

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pembangunan dan infrastruktur Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa adalah salah satu dari beberapa program kerja unggulan pemerintah saat ini. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, desa merupakan kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah tertentu serta kewenangan untuk mengatur dan mengelola urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat. Kewenangan tersebut dilaksanakan berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui serta dihormati dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Menurut Anggraeni (2016), meskipun desa memiliki berbagai potensi dan sumber daya yang cukup besar, laju pertumbuhan ekonomi di wilayah pedesaan umumnya masih lebih rendah dibandingkan dengan perkembangan ekonomi di kawasan perkotaan. Oleh karena itu, upaya yang dapat dilakukan adalah dengan mendorong pertumbuhan ekonomi desa melalui kewirausahaan desa, yang merupakan strategi untuk meningkatkan dan meningkatkan kesejahteraan.

Sebagai realisasi dari UU Desa tersebut, Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa mengatur pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) serta memberikan landasan hukum bagi keberadaannya sebagai lembaga ekonomi desa yang bertugas mengelola potensi dan sumber daya desa secara kolektif guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan salah satu badan usaha yang berada di bawah naungan pemerintah desa yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki

oleh desa (Suningsih et al., 2021). Secara operasional, badan usaha ini didirikan untuk mendapatkan keuntungan dengan kinerja keuangan yang baik, sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan desa dengan memanfaatkan potensi asli desa, tanpa menghilangkan identitas dan budaya lokal, dan didanai APBN melalui dana desa (Kusumawardani et al., 2023). Rahmatika et al. (2021) menjelaskan peran strategis BUMDes. Mereka menjelaskan bahwa BUMDes merupakan salah satu lembaga ekonomi masyarakat yang memiliki peran penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi di wilayah pedesaan. Oleh karena itu, BUMDes perlu mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki agar kinerja keuangannya dapat meningkat dan memberikan manfaat yang lebih besar bagi kesejahteraan masyarakat.

Kinerja keuangan merupakan salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan pengelolaan BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa. Kinerja keuangan yang baik tidak hanya mencerminkan kemampuan BUMDes dalam menghasilkan keuntungan, tetapi juga menunjukkan kemampuan menjaga likuiditas, menghasilkan laporan keuangan yang andal dan tepat waktu, serta mempertahankan keberlanjutan usaha (Sulistiyowati, 2025). Dengan demikian, peningkatan kinerja keuangan menjadi landasan penting agar BUMDes mampu menjalankan fungsinya secara profesional, akuntabel, dan berkelanjutan dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.

Namun, dalam perjalanannya, tidak semua BUMDes dapat berjalan dengan optimal. Seperti yang diungkapkan oleh Marlina & Suwandi (2024), meskipun banyak BUMDes telah didirikan, tidak sedikit yang mengalami kendala operasional sehingga belum mampu menjalankan fungsinya secara optimal. Kondisi tersebut disebabkan oleh berbagai faktor, seperti belum optimalnya

strategi pengelolaan, kurangnya pembinaan dari pemerintah desa, lemahnya manajemen keuangan, serta keterbatasan kualitas sumber daya manusia yang mengelola BUMDes. Oleh karena itu, keberhasilan suatu perusahaan BUMDes tergantung pada keberhasilan pengelolaan keuangan dan sumber daya manusia, serta jumlah potensi yang tersedia di daerah tersebut. Efektivitas pengelolaan internal berperan penting dalam memastikan pengelolaan sumber daya manusia berjalan strategis dan berorientasi pada kinerja keuangan.

Selain diukur menggunakan data objektif yang bersumber dari laporan keuangan, kinerja organisasi juga dapat diukur melalui penilaian subjektif para manajer atau informan utama yang memahami kondisi organisasi secara menyeluruh. Pendekatan ini dilakukan dengan meminta responden memberikan penilaian terhadap kinerja organisasinya, seperti profitabilitas maupun kinerja organisasi secara keseluruhan (Singh et al., 2016). Oleh karena itu, pengukuran berbasis persepsi menjadi salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam penelitian organisasi, terutama ketika responden merupakan pihak yang memahami kondisi internal organisasi.

Konsep terkait kinerja keuangan dengan peran manajemen pengelolanya dapat dijelaskan menggunakan teori Resource-Based View (RBV). Sejalan dengan pernyataan tersebut, terdapat pada penelitian yang dilakukan oleh Prena (2021) bahwa RBV menyediakan basis teoritis kuat untuk menjelaskan bagaimana manajemen pengelola dapat mengoptimalkan sumber daya internal untuk memperoleh kinerja keuangan yang lebih baik. Teori Resource-Based View yang didefinisikan oleh Burton & Rycroft-malone (2014) bahwa organisasi terdiri dari campuran sumber daya berwujud dan tidak berwujud, termasuk modal fisik, manusia, dan organisasi. Sejalan dengan itu, Lubisn (2022) mengungkapkan

bahwa teori Resource Based View (RBV) menekankan pentingnya sumber daya internal perusahaan, baik yang berwujud maupun tidak berwujud, seperti aset, kompetensi, dan kapabilitas, sebagai faktor utama dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan serta menghasilkan kinerja keuangan yang optimal. Teori *Resource Based View* (RBV) menyatakan jika peningkatan kinerja keuangan ditentukan oleh berbagai sumber daya organisasi, salah satu kondisi internal berupa aset tak berwujud yang dapat mempengaruhi kinerja keuangan adalah modal sosial dan kinerja proses internal (Prena, 2021).

