek teknis, tetapi juga meningkatkan kemampuan manajerial, dan inovatif, sehingga mendukung efisiensi penggunaan sumber daya serta kualitas pengelolaan administrasi dan keuangan. Selain itu, tenaga kerja yang berpendidikan lebih mampu merespons kebutuhan masyarakat dan membangun kepercayaan stakeholder.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Ariyati dkk., (2021) dan Sinarwati & Prayudi, (2021) yang menyatakan bahwa pendidikan tenaga kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dan keberlanjutan organisasi. Namun, temuan ini berbeda dengan Ulaningsih & Suwena (2024) yang menyimpulkan bahwa pendidikan tidak berpengaruh signifikan karena usaha lebih bergantung pada keterampilan teknis dan pengalaman. Perbedaan ini menunjukkan bahwa dalam konteks BUMDes di Kabupaten Buleleng, pendidikan tenaga kerja menjadi faktor penting dalam beradaptasi terhadap dinamika dan persaingan usaha di tingkat desa.

#### **(H2a) Pengaruh Modal Usaha terhadap Kinerja BUMDes**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa modal usaha tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja BUMDes. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketersediaan modal belum mampu secara langsung meningkatkan kinerja organisasi, karena

pemanfaatannya masih belum optimal dalam mendukung aktivitas usaha yang produktif. Meskipun sebagian besar BUMDes telah memiliki modal yang cukup dari penyertaan desa atau bantuan pemerintah, namun pengelolaan dan penggunaan modal belum diarahkan pada peningkatan operasional dan pengembangan usaha. Kondisi ini menunjukkan bahwa seperti kompetensi pengelola, kualitas manajemen, dan strategi usaha memiliki peran yang lebih dominan dalam menentukan kinerja BUMDes.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Puspitasari dkk., (2024) dan Masyitoh dkk., (2017) yang menyatakan bahwa modal tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja apabila tidak didukung oleh pengelolaan yang efektif. Namun, temuan ini berbeda dengan Pratiwi, (2024) yang menemukan bahwa modal berpengaruh positif terhadap kinerja. Perbedaan ini menunjukkan bahwa efektivitas modal sangat bergantung pada kemampuan manajerial dan strategi pengelolaan yang diterapkan, sehingga modal usaha lebih berperan sebagai potensi yang perlu dioptimalkan daripada sebagai penentu utama kinerja BUMDes.

### **(H2b) Pengaruh Jumlah Tenaga Kerja terhadap Kinerja BUMDes**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa jumlah tenaga kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja BUMDes. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin memadai jumlah tenaga kerja, semakin baik kinerja operasional, administratif, dan pelayanan yang dihasilkan. Ketersediaan tenaga kerja memungkinkan pembagian tugas yang lebih jelas, meningkatkan efisiensi kerja, serta mendukung kelancaran aktivitas usaha dan pengelolaan administrasi. Selain itu, tenaga kerja yang cukup juga memberikan ruang bagi BUMDes untuk melakukan pengembangan usaha dan inovasi, sehingga kinerja organisasi dapat meningkat secara menyeluruh.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Muhdiyanto dkk., (2022) dan Sinarwati & Suarmanayasa, (2023) yang menyatakan bahwa tenaga kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Namun demikian, Beno dkk., (2022) menekankan bahwa jumlah tenaga kerja yang besar tidak selalu meningkatkan kinerja tanpa didukung pengelolaan yang efektif. Oleh karena itu, selain kuantitas, kualitas tenaga kerja juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja.

### **(H2c) Pengaruh Pendidikan Tenaga Kerja terhadap Kinerja BUMDes**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pendidikan tenaga kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja BUMDes, meskipun memiliki arah hubungan positif. Temuan ini mengindikasikan bahwa pendidikan berperan dalam meningkatkan kapasitas pengetahuan, kemampuan administratif, serta pemahaman prosedural tenaga kerja, namun belum menjadi faktor utama dalam menentukan kinerja organisasi. Kinerja BUMDes lebih dipengaruhi oleh efektivitas pelaksanaan tugas, pengalaman kerja, serta kemampuan pengelolaan usaha di lapangan. Pendidikan formal lebih berfungsi sebagai faktor pendukung yang perlu diintegrasikan dengan pengalaman praktis dan sistem kerja yang efektif agar dapat memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja.

