

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberhasilan suatu entitas, baik di sektor publik maupun swasta, tidak semata-mata diukur dari tercapainya tujuan organisasi (Shah *et al.*, 2023). Lebih dari itu, entitas juga dituntut untuk memastikan bahwa pengelolaan sumber daya dilakukan secara tepat dan akuntabel (Pontoppidan *et al.*, 2024). Hal ini menjadi landasan penting dalam menjaga kepercayaan masyarakat sekaligus mendorong pertumbuhan perekonomian (OECD, 2024). Ketepatan dalam pengelolaan sumber daya, khususnya di bidang keuangan, merupakan faktor krusial yang menentukan keberlangsungan usaha dalam jangka panjang (Kato *et al.*, 2024). Pengelolaan keuangan yang baik memegang peranan penting dalam kelangsungan suatu organisasi. Hal ini disebabkan oleh keterkaitan langsung dengan kemampuan organisasi dalam mengalokasikan, dan menggunakan sumber daya secara tepat (Rahayu & Weny, 2026). Selain itu, organisasi juga dituntut untuk mempertanggungjawabkan setiap penggunaan dana kepada pihak-pihak yang berkepentingan (Bungaaaja *et al.*, 2018). Dalam konteks ini, efisiensi pengelolaan keuangan turut menjadi salah satu indikator utama dalam menilai tingkat kinerja suatu organisasi.

Coelli (1996) mendefinisikan efisiensi sebagai kemampuan suatu unit dalam memaksimalkan output yang dihasilkan dari sejumlah input yang tersedia. Konsep ini memiliki relevansi dalam konteks sektor publik. Pada sektor tersebut, efisiensi kerap dikaitkan dengan konsep *value for money* sebagai kerangka penilaian kinerja. Prinsip ini mencakup tiga aspek mendasar dalam penggunaan sumber daya, yakni ekonomi, efisiensi, dan efektivita (Agustin, 2017). Upaya mewujudkan efisiensi pengelolaan keuangan tidak terlepas dari penerapan

prinsip-prinsip *good governance* (Boufounou *et al.*, 2024). Prinsip-prinsip tersebut berfungsi menjadi acuan dalam membangun tata kelola yang baik dan bertanggung jawab. Handayani *et al.* (2023) menegaskan bahwa di antara prinsip-prinsip tersebut, transparansi dan akuntabilitas menjadi nilai yang paling mendasar dalam mewujudkan pengelolaan keuangan yang efisien.

Tata kelola yang baik berperan dalam mendorong keterbukaan, akuntabilitas, dan perilaku bisnis yang etis dalam suatu organisasi. Penerapan prinsip-prinsip tersebut pada akhirnya akan kepercayaan investor dan stabilitas pasar (Amanamah, 2024). Lebih lanjut, hasil penelitian di negara-negara berkembang turut memperkuat pandangan tersebut. Hasan *et al.* (2022) menemukan bahwa praktik tata kelola perusahaan (*corporate governance*) memiliki pengaruh yang nyata terhadap kualitas pelaporan keuangan (*financial reporting quality*). Kualitas laporan keuangan merupakan fondasi yang tidak terpisahkan dari upaya mewujudkan efisiensi keuangan suatu organisasi (Suaidah & Sebrina, 2020). Laporan keuangan yang berkualitas mampu meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, sekaligus memperkuat kepercayaan para investor. Selain itu, laporan keuangan yang akurat, relevan, dan sesuai dengan standar yang berlaku terbukti efektif dalam menekan asimetri informasi antara pihak manajemen dan para pemangku kepentingan (Amanamah, 2024).

Dalam konteks kelembagaan di tingkat desa, konsep kinerja organisasi juga menjadi relevan dalam menilai keberhasilan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes merupakan lembaga yang didirikan oleh pemerintah sebagai instrumen penggerak perekonomian di wilayah pedesaan (Sarjiyanto *et al.*, 2025). Arnawa *et al.* (2023) menjelaskan bahwa pendirian BUMDES bertujuan untuk mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi, menyediakan

jasa pelayanan, dan atau menyediakan jenis usaha lain yang bermanfaat bagi masyarakat desa. BUMDES hadir menjadi instrumen dalam upaya peningkatan perekonomian desa dan kesejahteraan masyarakat. Selain itu kehadiran BUMDES diharapkan mampu menciptakan lapangan pekerjaan, mengelola aset dan meningkatkan pendapatan asli desa (PADes). Hal tersebut menunjukkan bahwa BUMDES mempunyai dua fungsi yaitu membantu mensejahterakan masyarakat dan *profit oriented* dengan mengelola aset desa (Safitri *et al.*, 2023).

