

BAB I

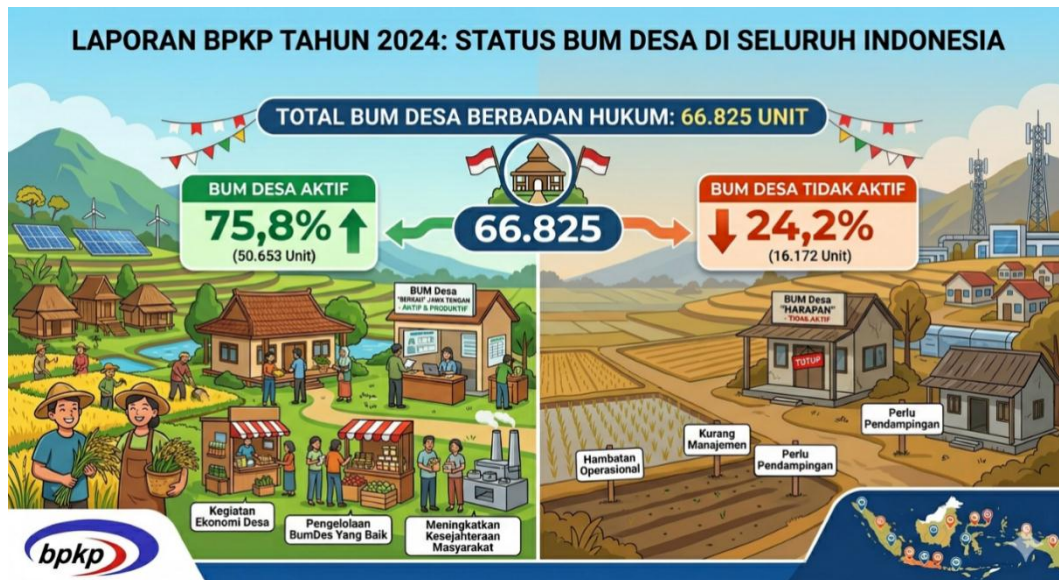
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Transformasi desa di era digital menuntut perubahan mendasar pada seluruh institusi ekonomi lokal, termasuk Badan Usaha Ekonomi Milik Desa (BUMDes). BUMDes merupakan badan hukum yang didirikan oleh desa untuk mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, serta menyediakan layanan bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat desa. Sebagai pilar ekonomi lokal, BUMDes memadukan fungsi komersial dan sosial melalui prinsip gotong royong dan kemandirian (Kamil et al., 2023). Dengan karakter tersebut, BUMDes tidak hanya berorientasi pada keuntungan finansial, tetapi juga berperan sebagai instrumen pemberdayaan dan penggerak ekonomi masyarakat berbasis potensi lokal (Oktari et al., 2024).

Secara regulatif, keberadaan BUMDes diperkuat melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 yang memberikan kepastian status badan hukum serta peluang kemitraan strategis. Meskipun demikian, implementasi di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan antara mandat regulasi dan capaian kinerja BUMDes secara nasional (Arta et al., 2024). Data Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (2024) mengungkapkan bahwa sekitar 24,2% BUMDes di Indonesia berada dalam kondisi stagnan atau tidak aktif. Kondisi ini mengindikasikan bahwa persoalan utama BUMDes bukan terletak pada aspek

legalitas semata, melainkan pada kemampuan mentransformasi kinerja organisasi secara berkelanjutan (Arifin et al., 2024)



Gambar 1. 1 **Pertumbuhan BUMDes Di Indonesia**
Sumber : Laporan BPKP Tahun 2024

Perkembangan era digital yang ditandai dengan munculnya Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0 telah mengubah tuntutan terhadap kinerja seluruh organisasi ekonomi, termasuk BUMDes. Digitalisasi bukan lagi sekadar opsi pengembangan, melainkan telah menjadi keniscayaan di tengah ekosistem bisnis yang semakin terkoneksi dan kompetitif (Vial, 2019). Bagi BUMDes, era digital menghadirkan tekanan ganda yang bersifat simultan, di satu sisi memperluas pasar melalui *platform* digital dan *e-commerce*, namun di sisi lain menuntut perubahan (Tarlani et al., 2022)