Hasil ini tidak sepenuhnya sejalan dengan penelitian Pratiwi (2024) dan Beno dkk., (2022) yang menyatakan bahwa pendidikan tenaga kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Namun, temuan ini konsisten dengan penelitian Ulaningsih & Suwena (2024) yang menunjukkan bahwa pendidikan formal tidak

selalu berdampak signifikan tanpa dukungan pengalaman dan pelatihan tambahan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja BUMDes memerlukan kombinasi antara pendidikan, pengalaman praktis, serta kemampuan manajerial dan keberanian dalam pengambilan keputusan strategis.

### **(H3) Pengaruh Kinerja BUMDes terhadap Keberlanjutan Usaha BUMDes**

Hasil pengujian empiris menunjukkan bahwa kinerja BUMDes berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberlanjutan usaha BUMDes. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik kinerja organisasi, semakin besar kemampuan BUMDes dalam mempertahankan operasional serta mengembangkan usaha secara berkelanjutan. Kinerja yang tercermin dari aspek operasional, keuangan, administratif, dan pengembangan usaha menjadi fondasi penting dalam menjaga stabilitas usaha serta meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Dengan demikian, BUMDes yang mampu mengelola sumber daya secara efektif cenderung memiliki peluang lebih besar untuk bertahan dan berkembang dalam jangka panjang.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Kusuma dkk., (2022) serta Sinarwati dkk.,(2024) yang menunjukkan bahwa kinerja organisasi berpengaruh positif terhadap keberlanjutan usaha. Namun, Widhiastuti & Rossa (2025) menegaskan bahwa keberlanjutan usaha tidak hanya dipengaruhi oleh kinerja internal, tetapi juga oleh faktor eksternal seperti kondisi pasar. Oleh karena itu, meskipun kinerja menjadi faktor utama, keberlanjutan BUMDes tetap memerlukan sinergi antara pengelolaan internal yang baik dan dukungan lingkungan eksternal.

### **(H4) Pengaruh Kinerja dalam Memediasi Sumber Daya terhadap Keberlanjutan Usaha BUMDes**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kinerja BUMDes tidak mampu memediasi pengaruh modal usaha, jumlah tenaga kerja, dan pendidikan tenaga kerja terhadap keberlanjutan usaha. Temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja organisasi belum menjadi mekanisme perantara yang kuat dalam menyalurkan pengaruh sumber daya internal terhadap keberlanjutan. Meskipun jumlah tenaga kerja terbukti berpengaruh terhadap kinerja, pengaruh tersebut tidak cukup kuat untuk diteruskan dalam meningkatkan keberlanjutan usaha. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberadaan sumber daya tidak secara otomatis meningkatkan keberlanjutan melalui kinerja tanpa didukung pengelolaan yang efektif, pengalaman praktis, serta strategi usaha yang tepat.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Suryani dkk., (2020) dan Andriani & Yudiantara, (2021) yang menyatakan bahwa kinerja tidak selalu berperan sebagai mediator yang signifikan, terutama ketika faktor eksternal dan strategi manajemen belum optimal. Namun, Pawestri Winahyu & Ira Puspitadewi, (2022) menegaskan bahwa peran mediasi kinerja dapat menjadi signifikan apabila terdapat sinergi antara sumber daya internal dan dukungan stakeholder. Oleh karena itu, keberlanjutan BUMDes tidak hanya bergantung pada kinerja, tetapi juga pada kemampuan inovasi, keberanian mengambil risiko, serta dukungan lingkungan eksternal.

## **4. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa keberlanjutan usaha Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Buleleng tidak hanya ditentukan oleh