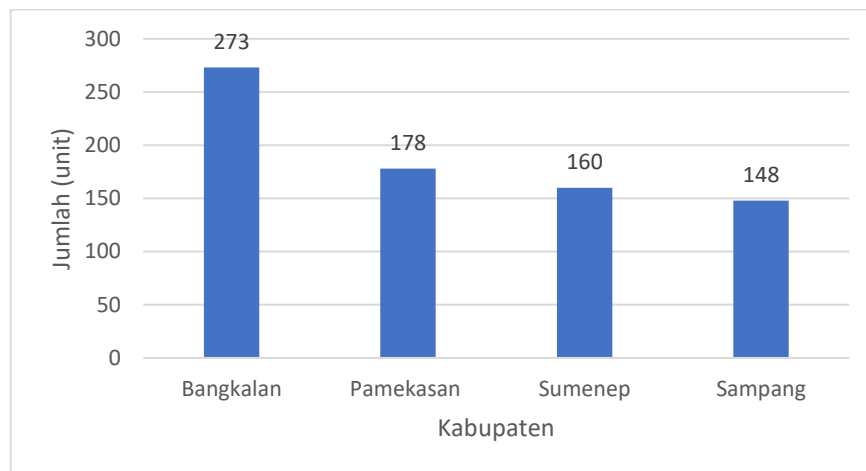
Pengelolaan keuangan yang efisien harus berlandaskan pada prinsip-prinsip tata kelola yang baik guna mencegah munculnya berbagai permasalahan inefisiensi (Arofah & Ramadhanti, 2023; Zeini & Okasha, 2025). Permasalahan tersebut meliputi pemborosan anggaran, risiko korupsi, hingga ketidakakuratan data yang berujung pada lemahnya kualitas pencatatan laporan keuangan (Mensah *et al.*, 2025). Persoalan ini semakin mendapat perhatian seiring dengan terus bertambahnya jumlah BUMDes di Indonesia. Sebagai respons atas kondisi tersebut, pemerintah mengambil langkah strategis dengan memperkuat landasan kelembagaan BUMDes melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021, perangkat organisasi pengelolaan BUMDes terdiri dari Musyawarah Desa, Penasihat, Pelaksana Operasional, dan Pengawas. Diantara perangkat tersebut, Musyawarah desa menempati posisi sebagai pemegang kekuasaan tertinggi dalam BUMDes. Segala hal yang berkaitan dengan jalannya operasional BUMDes wajib disampaikan dan diputuskan melalui Musyawarah Desa. Penasihat secara rangkap dijabat oleh kepala desa, pengelola operasional dan pengawas diperankan oleh masyarakat desa, umumnya pengelola BUMDES terdiri dari direktur, sekretaris, dan bendahara serta pegawai yang diusulkan pada

Musyawarah desa sesuai dengan PP Nomor 11 Tahun 2021, serta persyaratan lainnya sesuai ketentuan Anggaran Dasar BUMDes terkait ekonomi secara Maju dan berkelanjutan.

Legalitas yang diakui secara hukum menjadi landasan utama bagi para pengelola BUMDES dalam menjalankan kegiatan operasionalnya (Kusdiyanto & Pahlevy, 2024). BUMDES yang telah memiliki status hukum yang sah dapat memperoleh modal penyertaan dari desa yang telah dipisahkan, sebagaimana tertuang pada anggaran dasar dan anggaran rumah tangga BUMDes yang disepakati dalam forum musawarah desa (Hadi, 2021). Selain itu, sumber dana lain yang dapat digunakan BUMDES yaitu melalui pinjaman dari perbankan, hibah, atau dana pihak ketiga (Indonesia, 2021). Seiring dengan semakinnya kuatnya landasan hukum tersebut, jumlah BUMDes secara nasional terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.