Mengacu pada teori *Resource Based View* (RBV), terdapat 5 (lima) variabel yang memungkinkan mendukung kinerja keuangan yang lebih baik. Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya, dapat disajikan beberapa variabel yang mendukung terhadap kinerja keuangan. Menurut Brahmasari dan Suprayetno (2016) pengelolaan sumber daya manusia mengandung makna bahwa organisasi harus mampu menyelaraskan persepsi dan cara pandang antara karyawan dengan pimpinan dalam upaya mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Penyelarasan tersebut dapat dilakukan melalui pembentukan etos kerja yang positif, peningkatan dedikasi dan loyalitas terhadap pekerjaan, serta pemberian motivasi, bimbingan, arahan, dan koordinasi yang efektif antara pimpinan dan karyawan. Pendapat tersebut sejalan dengan pernyataan Ridaryanto (2023) jika kualitas kepemimpinan adalah salah satu elemen utama dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Karena itu kepemimpinan merupakan faktor penting yang berperan dalam menentukan tingkat efektivitas dan kinerja organisasi maupun perusahaan. Selain itu, Razaq et al (2024) menggambarkan kepemimpinan dapat dipahami sebagai proses memengaruhi individu atau kelompok melalui komunikasi yang efektif untuk mencapai tujuan tertentu.

Pengaruh tersebut diwujudkan melalui pemberian arahan, instruksi, maupun bimbingan yang mendorong individu untuk bertindak, merespons situasi, dan menghasilkan perubahan yang positif. Oleh karena itu, kepemimpinan menjadi faktor penting dalam memotivasi serta mengoordinasikan seluruh elemen organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sekaligus membangun karakter organisasi yang lebih kuat dan berkualitas.

Selain kepemimpinan, modal intelektual merupakan salah satu faktor strategis yang berperan dalam memengaruhi kinerja keuangan BUMDes. Menurut Razaq et al. (2024) Modal intelektual merupakan aset tidak berwujud yang mencakup informasi, pengetahuan, dan berbagai kemampuan yang dimiliki oleh suatu organisasi, yang perlu dikelola secara optimal untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Setelah PSAK No. 19 (revisi 2010) muncul, perhatian terhadap aset tidak berwujud telah meningkat di Indonesia. Walaupun tidak secara langsung disebut sebagai *intellectual capital*, istilah aset tidak berwujud didefinisikan sebagai aset non-moneter yang diidentifikasi tanpa bentuk fisik (Fitriasari & Ratna Sari, 2019). Selaras dengan itu, Arifin (2023) menyebutkan bahwa modal intelektual merupakan sumber daya pengetahuan dalam bentuk karyawan, pelanggan, proses atau teknologi yang perusahaan bisa gunakan dalam proses penciptaan nilai bagi perusahaan.

Untuk memahami komponennya, Meliantari & Sinarwati, (2025) mengungkapkan jika dalam upaya memperkuat kinerja keuangan tersebut, modal intelektual (*intellectual capital*) menjadi elemen penting yang terdiri atas tiga komponen penting, yaitu *human capital*, *structural capital*, dan *relational capital*. Berdasarkan komponen modal intelektual yang disebutkan, Fajarini (2012) menyampaikan uraian jika Human capital merepresentasikan pengetahuan,

kompetensi, dan keterampilan yang dimiliki individu yang dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi. Sementara itu, structural capital dan relational capital berperan dalam mendukung pengelolaan pengetahuan organisasi serta membangun hubungan yang harmonis dengan mitra, pelanggan, dan masyarakat guna meningkatkan kinerja organisasi.

Meskipun kepemimpinan yang kuat dan modal intelektual yang memadai merupakan fondasi penting, tetap saja membutuhkan suatu sistem tata kelola yang baik untuk memastikan pengaruhnya terhadap kinerja keuangan dapat optimal. Secara konseptual, Arifin (2023) menyatakan bahwa tata kelola perusahaan yang baik diperlukan untuk memaksimalkan pemanfaatan sumber daya untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan. Dengan demikian, peningkatan kinerja organisasi dapat tercapai apabila modal intelektual dan penerapan Good Corporate Governance (GCG) dikelola serta diawasi secara efektif. Pernyataan tersebut didukung oleh temuan empiris oleh Asmapane et al, (2021) yang menunjukkan bahwa modal intelektual dan Good Corporate Governance memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa optimalisasi kedua aspek tersebut dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, yang pada akhirnya turut berkontribusi terhadap pertumbuhan nilai perusahaan.

Dalam konteks BUMDes, kepemimpinan yang efektif harus didukung oleh sistem tata kelola yang jelas. Menurut Rahayu and Saifudin (2023), GCG adalah sistem yang mengatur, mengelola, dan melakukan pengawasan selama proses pengendalian operasi suatu perusahaan dengan tujuan untuk memperoleh nilai tambah. GCG diterapkan dalam kepemimpinan BUMDes untuk memberi perhatian

kepada stakeholder, karyawan, kreditor, dan masyarakat secara keseluruhan dengan menciptakan lingkungan kerja yang profesional, sehat, dan terbuka.