ketersediaan sumber daya, tetapi lebih dipengaruhi oleh kualitas pemanfaatan sumber daya tersebut, khususnya tenaga kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa jumlah tenaga kerja dan pendidikan tenaga kerja merupakan faktor yang berperan penting dalam meningkatkan keberlanjutan usaha BUMDes. Selain itu, kinerja BUMDes terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keberlanjutan usaha, yang menegaskan bahwa pengelolaan operasional yang efektif menjadi kunci dalam menjaga keberlangsungan usaha desa. Namun demikian, modal usaha tidak menunjukkan pengaruh signifikan baik terhadap kinerja maupun keberlanjutan usaha, yang mengindikasikan bahwa besarnya modal belum tentu berdampak tanpa pengelolaan yang optimal. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kinerja BUMDes tidak mampu memediasi hubungan antara modal usaha, jumlah tenaga kerja, dan pendidikan tenaga kerja terhadap keberlanjutan usaha. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberlanjutan usaha lebih banyak dipengaruhi secara langsung oleh kualitas sumber daya manusia dibandingkan melalui mekanisme kinerja sebagai variabel perantara. Penelitian ini memperkuat perspektif *Resource-Based View* (RBV) bahwa sumber daya manusia yang berkualitas merupakan aset strategis dalam mencapai keunggulan dan keberlanjutan usaha. Di sisi lain, temuan ini juga menegaskan pentingnya peran *stakeholder* dalam mendukung keberlanjutan BUMDes melalui kebijakan dan pendampingan, dan lingkungan usaha yang kondusif.

Penelitian ini tidak bertujuan untuk melakukan perbandingan antar wilayah, melainkan memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai kondisi spesifik BUMDes di Kabupaten Buleleng. Oleh karena itu, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi awal bagi pengembangan BUMDes di daerah lain dengan karakteristik serupa. Penelitian ini memiliki keterbatasan, antara lain penggunaan pendekatan kuantitatif yang belum mampu menggali secara mendalam kondisi empiris di lapangan serta keterbatasan variabel yang digunakan dalam menjelaskan keberlanjutan usaha BUMDes. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel seperti kualitas manajemen, pemasaran, dan pemanfaatan teknologi, serta memperluas cakupan wilayah agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dan keberlanjutan usaha BUMDes.

## 5. Daftar Pustaka

- Andriani, K. E., & Yudiantara, I. G. A. P. (2021). Analisis Penyelesaian Kredit Macet Berdasarkan Konsep Menyama Braya Di Bumdesa Pandan Harum Selat. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha*, 12(03), 2614–1930.
- Ariyati, I. M., Agustina, F., & T, G. M. (2021). *PENGARUH LITERASI KEUANGAN TERHADAP KINERJA UMKM DI INDONESIA*. 10(1), 104–118.
- Atmadja, A. T., Dharmawan, N. A. S., & Saputra, K. A. K. (2024). Determinants of Factors that Affect Accounting Fraud in Local Government Financial Management. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 18(1), 148–160. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v18i1.09>
- Atmadja, A. T., Saputra, K. A. K., Tama, G. M., & Paranoan, S. (2021). Influence of Human Resources. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 563–570. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0563>
- Ayu, G., Gede, P., Yuniarta, A., Bagus, G., Nugraha, B., & Herliyani, E. (2023). Sustainable Development and Collaborative Governance To Create an Inclusive Community