Namun demikian, peningkatan kuantitas tersebut belum sepenuhnya diiringi oleh peningkatan kualitas pengelolaan, khususnya dalam aspek tata kelola keuangan (Niar *et al.*, 2024; Wasuka & Sinarwati, 2025). Banyak BUMDes yang masih menghadapi berbagai kendala, seperti lemahnya sistem administrasi keuangan, kurangnya transparansi, serta rendahnya kapasitas sumber daya manusia dalam bidang pengelolaan keuangan (Hapsari *et al.*, 2021). Kondisi ini mengindikasikan bahwa keberhasilan BUMDes tidak semata-mata ditentukan oleh ketersediaan modal finansial, melainkan juga sangat bergantung pada kualitas dan kompetensi para pengelolanya.



Sumber: bumdes.kemendesa.go.id

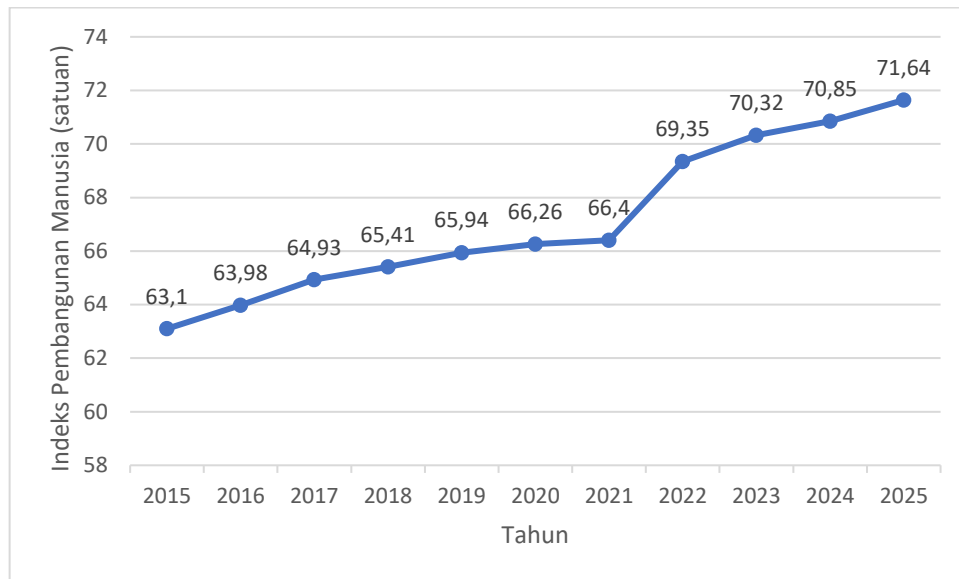
Gambar 1.1
Jumlah BUMDES berdasarkan status Hukum Di Pulau Madura

Kabupaten Pamekasan merupakan salah satu daerah yang memiliki peran strategis dalam pengembangan ekonomi perdesaan di Pulau Madura. Posisi tersebut tercermin dari jumlah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang menempatkan Kabupaten Pamekasan pada peringkat kedua terbanyak di Pulau Madura. Tingginya jumlah BUMDes tersebut mencerminkan besarnya komitmen pemerintah daerah dan pemerintah desa dalam mengoptimalkan potensi ekonomi lokal melalui pembentukan lembaga ekonomi desa. Selain itu, berdasarkan data dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa tahun 2024, BUMDes di Kabupaten Pamekasan rata-rata masih dalam kategori berkembang.

BUMDes tersebut terbagi dalam beberapa bidang sektor yang dikelola yaitu desa wisata, perdagangan dan ritel, penyewaan alat, pertanian dan perikanan, jasa pelayanan. Sektor pariwisata desa atau desa wisata menjadi salah satu keunggulan di pamekasan, dimana BUMDES mengelola objek wisata seperti BUMDES Tanjung membangun yang mengelola pantai Jumiang. selain itu ada BUMDES yang mengelola pasar tradisional, toko sembako, serta usaha lumbung

pangan yang termasuk pada bagian perdagangan dan ritel seperti BUMDES Delta Mulia.