Selanjutnya tidak hanya secara konseptual dan operasional, relevansi GCG juga sangat kuat dalam konteks efisiensi ekonomis. Menurut Yuningsih dan Lahaya (2018) GCG juga merupakan komponen penting dalam meningkatkan efisiensi ekonomi yang mampu mendukung terciptanya hubungan yang harmonis dan akuntabel di antara seluruh unsur dalam organisasi (dewan direksi, pemegang saham, dan dewan komisaris) untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Permatasari & Widianingsih (2020) juga menyebutkan jika dalam praktiknya Good Corporate Governance (GCG) merupakan suatu sistem yang digunakan untuk mengarahkan, mengelola, dan mengawasi jalannya organisasi guna meningkatkan nilai perusahaan dengan tetap memperhatikan kepentingan para pemangku kepentingan (*stakeholders*).

GCG memiliki landasan kelembagaan yang jelas untuk diterapkan di Indonesia. Pedoman Umum Governansi Korporat Indonesia (PUG-KI) 2021 adalah badan yang ditugaskan untuk membuat dan menyarankan kebijakan yang tepat tentang tata kelola pengelolaan perusahaan. Sebagai panduan utamanya, dalam Code of Corporate Governance yang disusun oleh PUG-KI, terdapat lima prinsip utama yang harus diterapkan oleh perusahaan, yaitu transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), kemandirian (*independence*), dan keadilan (*fairness*). Dalam konteks organisasi BUMDes, tentu penerapan GCG dapat meningkatkan dan mengoptimalkan kinerja keuangan.

Selain itu, sistem pengendalian internal juga memiliki peran yang penting sebagai mekanisme yang memastikan seluruh aktivitas operasional dan keuangan

BUMDes berjalan sesuai dengan ketentuan serta standar yang telah ditetapkan. Menurut (Puspa & Prasetyo, 2020) Sistem pengendalian internal adalah cara perusahaan menjalankan operasinya dengan baik. Ini memungkinkan akuntabilitas keuangan yang dapat diandalkan, mematuhi peraturan dan hukum yang berlaku, dan dana pengelolaan menjadi akuntabel sesuai dengan jumlah yang digunakan. Sejalan dengan hal tersebut, pernyataan dari (Meliantari & Sinarwati, 2025) menegaskan bahwa sistem pengendalian internal memiliki peran yang sangat penting dalam mencegah terjadinya kecurangan, mengidentifikasi kesalahan, dan menjamin jika operasi organisasi berlangsung secara optimal.

Dalam konteks BUMDes, Sistem Pengendalian Internal (SPI) tidak hanya berperan dalam mencegah terjadinya kecurangan, tetapi juga menjadi landasan penting dalam pengelolaan keuangan yang optimal. Melalui SPI, proses pencatatan, pelaporan, dan pengelolaan arus kas dapat dilaksanakan secara akurat, akuntabel, serta sesuai dengan ketentuan yang berlaku (Ahmadi 2023). Astari & Musmini (2025) juga menyatakan bahwa sistem ini harus mencakup aturan, prosedur, dan mekanisme untuk melindungi aset, memastikan kepatuhan terhadap undang-undang, dan meminimalkan kesalahan atau kecurangan. Dengan demikian, sistem pengendalian internal memiliki peran penting sebagai pengawasan operasi dan aktivitas keuangan BUMDes. Ini dilakukan untuk memastikan tata kelola yang efisien dan sesuai dengan peraturan saat ini, menumbuhkan kepercayaan pengelola dan masyarakat untuk kinerja organisasi yang baik, dan tentunya mendukung kinerja keuangan BUMDes.

Dalam upaya meningkatkan dan mengoptimalkan kinerja keuangan BUMDes, berbagai faktor seperti kemampuan kepemimpinan, modal intelektual, *Good Corporate Governance*, dan sistem pengawasan internal memiliki pengaruh

yang signifikan. Namun demikian, diperlukan adanya variabel moderasi yang dapat memperkuat atau bahkan memperlemah pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kinerja keuangan BUMDes, yang dalam hal ini dapat berupa kemampuan inovasi. Basri et al, (2021) mengungkapkan kemampuan inovasi adalah keahlian untuk menemukan cara baru atau ide baru untuk meningkatkan kinerja, menciptakan peluang baru, memimpin teknologi, memperluas basis pengetahuan, dan meningkatkan kemampuan masa depan, serta memperluas basis pengetahuan melalui pengelolaan perubahan. Sejalan dengan yang diungkapkan Salsabila & Solovida (2023) bahwa kemampuan inovasi adalah kemampuan suatu organisasi untuk melihat peluang dan menghasilkan inovasi, demi keberlangsungan usaha yang lebih baik lagi.

Selain itu, kemampuan inovasi menitikberatkan pada kemampuan menciptakan cara baru dalam organisasi untuk memecahkan masalah dan menanggapi perubahan di dalam dan di luar organisasi selama kegiatan operasi sehari-hari demi tercapainya kemampuan kinerja yang optimal dalam organisasi (Kusumawardani et al., 2023). Dengan adanya kemampuan inovasi, tentu bisa memberikan kesempatan peningkatan kinerja keuangan dengan cara mempelajari dan menciptakan inovasi baru. Hal itu sesuai dengan yang dijelaskan oleh Kaukab (2024) bahwa kemampuan inovasi didefinisikan sebagai pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk memahami, mengadopsi, mengembangkan, dan menyempurnakan teknologi yang telah tersedia serta menciptakan inovasi teknologi baru.

Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh Meldona et al, (2023) mengindikasikan bahwa kemampuan inovasi dapat berperan sebagai variabel mediasi dan juga memiliki potensi moderasi, karena dapat memperkuat pengaruh

pengetahuan, kemampuan manajerial, dan literasi keuangan terhadap kinerja usaha. Hal ini menegaskan bahwa kemampuan inovasi memiliki peran strategis dalam meningkatkan efektivitas faktor internal organisasi terhadap kinerja keuangan. Berbicara mengenai efektivitas internal organisasi, tentu sejalan dengan yang didefinisikan oleh Siahaan et al, (2020) kemampuan inovasi sebagai kekuatan sebuah perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan aset yang dimilikinya menjadi sebuah layanan, produk, metode, sistem perusahaan, dan manajemen baru yang lebih menguntungkan bagi para pemangku kepentingan.

Berdasarkan berbagai perspektif tersebut, kemampuan inovasi dapat berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan perusahaan, modal intelektual, *Good Corporate Governance*, serta sistem pengendalian internal terhadap kinerja keuangan BUMDes. Inovasi memungkinkan pengelola BUMDes untuk menyesuaikan strategi bisnis mereka dengan dinamika lingkungan ekonomi desa, mengoptimalkan sumber daya lokal, dan menciptakan nilai tambah melalui pendekatan baru dalam pengelolaan usaha. Oleh karena itu, kemampuan inovasi tidak hanya berfungsi mendorong untuk menciptakan produk atau layanan baru, tetapi juga sebagai jembatan yang memperkuat pengaruh faktor manajemen terhadap pencapaian kinerja keuangan yang berkelanjutan.

Penelitian mengenai kepemimpinan dan kinerja keuangan sudah banyak dibahas dengan fokus yang bermacam-macam, namun memiliki kesamaan dalam mengungkap pentingnya peran kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi dalam upaya peningkatan kinerja keuangan. Situmorang & Simanjuntak (2021) mengungkapkan bahwa kualitas kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap

kinerja keuangan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas kepemimpinan, semakin baik pula kinerja keuangan organisasi melalui pengambilan keputusan yang lebih strategis. Hal ini sejalan dengan temuan Luayyi & Rahayu (2020) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan, dan efektivitasnya meningkat ketika dimoderasi oleh kinerja karyawan. Sementara itu, Manik (2014) menambahkan jika kepemimpinan transformasional juga berperan dalam menciptakan Good Corporate Governance (GCG) yang efektif, dan akhirnya bisa meningkatkan kinerja keuangan. Oleh karena itu, berbagai penelitian tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan yang efektif dan berintegritas menjadi faktor penting dalam mendorong keberhasilan finansial lembaga, termasuk BUMDes yang menuntut akuntabilitas dan tanggung jawab publik yang tinggi.

Selain kepemimpinan, faktor modal intelektual (*intellectual capital*) juga menunjukkan kontribusi yang cukup kuat terhadap peningkatan kinerja keuangan. (Olimsar & Tialonawarmi, 2022) dalam penelitiannya pada perusahaan yang tergabung dalam Jakarta Islamic Index menemukan bahwa *intellectual capital* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan, baik secara langsung maupun melalui mekanisme Good Corporate Governance. Hal tersebut juga sejalan dengan temuan Fitriyanti & Ratna Sari (2019) yang mengungkapkan jika kompetensi sumber daya manusia sebagai aspek dari modal intelektual berpengaruh penting dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Selaras dengan itu, Sari & Ridaryanto (2023) juga menegaskan bahwa kepemimpinan yang visioner mampu mengoptimalkan pemanfaatan modal intelektual melalui strategi manajerial yang adaptif, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja keuangan. Jika dikaitkan dengan konteks BUMDes, hasil-hasil

tersebut memperlihatkan bahwa pengelolaan pengetahuan dan kemampuan manajerial menjadi pondasi penting untuk memperkuat daya saing dan keberlanjutan keuangan lembaga desa.

Selanjutnya *Good Corporate Governance* (GCG) berperan sebagai variabel independen yang memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja keuangan organisasi. Arifin (2023) menyatakan bahwa GCG yang dijalankan secara optimal bisa meningkatkan kemampuan memperoleh keuntungan dan nilai perusahaan dengan pemanfaatan sumber daya yang optimal. Begitu juga dengan penelitian Pratama & Musmini (2022) menjelaskan bahwa pengaplikasian prinsip GCG yang efektif, terutama aspek transparansi dan akuntabilitas, berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja keuangan lembaga keuangan mikro di Bali. Tentunya dengan pengaruh GCG pada kinerja keuangan lembaga mikro juga sejalan dengan keuangan BUMDes yang juga sifatnya keuangan mikro.

Hasil penelitian tersebut selaras dengan temuan Wahyudi & Aisah (2023) yang mengungkapkan jika prinsip-prinsip GCG mampu meningkatkan efektivitas organisasi dengan memperkuat integritas manajemen dan kepatuhan terhadap regulasi keuangan. Dengan demikian, GCG berfungsi sebagai mekanisme pengendalian internal yang membantu perusahaan dan BUMDes menjalankan aktivitas usaha secara transparan, efisien, dan bertanggung jawab sehingga dapat meningkatkan kinerja keuangannya.