- in Tourist Villages. *International Journal of Business, Economics and Law*, 29(1), 1.
- Ayu Purnamawati, I. G., Yuniarta, G. A., & Jie, F. (2023). Strengthening the role of corporate social responsibility in the dimensions of sustainable village economic development. *Heliyon*, 9(4), e15115. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15115>
- Beno, J., Silen, A. ., & Yanti, M. (2022). SOSIALISASI PENGEMBANGAN POTENSI DESA MENJADI DESA WISATA. *Braz Dent J.*, 33(1), 1–12.
- BPS. (2025). *Menakar Dampak Ekonomi Indonesia. 1998–2001*. Retrieved from <https://www.bps.go.id/id/publication>
- BRIDA, K. B. (2024). *Kajian Efektifitas BUMDes dalam meningkatkan pembangunan Ekonomi Desa*. 167–186.
- BRIDA Kabupaten Buleleng. (2022). KONDISI BUMDESA DI BULELENG | Badan Riset dan Inovasi Daerah. Retrieved July 27, 2025, from <https://brida.bulelengkab.go.id/informasi/detail/artikel/45-kondisi-bumdesa-di-buleleng?>
- Dinas PMD Kabupaten Buleleng. (2024a). DATA BUMDESA KABUPATEN BULELENG | Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa. Retrieved July 16, 2025, from [https://dispmd.bulelengkab.go.id/informasi/detail/bank\\_data/data-bumdesa-kabupaten-buleleng-68](https://dispmd.bulelengkab.go.id/informasi/detail/bank_data/data-bumdesa-kabupaten-buleleng-68)
- Dinas PMD Kabupaten Buleleng. (2024b). *Kebijakan, Capaian dan Dinamika Pengelolaan BUMDes di Kabupaten Buleleng*.
- DPMD Dukcapil Prov. Bali. (2024, April 17). Pelatihan Pengembangan Usaha Ekonomi Desa Provinsi Bali Tahun 2024. Retrieved August 5, 2025, from <https://dpmddukcapil.baliprov.go.id/pelatihan-pengembangan-usaha-ekonomi-desa-provinsi-bali-tahun-2024/>
- Fortuna, A. D., Widodo, S., & Hariani, E. (2022). Modal Usaha, Tenaga Kerja, Produksi dan Tingkat Pendidikan Terhadap Pendapatan UKM. *Improvement: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 1. <https://doi.org/10.30651/imp.v2i1.9801>
- Gunawan, P. A., Dian, S., Prajanti, W., & Setyadharma, A. (2024). *Strategi Pengembangan Ekonomi Kreatif Subsektor Kriya Di Desa Banyuning , Kecamatan Buleleng Bali*. 5(2), 9300–9318.
- Hair, F. J., William, Rolph, J., B. B., & Babin. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). In *Sage*.
- Irwansyah, M. R., & Dharmayasa, I. P. A. (2018). Analisis Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Kredit Macet. *Ekuitas- Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 6(1), 11–22.
- Julianto, I. P., Diputra, K. S., & Ardhya, S. N. (2024). Pendampingan dan Pelatihan Penerapan Aplikasi Akuntansi dalam Penyusunan Laporan Keuangan BUMDesa di Kabupaten Buleleng. *Seminar Nasional Pengabdian Kepada Masyarakat*, (1), 1797–1801. Retrieved from <https://balitbang.bulelengkab.go.id/informasi/detail/bank-data/21-data-bumdesa-di-kabupaten-buleleng>
- Kemendes PDTT. (2024). Pemanfaatan Dana Desa Tahun 2024 dan Prioritas Pemanfaatan Dana Desa Tahun 2025. Retrieved July 16, 2025, from <https://setkab.go.id/pemanfaatan-dana-desa-tahun-2024-dan-prioritas-pemanfaatan-dana-desa-tahun-2025/>
- Kurniawan, P. S., & Basuki, B. (2024). Sustainability Accounting as A Business Strategy for Small and Medium Enterprises: The Theoretical Arguments. *Quality - Access*