Selain itu, ada BUMDES yang memberikan jasa pelayanan umum dan digital seperti usaha Brilink, pembiayaan, dan pengolahan sampah (TPS3R). Ada juga BUMDES yang memiliki unit usaha penyewaan alat seperti bego dan ekskavator untuk keperluan pertanian seperti BUMDES Sejahtera bersahabat. Keberagaman unit usaha tersebut menunjukkan peran yang lebih luas sebagai penggerak aktivitas ekonomi desa. Selain menyediakan layanan ekonomi bagi masyarakat, BUMDes juga membuka peluang usaha, menciptakan lapangan kerja, dan meningkatkan perputaran ekonomi di tingkat desa. Keberagaman tersebut menuntut kemampuan pengelola dalam mengalokasikan sumber daya, mengendalikan biaya operasional, serta menyusun dan mempertanggung jawabkan laporan keuangan secara tepat. Tercapainya pengelolaan keuangan yang optimal tidak terlepas dari kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki suatu daerah. Kualitas tersebut tercermin melalui indeks pembangunan manusia (IPM), yang mengukur capaian pembangunan manusia berdasarkan dimensi pendidikan, kesehatan, dan standar hidup (Rakhman & Wijayana, 2024). Kualitas sumber daya manusia yang tinggi lebih mampu menerapkan aturan tata kelola keuangan yang baik (Normaida *et al.*, 2023). Berikut adalah trend Ideks Pembangunan Manusia di Kabupaten Pamekasan:



Sumber: Badan Pusat Statistik

Gambar 1.2
Indeks Pembangunan Manusia Kabupaten Pamekasan (2015-2025)

Indeks Pembangunan Manusia di Kabupaten Pamekasan menunjukkan tren peningkatan yang cukup konsisten dalam satu dekade terakhir. Berdasarkan data yang diperoleh, nilai IPM meningkat dari 63,10 pada tahun 2015 menjadi 71,64 pada tahun 2025. Peningkatan ini mengindikasikan adanya perbaikan kualitas hidup masyarakat secara bertahap. IPM Kabupaten Pamekasan berada pada kategori tinggi, namun masih tertinggal dibandingkan rata-rata provinsi Jawa Timur.

United National Development Programme (2020), mengembangkan Indeks Pembangunan Manusia (IPM) sebagai indikator yang merepresentasikan kualitas sumber daya manusia melalui dimensi pendidikan, kesehatan, dan standar hidup. Dalam perspektif teori ekonomi, kualitas sumber daya manusia yang tercermin melalui Indeks Pembangunan Manusia (IPM) memiliki keterkaitan erat dengan konsep *human capital*. Becker, (1993) menyatakan bahwa investasi dalam pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan produktivitas individu, yang pada

akhirnya berdampak pada peningkatan efisiensi dan kinerja organisasi. Dalam konteks BUMDes, pengelola yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi serta keterampilan yang memadai cenderung mampu mengelola keuangan secara lebih efektif dan efisien (Animah *et al.*, 2020). Hal ini juga diperkuat oleh studi internasional yang dilakukan Hanusheka & Woessma (2020) yang menemukan bahwa human capital memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap efisiensi organisasi dan pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan.

Hudson (1993) dalam Purnami *et al.* (2022) mengungkapkan bahwa Modal Manusia merupakan kombinasi yang menunjukkan *Genetic Inheritance*, Pendidikan, Pengalaman, dan Sikap individu tentang kehidupan dan bisnis. Modal manusia menjadi unsur yang sangat penting bagi organisasi, dengan segala kemampuan yang dimiliki akan menghasilkan kinerja yang luar biasa bagi perusahaan (Rusdiana & Ibrahim, 2019). Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat ditepuh melalui berbagai jalur, diantaranya melalui Pendidikan formal. Di Indonesia, pemerintah mewajibkan seluruh rakyat untuk menempuh pendidikan formal sekurang-kurangnya minimal dua belas tahun atau setara dengan jenjang Sekolah Menengah ke Atas (SMA). Selain melalui pendidikan formal, kualitas individu dapat ditingkatkan melalui pengembangan pengetahuan, Riyanto & Budiman (2013) dalam Ismuadi *et al.* (2024) menyatakan bahwa Setiap pengetahuan yang dimiliki manusia bersumber dari pengalaman dan akan berkembang seiring dengan proses pengalaman yang dialami oleh individu tersebut.