Selain itu, sistem pengendalian internal berperan penting dalam memastikan efektivitas pengelolaan keuangan organisasi. Menurut Puspa & Prasetyo (2020), SPI adalah proses yang menjamin aktivitas organisasi berjalan efisien dan patuh terhadap hukum serta regulasi yang berlaku. Selanjutnya Astari & Musmini (2025) menemukan bahwa sistem pengendalian internal memiliki

pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan lembaga keuangan mikro di Bali. Penelitian ini menekankan bahwa pelaksanaan kebijakan dan prosedur yang ketat dalam SPI dapat mencegah kecurangan serta memastikan laporan keuangan yang andal.

Selain itu, hasil penelitian Putri & Wardhana (2023) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa efektivitas SPI menjadi faktor dominan dalam meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi penggunaan dana publik pada organisasi desa. Dalam hal ini BUMDes termasuk salah satu organisasi desa. Dengan demikian, SPI dapat dipahami sebagai instrumen fundamental yang menjamin keteraturan dalam pelaporan keuangan, menjaga keandalan data akuntansi, dan meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap kinerja keuangan BUMDes.

Selanjutnya kemampuan inovasi berperan memperkuat pengaruh faktor-faktor manajerial terhadap kinerja keuangan dengan menyediakan mekanisme adaptasi terhadap perubahan lingkungan usaha. Basri et al, (2021) menjelaskan bahwa kemampuan inovasi merupakan kemampuan organisasi untuk menghasilkan ide-ide atau pemikiran baru yang mendorong peningkatan kinerja dan menciptakan peluang ekonomi baru. Penelitian Meldona et al, (2023) menjabarkan bahwa innovation capability dapat memoderasi dan memperkuat hubungan antara literasi keuangan, pengetahuan manajerial, dan kinerja usaha mikro di Indonesia. Selain itu, Razaq et al, (2024) juga menjelaskan bahwa kemampuan inovasi dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan modal intelektual terhadap kinerja keuangan BUMDes, hal tersebut menunjukkan inovasi memiliki peran penting dalam memperkuat efek variabel internal terhadap kinerja keuangan. Dengan demikian, kemampuan inovasi sebagai variabel

moderasi memberikan partisipasi penting terhadap keberhasilan keuangan BUMDes, karena dapat mengubah potensi sumber daya internal menjadi strategi adaptif yang sesuai dengan keperluan pasar dan perkembangan ekonomi lokal.

Penelitian Kusumawardani et al, (2023) juga memberikan dukungan temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa kemampuan inovasi secara signifikan memoderasi hubungan antara kepemimpinan wirausaha dan modal intelektual terhadap kinerja keuangan BUMDes. Penelitian tersebut menjelaskan jika semakin tinggi tingkat kemampuan inovasi yang dimiliki oleh pengelola BUMDes, maka semakin kuat pula pengaruh kepemimpinan dan modal intelektual terhadap peningkatan kinerja keuangan. Hasil serupa diperoleh dalam penelitian Nasir et al (2024) yang menjelaskan bahwa peran kemampuan inovasi sebagai variabel moderasi semakin menonjol dalam lingkup organisasi kecil dan menengah, termasuk lembaga ekonomi desa. Inovasi terbukti memperkuat hubungan antara sumber daya internal seperti pengetahuan manajerial, kepemimpinan, dan modal intelektual terhadap kinerja usaha dan keuangan, terutama dalam menghadapi dinamika lingkungan ekonomi yang cepat berubah.

Berdasarkan keseluruhan penelitian terdahulu tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan perusahaan, modal intelektual, *Good Corporate Governance*, dan sistem pengendalian internal merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja keuangan organisasi, sedangkan kemampuan inovasi berfungsi sebagai faktor moderasi yang memperkuat hubungan di antara variabel-variabel tersebut. Penelitian-penelitian sebelumnya umumnya dilakukan pada perusahaan swasta, BUMN, UMKM dan lembaga keuangan mikro, akan tetapi penelitian yang dilakukan secara spesifik mengkaji hubungan ini pada BUMDes masih sedikit. Berkenaan dengan hal tersebut, penelitian ini diharapkan

mampu memperluas bukti empiris dengan menguji secara langsung bagaimana peran kemampuan inovasi memperkuat pengaruh kepemimpinan perusahaan, modal intelektual, *Good Corporate Governance*, dan sistem pengendalian internal terhadap kinerja keuangan pada BUMDes sebagai entitas ekonomi desa yang memiliki peran strategis yang berkontribusi langsung terhadap pembangunan dan kesejahteraan masyarakat desa.

Selanjutnya, penelitian ini berfokus pada Kabupaten Pamekasan yang secara administratif merupakan salah satu kabupaten di Pulau Madura, Provinsi Jawa Timur, dengan jumlah desa mencapai 178 desa yang tersebar di 13 kecamatan dan potensi ekonomi berbasis desa yang cukup besar, terutama di sektor pertanian, peternakan, dan usaha mikro desa (BPS Kabupaten Pamekasan, 2024). Disisi lain, Kabupaten Pamekasan juga menarik secara akademik karena secara data sebagai penerima alokasi Dana Desa terendah dibandingkan tiga kabupaten lain di Pulau Madura pada tahun 2025, yaitu sekitar Rp191,972,621 miliar/tahun (Kemenkeu, 2025). Kondisi ini tentu menuntut pengelolaan keuangan daerah yang lebih mandiri seperti sumber daya desa yang lebih efektif dan inovatif, salah satunya dengan peningkatan kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai unit yang dapat mengelola sumber daya dan aset desa, sehingga dapat memberikan dukungan ekonomi secara mandiri melalui Pendapatan Asli Desa (PADes).