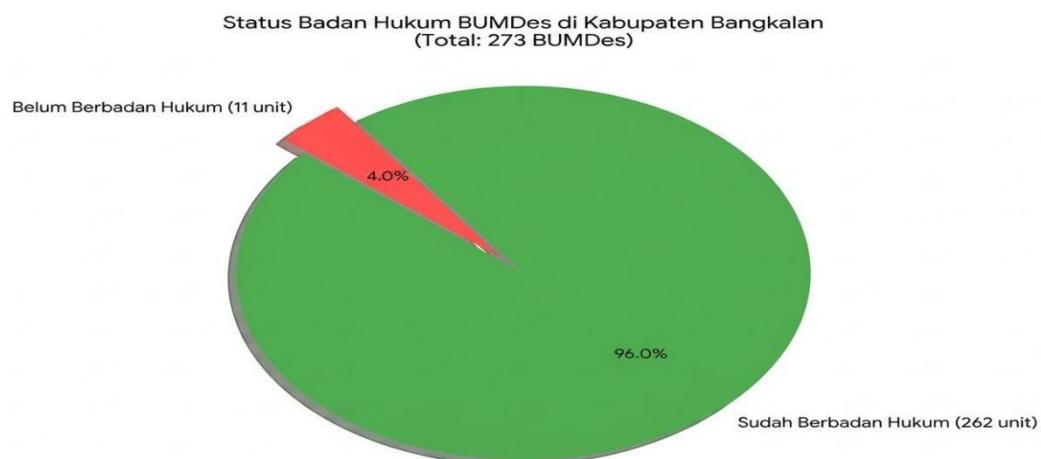
Transformasi kinerja BUMDes didefinisikan sebagai proses perubahan mendasar dan berkelanjutan dalam cara organisasi menciptakan nilai, yang mencakup peningkatan efisiensi operasional, inovasi model bisnis, perluasan jangkauan layanan, serta peningkatan dampak ekonomi nyata bagi masyarakat

desa di era digital (Maimun et al., 2023). Transformasi kinerja berbeda dari sekadar peningkatan kinerja (*performance improvement*) karena mensyaratkan perubahan paradigma dalam struktur, proses, dan kapabilitas organisasi secara bersamaan (Morakanyane et al., 2020). BUMDes yang bertransformasi secara kinerja bukan hanya yang menunjukkan peningkatan omset atau laba, melainkan organisasi yang mampu beradaptasi secara sistemik terhadap dinamika pasar digital, membangun ekosistem bisnis berkelanjutan, dan memberikan dampak sosial ekonomi yang terukur bagi komunitas desanya (Muhamad & Kusuma, 2024).

Transformasi tata kelola BUMDes dari era manual menuju era digital tidak hanya berhenti pada adopsi teknologi, tetapi menuntut perubahan mendasar pada proses bisnis dan model organisasi untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan daya saing di pasar yang lebih luas (Sulistyo et al., 2022). Penelitian yang mengkaji kontribusi transformasi digital terhadap kemandirian BUMDes menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh kesiapan tenaga kerja, infrastruktur pendukung, dan kepemimpinan yang adaptif terhadap perubahan. Artinya, era digital tidak hanya menuntut penerapan perangkat teknologi, melainkan secara bersamaan menuntut transformasi pada kapasitas internal organisasi itu sendiri (Aboiron & Aboiron, 2022). Era digital tidak hanya menuntut transformasi teknologi, tetapi juga menuntut transformasi kinerja secara menyeluruh yang hanya dapat dicapai melalui penguatan tiga pilar internal organisasi secara terintegrasi, yaitu kompetensi manajerial, *Learning*

capability (kemampuan belajar) , dan *Social Capital* (modal sosial) (Grenda, 2026).