Guna mendukung peningkatan pengetahuan para pengelola khususnya dalam bidang keuangan, pemerintah hadir melalui program pelatihan dan pendampingan bagi pengelola BUMDES. Upaya tersebut bertujuan agar

pengelolaan keuangan, baik yang bersumber dari dana desa maupun modal lainnya, dapat dilaksanakan secara terbuka, dan dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Rasjid & Pakaya (2025), yang menunjukkan bahwa pengetahuan pengelola, melalui pemahaman literasi keuangan desa serta regulasi Permendes 4/2015 tentang BUMDes, terbukti memperkuat kinerja BUMDES. Selain itu, peningkatan dalam ketrampilan juga penting dalam meningkatkan kualitas Sumber daya Manusia yang akan berdampak bagi kinerja suatu perusahaan. Menurut wahyudi (2018), ketrampilan kerja merupakan kemampuan seseorang dalam melakukan sesuatu yang hanya diperoleh melalui latihan secara parktis (Ismuadi *et al.*, 2024).

Beberapa penelitian terdahulu telah mengungkapkan temuan relevan, Seperti penelitian oleh Purnami *et al.* (2022) menemukan pentingnya Modal Manusia berpengaruh dan dapat meningkatkan Kinerja Keuangan. Sejalan dengan hal tersebut, Sulistyowati *et al.* (2025) juga menegaskan bahwa kemampuan keuangan dalam pengelolaan bisnis sebagai faktor penentu keberhasilan dan perkembangan usaha secara berkelanjutan. Penelitian lain yang dilakukan Priharjanto, A., & Andriana, N. (2023) menemukan bahwa keberhasilan BUMDes dipengaruhi oleh faktor individu seperti patriotisme, keterampilan, pelatihan, pengalaman, kejujuran. Dalam konteks lebih spesifik, Syahadatina (2023) menyoroti permasalahan efisiensi pengelolaan keuangan di kabupaten pamekasan dan menemukan bahwa Efektivitas Dan Efisiensi Pengelolaan Keuangan BUMDes di Kabupaten Pamekasan belum sepenuhnya Efektif, hal tersebut disebabkan kurangnya kompetensi sumber daya pengelolanya. Permasalahan tata kelola keuangan BUMDes berakar pada lemahnya sistem administrasi pembukuan yang terstanadar, kurangnya transparansi dan

pengawasan, yang memicu risiko penyalahgunaan dana (*fraud*) (Iriyanti & Munandar, 2023).

Berdasarkan survey, pengelolaan keuangan di beberapa BUMDES kabupaten pamekasan masih dihadapkan pada berbagai kendala yang cukup mendasar. Kendala tersebut meliputi kurangnya pemahaman terhadap prinsip akuntansi, lemahnya sistem pencatatan keuangan, serta belum optimalnya dalam pengelolaan operasional. Kondisi ini mengindikasikan bahwa keberhasilan BUMDes tidak semata-mata ditentukan oleh ketersediaan modal finansial. Lebih dari itu, kualitas modal manusia yang dimiliki oleh para pengelola turut menjadi faktor penentu yang tidak kalah penting. Pengelola yang memiliki tingkat pendidikan, pengetahuan, dan keterampilan yang memadai cenderung lebih mampu mengelola sumber daya secara efisien. Pada gilirannya, hal tersebut akan berkontribusi pada peningkatan kinerja keuangan BUMDes secara berkelanjutan. Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, urgensi penelitian ini didasari oleh pentingnya efisiensi pengelolaan keuangan sebagai fondasi keberlangsungan BUMDes.