Berdasarkan data Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD Kabupaten Pamekasan, 2024), sebanyak 130 desa telah membentuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai lembaga ekonomi pengelola potensi lokal dan dana desa; namun data terbaru dari DPMD Kabupaten Pamekasan di tahun 2025 sudah seluruh desa membentuk BUMDes, dan keseluruhannya telah

berbadan hukum. Namun hampir 50% BUMDes tersebut baru saja memiliki status badan hukum, dikarenakan sejumlah desa masih menghadapi kendala dalam pengelolaan keuangan, tata kelola usaha, dan kapasitas kepemimpinan pengelolanya.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya tantangan serius dalam aspek kepemimpinan organisasi dan tata kelola keuangan desa, yang berdampak langsung terhadap kinerja lembaga ekonomi di tingkat lokal. Haryono & Wijaya (2021) menegaskan bahwa efektivitas kinerja organisasi daerah sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan, terutama dalam hal kemampuan untuk mengelola sumber daya dan mengembangkan komitmen terhadap prinsip transparansi. Fenomena di Pamekasan memperlihatkan bahwa banyak pengurus lembaga ekonomi desa masih bersifat tradisional dan tidak memiliki pola manajemen modern, akibatnya mereka tidak dapat beradaptasi terhadap perubahan dan inovasi dalam tata kelola. Oleh karena itu, kemampuan inovasi menjadi aspek yang perlu dikaji lebih lanjut, karena kemampuan inovasi terbukti mampu memperkuat hubungan antara kepemimpinan, tata kelola organisasi, dan kinerja keuangan, sebagaimana dijelaskan oleh Basri et.al (2021) bahwa kemampuan inovasi merupakan komponen penting yang memungkinkan organisasi beradaptasi terhadap dinamika lingkungan dan menciptakan pemikiran konseptual baru yang dapat meningkatkan efektivitas kinerja.

Berdasarkan fenomena tersebut juga menunjukkan keterbatasan manajemen dan efektivitas pengelolaan sumber daya lokal. Dalam konteks ini, aspek modal intelektual (*intellectual capital*) merupakan komponen penting untuk diteliti dengan objek tersebut, karena memiliki kemampuan untuk meningkatkan nilai perusahaan melalui pengetahuan, kemampuan, dan inovasi manajemen.

Kondisi tersebut selaras dengan pernyataan Fitriasaki & Ratna Sari (2019) bahwa pengelolaan modal intelektual secara optimal dapat meningkatkan efektivitas kinerja keuangan organisasi, terutama pada lembaga berbasis pelayanan publik. Selanjutnya, modal intelektual mempengaruhi kinerja keuangan lebih kuat melalui peran kemampuan inovasi. Salsabila & Solovida (2023) menegaskan bahwa kemampuan inovasi berfungsi sebagai jembatan antara pengetahuan, keterampilan, dan hasil ekonomi yang berkelanjutan, karena organisasi yang inovatif memiliki kemampuan untuk menghasilkan produk atau strategi dengan nilai ekonomi tinggi. Dengan demikian, modal intelektual yang disertai kemampuan inovasi dapat menjadi kombinasi strategis dalam meningkatkan kinerja keuangan BUMDes.

Selanjutnya, penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) juga memiliki peran cukup penting untuk memastikan pengelolaan keuangan dan usaha BUMDes berjalan dengan transparan, akuntabel, dan berfokus pada kepentingan publik. Arifin (2023) mengungkapkan bahwa GCG yang diterapkan secara baik dapat meningkatkan profitabilitas dan kepercayaan publik dengan memaksimalkan pemanfaatan sumber daya. Begitu juga dengan Sistem Pengendalian Internal (SPI) turut berperan sebagai instrumen krusial dalam mengawal aktivitas keuangan berjalan sesuai dengan prosedur dan bebas dari penyimpangan. Dalam konteks BUMDes, SPI berfungsi untuk meningkatkan akuntabilitas publik dan menjaga laporan keuangan efisien dan akurat. Pernyataan tersebut ditegaskan oleh (Astari & Musmini, 2025) yang mengungkapkan bahwa sistem pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap seberapa baik laporan keuangan dan keandalan informasi keuangan lembaga publik. Hal ini menunjukkan bahwa GCG

dan SPI juga menjadi faktor penting dalam memperkuat sistem pengelolaan keuangan BUMDes di Kabupaten Pamekasan.

Menurut Suhartono & Fadli (2022) semakin baik kinerja keuangan BUMDes dari hasil mengelola aset dan usahanya, maka semakin besar kontribusi yang dapat diberikan terhadap PADes. Maka dengan demikian, kinerja keuangan lembaga ekonomi desa seperti BUMDes memiliki hubungan langsung dengan peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes). Peningkatan PADes tersebut akan berdampak positif terhadap kemampuan pemerintah desa dalam membiayai kegiatan pembangunan, pemberdayaan, dan kesejahteraan masyarakat. Pernyataan tersebut sejalan dengan laporan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Kemendesa PDTT, 2023) yang menegaskan bahwa BUMDes berperan strategis sebagai instrumen peningkatan PADes dan sebagai sarana pemerataan ekonomi desa melalui penciptaan lapangan kerja dan penambahan pendapatan masyarakat sekitar. Sejalan dengan itu, Arifin & Supriyanto (2021) menegaskan bahwa peningkatan PADes berdampak langsung pada kesejahteraan masyarakat desa melalui penyediaan layanan publik, penguatan kegiatan ekonomi lokal, dan pengurangan tingkat kemiskinan. Dengan demikian, kinerja keuangan BUMDes tidak hanya menjadi indikator keberhasilan ekonomi desa, akan tetapi menjadi refleksi dari keberhasilan pemerintah desa dalam meningkatkan kesejahteraan warganya.