Kesenjangan antara aspek formalitas dan produktivitas terlihat nyata pada BUMDes di Kabupaten Bangkalan. Dilansir dari RadarMadura.id, hingga Agustus 2025, capaian aspek legalitas di wilayah Bangkalan tergolong sangat baik, di mana 96% atau 262 BUMDes telah berbadan hukum, sementara hanya 4% (11 BUMDes) yang belum berbadan hukum. Namun, tingginya angka kepemilikan badan hukum ini menciptakan sebuah kontradiksi atau *gap* jika dikaitkan dengan kinerja di lapangan. Status badan hukum seharusnya menjadi instrumen untuk akselerasi bisnis, namun jika tidak disertai dengan transformasi manajerial, status tersebut hanya menjadi dokumen mati yang tidak memberikan dampak pada kesejahteraan masyarakat (Aslamiyah & Qolbiyyah, 2024). Kesenjangan ini mengindikasikan bahwa masalah utama BUMDes bukan lagi terletak pada legalitas, melainkan pada kemampuan mengelola dan mentransformasi kinerja organisasi (Subanda et al., 2024).



Gambar 1. 2 **Persentase Status Hukum BUMDes Bangkalan**

Sumber : DPMD Bangkalan dikutip dari Radar Madura id (6 Agustus 2025)

Capaian legalitas yang sangat tinggi justru menciptakan sebuah paradoks yang signifikan. Status badan hukum seharusnya menjadi instrumen penggerak bisnis, namun jika tidak disertai dengan transformasi manajerial, status tersebut hanya menjadi dokumen mati yang tidak memberikan dampak pada kesejahteraan masyarakat (Aslamiyah & Qolbiyyah, 2024). Pencapaian administratif dalam legalitas BUMDes di Bangkalan belum menjadi jaminan atas peningkatan produktivitas ekonomi desa (Ambarini et al., 2023). Tanpa adanya reformasi tata kelola dan inovasi, status badan hukum hanya akan menjadi formalitas belaka. Kegagalan dalam mengadaptasi manajemen modern dan digital hanya akan membuat investasi legalitas menjadi tidak produktif (Kasmawati et al., 2024). Kesenjangan ini mengindikasikan bahwa masalah utama BUMDes Bangkalan bukan lagi terletak pada legalitas, melainkan pada kemampuan mengelola dan mentransformasi kinerja organisasi (Ralahallo & Titioika, 2025).

Kondisi BUMDes di Kabupaten Bangkalan secara lebih mendalam menunjukkan persoalan yang berlapis dan saling berkaitan dalam tiga dimensi utama yang menjadi fokus penelitian ini. Pertama, kompetensi manajerial, sebagian besar pengelola BUMDes di Bangkalan berasal dari kalangan tokoh masyarakat dan aparatur desa yang tidak selalu memiliki latar belakang kewirausahaan maupun manajemen bisnis yang memadai (Lesmana et al., 2025). Kondisi ini sejalan dengan temuan nasional yang menunjukkan bahwa pengelola BUMDes umumnya masih terbatas pada pengalaman yang praktis, lemah dalam

keterampilan digital dan pemasaran modern, serta belum optimal dalam kemampuan kemitraan strategis (Ghufrony & Zakki, 2025).

Penelitian di wilayah Madura, khususnya di Desa Soket Laok Bangkalan, mengkonfirmasi bahwa rendahnya pemahaman pengelola terhadap isu manajemen menjadi salah satu penyebab utama desa-desa di kawasan ini masih tergolong tertinggal meskipun memiliki potensi yang besar (Aji et al., 2023). Kompetensi terbukti menjadi faktor paling dominan yang mempengaruhi kinerja BUMDes, sehingga lemahnya kompetensi manajerial pengelola BUMDes Bangkalan menjadi hambatan struktural yang harus diatasi secara sistematis (Fadia, 2025).

Perspektif *Resource Based View* (RBV) menempatkan kompetensi manajerial sebagai sumber daya strategis primer yang menentukan arah dan kualitas pengelolaan organisasi (Assensoh-Kodua, 2019). Kompetensi manajerial yang kuat memungkinkan pengelola BUMDes merancang strategi bisnis yang tepat, mengalokasikan sumber daya secara efisien, dan mengambil keputusan berdasarkan data di tengah dinamika lingkungan yang terus berubah. Namun, kompetensi manajerial yang dimiliki oleh individu tidak akan memberikan dampak berkelanjutan apabila tidak diimbangi dengan kapasitas organisasi untuk terus belajar dan beradaptasi (Contreras et al., 2023)