Perbedaan penelitian ini terletak pada pengukuran kinerja keuangan BUMDES berdasarkan Aspek Transparansi, Akuntabilitas, efisien dan efektivitas. Keempat aspek tersebut dijadikan sebagai indikator dalam menilai kinerja keuangan yang diteliti dengan objek penelitian yang berfokus pada BUMDes di Kabupaten Pamekasan. guna mengukur optimalisasi pengelolaan keuangan yang dimaksud peneliti menggunakan pendekatan *Stochastic Frontier Analysis* (SFA) melalui pengukuran *Technical Efficiency*. Pendekatan ini dipilih karena mampu mengukur sejauh mana kinerja aktual suatu rasio mendekati kinerja terbaik atau batas efisiensi maksimal (*optimal frontier*) (Dinda & Siti, 2025).

Penelitian mengenai pengukuran efisiensi pengelolaan keuangan BUMDES dengan menggunakan pendekatan kuantitatif masih tergolong terbatas dalam literatur yang ada. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, di antaranya mayoritas penelitian BUMDes masih menggunakan pendekatan kualitatif yang lebih menekankan pada aspek deskriptif dan studi kasus. Selain itu, keterbatasan ketersediaan dan kualitas data keuangan BUMDes juga menjadi kendala utama dalam penerapan metode kuantitatif. Di sisi lain, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih berfokus pada pengukuran kinerja keuangan secara umum, bukan pada analisis efisiensi teknis yang membutuhkan pendekatan kuantitatif yang lebih kompleks. Oleh karena itu, penelitian yang mengkaji efisiensi pengelolaan keuangan BUMDes dengan pendekatan kuantitatif menjadi penting untuk mengisi kesenjangan penelitian yang ada. Berangkat dari kesenjangan tersebut, penelitian ini berfokus pada pengukuran efisiensi pengelolaan keuangan BUMDES dengan menggunakan pendekatan *Stochastic Frontier Analysis* (SFA). Disisi lain, tantangan dalam pengelolaan Dana Desa, seperti pemborosan dan alokasi keuangan yang tidak cermat, yang dapat menghambat pencapaian tujuan pembangunan dan pemberdayaan masyarakat desa Ingklat (2022).

Kebaharuan penelitian ini terletak pada penggunaan metode *Stochastic frontier Analysis* (SFA) sebagai pendekatan untuk mengukur efisiensi tat kelola keuangan. variabel input yang digunakan adalah indikator Modal Manusia yaitu Pendidikan, Pengetahuan, ketrampilan, dan produktifitas. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baru mengingat masih terbatasnya penelitian yang mengkaji kondisi tersebut dengan pendekatan *stochastic*. Sejumlah penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam pengelolaan BUMDes, guna mewujudkan tata kelola

yang baik, profesional, dan berkinerja tinggi. Berdasarkan hal tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Peran Modal Manusia terhadap Efisiensi Pengelolaan Keuangan BUMDes di Kabupaten Pamekasan".

1.2 Rumusan Masalah

- 1) Apakah *Human Capital* (kualitas pengetahuan, pendidikan, Ketrampilan, dan produktifitas) berpengaruh signifikan terhadap efisiensi tata kelola keuangan BUMDES.

1.3 Tujuan Penelitian

- 1) Memberikan bukti empiris dan Analisa Human Capital (kualitas pengetahuan, pendidikan, Ketrampilan, dan produktifitas) berpengaruh signifikan terhadap efisiensi tata kelola keuangan BUMDES.

1.4 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia, keuangan, dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Selain itu, penelitian ini dapat memperkaya literatur mengenai peran modal manusia (*human capital*) dalam meningkatkan efisiensi pengelolaan keuangan pada organisasi berbasis desa.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi BUMDes: Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi pengelola BUMDes dalam memahami pentingnya modal manusia, seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman kerja, dalam mendukung efisiensi pengelolaan keuangan. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai

dasar untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi.

2. Bagi Pemerintah Desa: Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pemerintah desa dalam merumuskan kebijakan terkait pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia BUMDes guna meningkatkan kinerja dan efisiensi pengelolaan keuangan.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya: Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan bahan perbandingan bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi efisiensi pengelolaan keuangan BUMDes atau organisasi sejenis, terutama yang berkaitan Dengan modal manusia.