Dari sisi tata kelola, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) bersama Kemendesa PDTT (2023) juga menemukan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan pengelolaan keuangan desa Madura belum optimal adalah kurangnya sistem pengawasan internal dan kurangnya penerapan prinsip akuntabilitas dan transparansi. Oleh karena itu, Kabupaten Pamekasan dipilih

sebagai lokasi penelitian karena merupakan representasi dari wilayah dengan tingkat pertumbuhan ekonomi desa yang potensial, namun masih ada tantangan untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan, pemanfaatan modal intelektual, dan kemampuan berinovasi dalam mengelola potensi ekonomi desa. Secara akademik, pemilihan objek penelitian di Kabupaten Pamekasan memberikan peluang untuk meningkatkan bukti empiris tentang peranan antara kepemimpinan, modal intelektual, Good Corporate Governance, dan kinerja keuangan lembaga publik desa yang berimplikasi pada peningkatan PADes serta kesejahteraan masyarakat. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap penguatan teori tata kelola dan kinerja keuangan, sekaligus menjadi rekomendasi praktis bagi pemerintah daerah untuk memperkuat sistem pembinaan dan akuntabilitas lembaga ekonomi desa di wilayah Pamekasan.

Riset ini adalah replikasi dari penelitian Meliantari & Sinarwati (2025). Hal yang membedakan dengan riset sebelumnya yaitu dengan menambahkan variabel kepemimpinan perusahaan sebagai komponen yang mempengaruhi kinerja keuangan BUMDes, selain itu populasi dan objek penelitian. Alasan menambah variabel kepemimpinan perusahaan dikarenakan beberapa penelitian sebelumnya terdapat variabel kepemimpinan perusahaan yang berdampingan dengan modal intelektual dan kemampuan inovasi sebagai pemoderasi pada kinerja keuangan BUMDes. Seperti hal nya yang disampaikan oleh Razaq et al (2024) serta Kusumawardani et al (2023) bahwa kepemimpinan perusahaan dan modal intelektual dengan kemampuan inovasi sebagai pemoderasi secara signifikan berpengaruh pada kinerja keuangan BUMDes. Selanjutnya populasi dan sampel penelitian terdiri dari seluruh BUMDes yang ada di Kabupaten Pamekasan. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, penyebab pemilihan BUMDes di Kabupaten

Pamekasan adalah masih banyak BUMDes yang belum optimal akibat lemahnya kepemimpinan, tata kelola, dan kemampuan inovasi. Pengelolaan manajemen internal dipandang penting dalam upaya peningkatan kinerja organisasi dan bahkan kinerja keuangan, sehingga tujuan organisasi desa seperti BUMDes bisa terwujud dengan baik, seperti pemberdayaan dan kesejahteraan masyarakat (Kusumawardani et al., 2023).

Berdasarkan seluruh uraian di atas, peneliti termotivasi melakukan penelitian untuk mengetahui apakah Kepemimpinan Perusahaan, Modal Intelektual, *Good Corporate Governance*, dan Sistem Pengendalian Internal memiliki pengaruh terhadap Kinerja Keuangan BUMDes dengan Kemampuan Inovasi sebagai Variabel Moderasi. Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini berjudul: **“Determinan Kinerja Keuangan Badan Usaha Milik Desa: Kemampuan Inovasi sebagai Variabel Moderasi.”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, masih terdapat berbagai permasalahan yang berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja keuangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Oleh karena itu, penelitian ini merumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan Perusahaan berpengaruh terhadap kinerja Keuangan BUMDes?
2. Apakah Modal Intelektual berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan BUMDes?
3. Apakah *Good Corporate Governance* (GCG) berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan BUMDes?

4. Apakah Sistem Pengendalian Internal (SPI) berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan BUMDes?
5. Apakah Kemampuan Inovasi memoderasi pengaruh Kepemimpinan Perusahaan terhadap Kinerja Keuangan BUMDes?
6. Apakah Kemampuan Inovasi memoderasi pengaruh Modal Intelektual terhadap Kinerja Keuangan BUMDes?
7. Apakah Kemampuan Inovasi memoderasi pengaruh *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Keuangan BUMDes?
8. Apakah Kemampuan Inovasi memoderasi pengaruh Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Keuangan BUMDes?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh kepemimpinan perusahaan, modal intelektual, *good corporate governance*, dan sistem pengendalian internal terhadap kinerja keuangan BUMDes dengan kemampuan inovasi sebagai variabel moderasi. Secara rinci tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh Kepemimpinan Perusahaan terhadap Kinerja Keuangan BUMDes di Kabupaten Pamekasan.
2. Menganalisis pengaruh Modal Intelektual terhadap Kinerja Keuangan BUMDes di Kabupaten Pamekasan.
3. Menganalisis pengaruh *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap Kinerja Keuangan BUMDes di Kabupaten Pamekasan.
4. Menganalisis pengaruh Sistem Pengendalian Internal (SPI) terhadap Kinerja Keuangan BUMDes di Kabupaten Pamekasan.