Dimensi kedua adalah *learning capability* (kemampuan belajar) dari aspek kapabilitas pembelajaran, BUMDes di Bangkalan menghadapi tantangan serius berupa minimnya ekosistem pembelajaran organisasi yang terstruktur. Proses transfer pengetahuan antarpengelola berlangsung secara informal dan tidak terdokumentasi, sehingga setiap pergantian pengurus berpotensi menghilangkan

akumulasi pengalaman yang telah dibangun sebelumnya (Ihsannudin et al., 2015). Rendahnya kemampuan pembelajaran ini diperparah oleh terbatasnya akses terhadap pelatihan manajemen bisnis dan literasi digital, yang membuat BUMDes Bangkalan kesulitan beradaptasi terhadap perubahan pasar maupun teknologi (Hidayatullah, 2025).

Di era digital, pengelolaan BUMDes tidak hanya mengandalkan metode konvensional, melainkan memerlukan kemampuan untuk memanfaatkan informasi teknologi, seperti pemasaran digital, sistem manajemen berbasis data, hingga penggunaan aplikasi keuangan desa (Utomo et al., 2025). Ketidakmampuan untuk terus belajar dan berinovasi ini menjadikan sebagian besar BUMDes di Bangkalan stagnan meskipun secara formal telah memiliki badan hukum yang sah (Andari et al., 2025). Kapabilitas pembelajaran berperan sebagai mekanisme penghubung antara kompetensi yang dimiliki dengan pencapaian kinerja yang berkelanjutan. Pembelajaran organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan adanya variabel mediasi kemampuan dinamis dan kemampuan digital, sehingga kemampuan belajar harus diimbangi dengan kemampuan beradaptasi secara digital agar menghasilkan peningkatan kinerja yang nyata (Bunyamin & Kadarusman, 2022)

Dimensi ketiga yaitu *social capital* (modal sosial). Masyarakat Bangkalan yang kental dengan nilai-nilai budaya Madura sejatinya memiliki potensi modal sosial yang kuat, ditandai dengan ikatan komunal dan nilai gotong royong. Namun demikian, potensi ini belum terkonversi secara optimal menjadi modal sosial produktif bagi BUMDes. Kepercayaan (*trust*) masyarakat terhadap pengelolaan

BUMDes masih rendah, yang tercermin dari minimnya partisipasi warga dalam mendukung unit-unit usaha yang dijalankan (Lusba & Rosyadi, 2023). Lemahnya jaringan kelembagaan dan rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes membuat fungsi pemberdayaan ekonomi lokal belum dapat berjalan optimal (Taufik et al., 2022).

Social capital terbukti berpengaruh terhadap kinerja BUMDes dan bersama-sama dengan modal manusia juga terbukti mempengaruhi kemampuan inovasi organisasi (Akbar et al., 2023). Dalam hal ini, *social capital* berperan sebagai pendukung ekosistem yang menentukan apakah kompetensi manajerial dan kapabilitas pembelajaran dapat berfungsi secara optimal. Kepercayaan (*trust*), norma kolektif, dan jaringan sosial yang kuat menciptakan iklim organisasi yang kondusif bagi terbentuknya kolaborasi, berbagi pengetahuan, dan partisipasi aktif seluruh pemangku kepentingan. Memperkuat *social capital* di BUMDes Bangkalan bukan sekedar agenda pemberdayaan sosial, melainkan merupakan prasyarat fundamental bagi transformasi kinerja yang berkelanjutan (Andini, 2026).

Ketiga variabel tersebut kompetensi manajerial, *learning capability*, dan *social capital*, tidak bekerja secara independen, melainkan membentuk sistem integratif yang saling menopang dalam mendorong transformasi kinerja BUMDes di era digital. Kompetensi manajerial berfungsi sebagai fondasi kapabilitas individu yang menentukan kualitas pengambilan keputusan dan arah strategis organisasi. Namun, kompetensi individu tersebut hanya akan menghasilkan dampak berkelanjutan apabila didukung oleh *learning capability* sebagai motor