- to Success, 25(203), 102–109. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.203.11>
- Kusuma, M., Narulitasari, D., & Nurohman, Y. A. (2022). Inklusi Keuangan, Pendidikan, dan Literasi Keuangan Terhadap Kinerja Dan Keberlanjutan Umkm Disolo Raya. *Among Makarti*, 14(2), 62–76. <https://doi.org/10.52353/ama.v14i2.210>
- Lisa, K., Atmadja, A. T., & Purnamawati, I. G. A. (2025). Implementation of an Internal Control System Based on Tri Hita Karana Culture in Fraud Prevention Efforts in Village Credit Institutions. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 6(5), 4881–4894. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v6i5.5691>
- Madiarsa, I. M. (2019). Regulasi Dan Manajemen Badan Usaha Milik Desa (Bum Desa) Di Kabupaten Buleleng. *Widya Amerta*, 5(1), 1–15. <https://doi.org/10.37637/wa.v5i1.170>
- Martadinata, I. P. H., & Pasek, N. S. (2024). Peran Literasi Keuangan dan Kemampuan Manajerial dalam Mengoptimalkan Kinerja Keuangan UMKM. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha*, 15(02), 363–372. <https://doi.org/10.23887/jimat.v15i02.80690>
- Masdiantini, P. R., Devi, S., Riki, M., & Kusyanda, P. (2024). Peran Literasi Keuangan dan Modal Sosial terhadap Kinerja dan Keberlanjutan Usaha Pelaku UMKM. *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 12(1), 23–29.
- Masyitoh, S., Azhad, M. N., & Rahayu, J. (2017). Penerapan Konsep Resource-Based View (RBV) Dalam Upaya Mempertahankan Keunggulan Bersaing Perusahaan (Studi Kaauss Pada Artshop Akifani Mutiara Mataram). *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 14(1), 82–95.
- Muhdiyanto, M., Ningrum, I. N. K., Zahra, N. A., Damayanti, A. P., Manfaaturohmansyah, F. N., & Alfarizy, R. I. (2022). Peningkatan Potensi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Wujud Ekonomi Kreatif Desa Trasan. *Society: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(6), 327–331. <https://doi.org/10.55824/jpm.v1i6.153>
- Nugraheni, S. (2023). Kinerja BUMDes. Retrieved July 15, 2025, from <https://www.kompas.id/artikel/kinerja-bum-des>
- Papulasih, D., Purwidiyanti, W., Tubastuvi, N., & Utami, R. F. (2024). Peran Literasi Keuangan dan Latar Belakang Pendidikan Sebagai Mediasi Pada Variabel Financial Technology Dan Karakteristik UMKM Terhadap Keberlanjutan UMKM. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 14(1), 25–35.
- Pawestri Winahyu, & Ira Puspitadewi S. (2022). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan BUMDES Di Kabupaten Jember. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 08(01), 1–11.
- Pratiwi, Y. I. (2024). *Pengaruh kapabilitas inovasi, modal usaha, diversifikasi produk dan pemahaman akuntansi terhadap keberlanjutan bisnis umkm bidang kuliner di kota semarang.*
- Prayudi, M. A., Pasek, N. S., & Yudiantara, I. G. A. P. (2021). Giving the Authority to Subordinates: Does Budget Participation Really Affect Budgetary Slack in Public Sector? *Proceedings of the 6th International Conference on Tourism, Economics, Accounting, Management, and Social Science (TEAMS 2021)*, 197(Teams), 318–321. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.211124.045>
- Puspitasari, A. D., Octavini, N. A., Setiawan, Y., & Nuraini, R. (2024). Literasi Keuangan , Inklusi Keuangan, Modal dan Fintech Manajemen Dan Bisnis UMKM Perempuan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis Keberlanjutan*, 25(2), 122–142.
- Putra, I. K. E. (2025). *KEMISKINAN DI PEDESAAN DI PROVINSI BALI*. 9(1), 17–38.