5. Menganalisis apakah Kemampuan Inovasi memoderasi pengaruh Kepemimpinan Perusahaan terhadap Kinerja Keuangan BUMDes.
6. Menganalisis apakah Kemampuan Inovasi memoderasi pengaruh Modal Intelektual terhadap Kinerja Keuangan BUMDes.
7. Menganalisis apakah Kemampuan Inovasi memoderasi pengaruh *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap Kinerja Keuangan BUMDes.
8. Menganalisis apakah Kemampuan Inovasi memoderasi pengaruh Sistem Pengendalian Internal (SPI) terhadap Kinerja Keuangan BUMDes.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis (Akademis)

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang akuntansi sektor publik, tata kelola organisasi, dan manajemen keuangan desa. Adapun manfaat teoritis penelitian ini meliputi:

- a. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian akademik mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja keuangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), khususnya kepemimpinan perusahaan, modal intelektual, *Good Corporate Governance* (GCG), sistem pengendalian internal, serta kemampuan inovasi sebagai variabel moderasi.
- b. Memperkaya literatur ilmiah mengenai penerapan teori *Resource-Based View* (RBV) dalam menjelaskan hubungan antara pemanfaatan sumber daya internal organisasi dengan peningkatan kinerja keuangan pada lembaga ekonomi desa.

- c. Mengembangkan pemahaman konseptual mengenai peran kemampuan inovasi sebagai *dynamic capability* yang mampu memperkuat pengaruh sumber daya dan tata kelola organisasi terhadap pencapaian kinerja keuangan yang berkelanjutan.
- d. Menjadi referensi akademik bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan penelitian mengenai kinerja keuangan BUMDes maupun organisasi sektor publik lainnya melalui penambahan variabel, model penelitian, maupun objek penelitian yang berbeda.

2. Manfaat Empiris

Secara empiris, penelitian ini diharapkan mampu memberikan bukti nyata berdasarkan hasil pengujian data lapangan mengenai hubungan antarvariabel yang diteliti. Manfaat empiris tersebut meliputi:

- 1. Menyediakan bukti empiris mengenai pengaruh kepemimpinan perusahaan, modal intelektual, *Good Corporate Governance* (GCG), dan sistem pengendalian internal terhadap kinerja keuangan BUMDes di Kabupaten Pamekasan.
- 2. Memberikan bukti empiris mengenai peran kemampuan inovasi dalam memperkuat hubungan antara faktor-faktor internal organisasi dengan kinerja keuangan BUMDes, sehingga memperluas hasil penelitian terdahulu yang masih didominasi pada perusahaan swasta, UMKM, maupun lembaga keuangan mikro.
- 3. Memperkaya bukti empiris mengenai implementasi teori *Resource-Based View* (RBV) pada organisasi ekonomi desa dengan menunjukkan bahwa optimalisasi sumber daya internal yang didukung

kemampuan inovasi mampu meningkatkan kinerja keuangan BUMDes.

4. Menjadi dasar empiris bagi penelitian selanjutnya dalam melakukan pengujian ulang (*re-testing*), perbandingan hasil penelitian (*comparative study*), maupun pengembangan model penelitian mengenai determinan kinerja keuangan BUMDes di berbagai daerah.
3. Manfaat Praktis (Terapan)

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak sebagai berikut.

- a. Bagi Pemerintah Daerah dan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kabupaten Pamekasan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan pembinaan, pendampingan, dan pengawasan BUMDes, khususnya dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan, penguatan modal intelektual, penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), serta efektivitas sistem pengendalian internal..

- b. Bagi Pengurus dan Pengelola BUMDes

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam meningkatkan kualitas pengelolaan organisasi melalui optimalisasi kepemimpinan, pengembangan modal intelektual, penerapan tata kelola yang baik, serta penguatan sistem pengendalian internal. Temuan penelitian ini juga diharapkan dapat membantu pengelola BUMDes dalam meningkatkan kemampuan inovasi sehingga mampu menciptakan

efisiensi operasional, memperluas peluang usaha, meningkatkan pendapatan, dan memperbaiki kinerja keuangan secara berkelanjutan.

c. Bagi Masyarakat Desa

Peningkatan kinerja keuangan BUMDes diharapkan dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes), sehingga pemerintah desa memiliki kapasitas yang lebih baik dalam membiayai program pembangunan, pemberdayaan masyarakat, pengembangan usaha mikro, serta penyediaan pelayanan publik. Dengan demikian, hasil penelitian ini secara tidak langsung diharapkan dapat mendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat dan pertumbuhan ekonomi desa.

d. Bagi Peneliti dan Akademisi Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi ilmiah dalam pengembangan penelitian mengenai kinerja keuangan BUMDes maupun organisasi sektor publik lainnya. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi dasar bagi penelitian lanjutan dengan memperluas objek penelitian, menggunakan pendekatan metodologi yang berbeda, maupun menambahkan variabel lain seperti literasi keuangan, transformasi digital, keberlanjutan usaha, kinerja sosial, ataupun efektivitas tata kelola desa sehingga dapat memperkaya khazanah ilmu akuntansi sektor publik dan ekonomi desa.