penggerak adaptasi dan inovasi organisasional, yang memungkinkan BUMDes untuk secara dinamis mengakumulasi, mengintegrasikan, dan merekonfigurasi pengetahuan dalam merespons perubahan lingkungan digital (Teece, 2007). Sementara itu, *social capital* berperan sebagai ekosistem sosial kelembagaan yang menentukan apakah kompetensi dan kapabilitas belajar tersebut dapat diaktifkan secara optimal dan dikonversi menjadi kinerja nyata yang berdampak pada masyarakat. Dengan kata lain, *learning capability* berperan sebagai mediator antara kompetensi manajerial dan transformasi kinerja, sementara *social capital* berperan sebagai enabler ekosistem yang memperkuat efektivitas keduanya (Bonti et al., 2020). Model integratif ini menjadi landasan konseptual untuk penelitian yang akan diuji secara empiris dalam konteks BUMDes Bangkalan.

Permasalahan yang dihadapi BUMDes Bangkalan bukan sekadar defisit legalitas atau keterbatasan modal finansial, melainkan merupakan permasalahan yang bersumber dari belum terintegrasinya kompetensi manajerial, kemampuan belajar, dan modal sosial sebagai satu kesatuan sistem penggerak transformasi kinerja organisasi (Ghufrony & Zakki, 2025). Penelitian di wilayah Madura juga menegaskan bahwa pengembangan BUMDes masih berada pada tingkat moderat dan memerlukan penguatan kapasitas internal organisasi agar mampu beradaptasi secara berkelanjutan (Hasanah et al., 2021). Hal ini sejalan dengan temuan Ismail, (2006) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan dan kinerja pegawai pada pemerintah kabupaten-kabupaten di Madura, mengindikasikan bahwa dimensi budaya dan

kepemimpinan merupakan faktor krusial internal yang ikut menentukan efektivitas organisasi masyarakat di wilayah tersebut.

Berbagai penelitian terdahulu yang mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja BUMDes sebagian besar masih menempatkan kompetensi manajerial, *learning capability*, dan *social capital* secara terpisah dan parsial, sehingga belum mampu menjelaskan mekanisme integratif yang mendorong transformasi kinerja secara berkelanjutan (Luk et al., 2008). Secara lebih spesifik, terdapat tiga *gap* teoritis yang menjadi landasan penelitian ini. Pertama, belum ada penelitian yang menguji peran *learning capability* pada transformasi kinerja BUMDes dalam konteks era digital. Kedua, penelitian tentang *social capital* di BUMDes masih cenderung parsial menguji pengaruh langsung terhadap kinerja tanpa mempertimbangkan perannya sebagai variabel mediasi ekosistem yang mengkondisikan efektivitas kompetensi dan kapabilitas belajar (C. P. Nugroho et al., 2020). Ketiga, belum ada model konseptual yang secara simultan mengintegrasikan ketiga variabel tersebut dalam kerangka *Resource-Based View* (RBV) dan *Dynamic Capabilities* untuk menjelaskan transformasi kinerja BUMDes di era digital (Rashidirad et al., 2015), khususnya dalam konteks lokal dengan karakteristik sosial-budaya yang khas seperti Kabupaten Bangkalan

Perspektif *Resource Based View* (RBV) dan konsep *Dynamic Capabilities* menyatakan bahwa kinerja organisasi ditentukan oleh kemampuan dalam mengelola sumber daya internal yang strategis sekaligus merekonfigurasinya agar tetap relevan dalam lingkungan yang dinamis (Yudistira et al., 2022). Dalam konteks ini, kemampuan belajar berperan sebagai mekanisme penting yang

menghubungkan sumber daya dengan pencapaian kinerja berkelanjutan melalui proses pembelajaran dan inovasi (Hubbard et al., 2008). Sementara itu *social capital* memperkuat manusia dan organisasi agar dapat dimanfaatkan secara optimal dalam ekosistem komunitas (Akbar et al., 2023).