- Rahayu, A. Y., & Musdholifah. (2023). Pengaruh Literasi Keuangan dan Modal Usaha Terhadap Kinerja Dan Keberlangsungan UMKM Di Kota Surabaya. *MASMAN: Master Manajemen*, 2(1), 78–89. <https://doi.org/10.59603/masman.v2i1.276>
- Redaksi. (2024). Pemerintah Desa Wajib Tambah Modal BUMDes - Media Suara Mabes Televisi. Retrieved July 15, 2025, from <https://www.mediasuaramabes.com/tahun-2024-pemerintah-desa-wajib-tambah-modal-bumdes/>
- Republik Indonesia. *Undang-undang (UU) Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.*, Pub. L. No. 6, 45 (2014). Indonesia: LN.2014/No. 7, TLN No. 5495, LL SETNEG: 65 HLM.
- Rudiarta, I. K. G., Arthanaya, I. W., & Suryani, L. P. (2020). Pengelolaan Alokasi Dana Desa dalam Pemerintahan Desa. *Jurnal Analogi Hukum*, 2(1), 63–67. <https://doi.org/10.22225/ah.2.1.1619.63-67>
- Rustandi dan Budi, I. (2023). Faktor Determinan Kinerja Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Produktivitas Masyarakat Desa Kecamatan Jatiwaras Kabupaten Tasikmalaya. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 10, 512–521.
- Sari, N. P. (2020). Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Kinerja Bisnis pada UKM di Kabupaten Sidoarjo ( Studi Empiris pada UKM di Bidang Industri ) Nurul Puspita Sari Jurusan Akuntansi , Fakultas Ekonomi , Universitas Negeri Surabaya , Indonesia. *Jurnal Akuntansi Unesa*, 8(3), 1–8.
- Sinarwati, N. K. (2020). *Peran Sumber Daya BUMDes, Modal Sosial, dan Kewirausahaan Terhadap Kinerja dan Kesejahteraan Pengrajin di Kabupaten Karangasem.* 1–187.
- Sinarwati, N. K., Dewi, P. E. D. M., & Dewi, L. G. K. (2024). *PERAN KINERJA MEMEDIASI PENGARUH DUKUNGAN PEMERINTAH DAN ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP KEBERLANGSUNGAN USAHA BUMDES.* 1–40.
- Sinarwati, N. K., & Prayudi, M. A. (2021). Kinerja Badan Usaha Milik Desa Dan Kontribusinya Bagi Pendapatan Asli Desa. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 10(3), 505. <https://doi.org/10.23887/jish-undiksha.v10i3.37931>
- Sinarwati, N. K., Rahmawati, P. I., Telagawathi, L. W. S., & Astawa, G. P. B. (2023). Villages Without Poverty Through the Construction of the Bumdes Collaboration Model To Build Village Entrepreneurs. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 29(1), 138–142.
- Sinarwati, N. K. S., & Suarmanayasa, I. N. (2023). Did BUMDes's Resources Contribute to Village Economic Development? *International Journal of Social Science and Business*, 7(1), 243–253. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i1.60266>
- Sinarwati, N. K., & Suarmanayasa, I. N. (2023). Did BUMDes's Resources Contribute to Village Economic Development? *International Journal of Social Science and Business*, 7(1), 243–253. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i1.60266>
- Sugiantara, F., & Sinarwati, N. K. (2023). Pengaruh Pemahaman Pajak, Tingkat Pendidikan, dan Sosialisasi Perpajakan terhadap Kepatuhan Pajak BUMDes (Studi pada BUMDes di Kabupaten Buleleng). *Vokasi: Jurnal Riset Akuntansi*, 12(3), 37–47. <https://doi.org/10.23887/vjra.v12i3.64404>
- Sugiyono, P. D. (2023). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. In *ALFABETA*, cv.
- Sujana, E., Adiputra, I. M. P., & Meitriana, M. A. (2022). Village Credit Performance and Its Relationship with Management Control System Misfit. *Quality - Access to Success*, 23(188), 9–14. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.188.02>
- Sunaryono. (2024). Analisis Pendapatan Lokal, Peluang Kerja, Tenaga Kerja, dan

- Diversifikasi Produk sebagai Pilar Keberlanjutan BUMDes. *Jurnal Ekonomi STIEP*, 9(2), 94–103. <https://doi.org/10.54526/jes.v9i2.367>
- Suryani, N. K., Laksemini, K. D. I. S., & Sugianingrat, I. A. P. W. (2020). Kinerja Sumber Daya Manusia. *Nila Cakra*, (June), 95.
- Trisnadewi, N. K., & Dewi, N. A. W. T. (2023). Pengaruh Pemahaman Akuntansi, Literasi Keuangan, Modal Usaha, Kreativitas dan Pemanfaatan Media Sosial Terhadap Keberlanjutan UMKM Di Kecamatan Negara. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha*, 14(01), 158–169. <https://doi.org/10.23887/jimat.v14i01.49980>
- Ulaningsih, N. L. T., & Suwena, K. R. (2024). Peran Pendidikan dan Pemerintah Terhadap Keberlanjutan Usaha Arak Di Desa Datah, Kecamatan Abang, Kabupaten Karangasem. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 16(2), 361–371. <https://doi.org/10.23887/jjpe.v16i2.78406>
- Wahyuni, M. A., Dewi, G. A. K. R. S., & Savitri, L. A. (2021). KELOMPOK USAHA BATIK PADA LKSA WIDHYA ASIH SINGARAJA. *Proceeding Senadimas Undiksha 2021*, 1350–1356.
- Werastuti, D. N. S. (2024). *Metodologi Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis*. Undiksha Press.
- Widhiastuti, R., & Rossa, F. J. (2025). Accounting knowledge: Does it strengthen application acceptability in BUMDes financial reporting in Pemalang Regency? *International Journal of Academe & Industry Research*, 6(2), 101–125. <https://doi.org/10.53378/ijair.353204>
- Yuningsih, Y. Y., Raspati, G., & Riyanto, A. (2022). Pengaruh literasi keuangan dan financial technology terhadap keberlangsungan usaha pelaku UMKM. *Mirai Management*, 7(2), 531–540.