Berdasarkan uraian di atas, teridentifikasi kesenjangan ini tidak dapat dijelaskan melalui variabel tunggal, melainkan membutuhkan pendekatan integratif yang mengkaji interaksi simultan antara kompetensi manajerial, *learning capability*, dan *social capital* sebagai pendorong transformasi kinerja BUMDes di era digital. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan mendasar bagaimana mekanisme integratif antara kompetensi manajerial, *learning capability*, dan *social capital* secara simultan membentuk transformasi kinerja BUMDes di era digital, khususnya dengan mempertimbangkan peran mediasi *social capital* dalam konteks lokal Kabupaten Bangkalan yang memiliki karakteristik sosial dan kelembagaan yang khas.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi manajerial berpengaruh terhadap *social capital* pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)?
2. Apakah *learning capability* berpengaruh terhadap *social capital* pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)?
3. Apakah kompetensi manajerial berpengaruh terhadap transformasi kinerja BUMDes pada era digital?

4. Apakah *learning capability* berpengaruh terhadap transformasi kinerja BUMDes pada era digital?
5. Apakah *social capital* berpengaruh terhadap transformasi kinerja BUMDes pada era digital?
6. Apakah *social capital* mampu memediasi pengaruh kompetensi manajerial terhadap transformasi kinerja BUMDes pada era digital?
7. Apakah *social capital* mampu memediasi pengaruh *learning capability* terhadap transformasi kinerja BUMDes pada era digital?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi manajerial terhadap *social capital* pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).
2. Untuk mengetahui pengaruh *learning capability* terhadap *social capital* pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).
3. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi manajerial terhadap transformasi kinerja BUMDes pada era digital.
4. Untuk mengetahui *learning capability* terhadap transformasi kinerja BUMDes pada era digital.
5. Untuk mengetahui pengaruh *social capital* terhadap transformasi kinerja BUMDes pada era digital.

6. Untuk mengetahui peran *social capital* dalam memediasi pengaruh kompetensi manajerial terhadap transformasi kinerja BUMDes pada era digital.
7. Untuk mengetahui peran *social capital* dalam memediasi pengaruh *learning capability* terhadap transformasi kinerja BUMDes pada era digital.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, dapat dijelaskan mengenai manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Pengembangan literasi manajemen organisasi publik, memberikan kontribusi pada pengayaan literasi mengenai manajemen organisasi berbasis komunitas, khususnya dalam memahami bagaimana BUMDes melakukan transformasi kinerja di era digital.
2. Pengembangan teori *Resource Based View* (RBV) dalam konteks BUMDes
3. Penguatan teori kapabilitas dinamis (*Dynamic Capabilities*),memperkuat teori kapabilitas dinamis dengan membuktikan peran *learning capability* dan kompetensi manajerial dalam merespons disrupsi teknologi di lingkungan perdesaan.
4. Integrasi model mediasi *social capital* dengan memberikan perspektif baru dan mendalam mengenai peran *social capital* sebagai variabel mediasi

yang menghubungkan kapasitas internal individu (manajerial) dan kolektif (pembelajaran) terhadap output kinerja organisasi.

5. Menjembatani *research gap* terkait penelitian terdahulu dengan mengintegrasikan variabel kompetensi, *learning capability* dan *social capital* dalam satu model komprehensif, serta memindahkan lokus penelitian dari sektor korporasi urban ke sektor organisasi berbasis masyarakat perdesaan.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi pengelola BUMDes dapat menjadi panduan strategis dalam memetakan aspek internal yang perlu diperkuat, sehingga pengelola tidak hanya berfokus pada pengadaan teknologi fisik, tetapi juga pada peningkatan kompetensi, budaya belajar, dan penguatan jejaring sosial untuk mendongkrak kinerja
2. Bagi Pemerintah desa dapat memberikan masukan dalam merumuskan kebijakan di tingkat desa terkait alokasi pengembangan SDM dan pentingnya membangun kepercayaan (*trust*) serta kolaborasi masyarakat sebagai aset social capital yang mendukung keberhasilan unit usaha desa.
3. Bagi Kementerian dan Instansi Terkait (Kemendesa PDTT), dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menyusun program pendampingan BUMDes yang lebih komprehensif, yang tidak hanya berbasis bantuan modal, tetapi juga berbasis penguatan kapasitas manajerial dan literasi digital yang relevan dengan karakteristik desa.

4. Bagi masyarakat desa dapat Meningkatkan kesadaran akan pentingnya partisipasi dan dukungan kolektif (*social capital*) terhadap BUMDes, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) dan kesejahteraan ekonomi lokal.