



Pengaruh Perencanaan Strategis, Keberlanjutan Organisasi Terhadap Kinerja Bumdes: Dengan Pembelajaran Organisasi Sebagai Variabel Moderasi

Susilawati¹, Rizuan², Kiki Candri³, Sri Rahmany⁴
Institut Syariah Negeri Junjungan (IsNJ) Bengkalis

✉Corresponding author

[\(susilawatirasip92@gmail.com\)](mailto:susilawatirasip92@gmail.com)

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), dengan fokus pada pembelajaran organisasi sebagai variabel moderasi. Melalui analisis menggunakan SmartPLS 4, penelitian ini melibatkan 414 sampel untuk mengevaluasi bagaimana praktik perencanaan strategis dapat meningkatkan kinerja BUMDes dari perspektif sosial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara perencanaan strategis dan kinerja BUMDes. Selain itu, perencanaan strategis juga berkontribusi secara signifikan terhadap keberlanjutan organisasi, yang pada gilirannya berpengaruh positif terhadap kinerja BUMDes. Pembelajaran organisasi terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, namun tidak memperkuat hubungan antara perencanaan strategis dan kinerja BUMDes. Temuan ini menegaskan bahwa dampak positif dari pembelajaran organisasi memerlukan waktu yang lebih lama untuk terwujud. Berdasarkan hasil pengujian, dapat disimpulkan bahwa keberlanjutan organisasi memediasi hubungan antara perencanaan strategis dan kinerja BUMDes. Penelitian ini memiliki keterbatasan terkait waktu dan proses, serta jumlah dan keragaman sampel yang dapat mempengaruhi generalisasi hasil.

Kata Kunci: *Kinerja BUMDes Perencanaan Strategis Keberlanjutan Organisasi Pembelajaran Organisasi*

Abstract

This study aims to analyze the impact of strategic planning on the performance of Village-Owned Enterprises (BUMDes), focusing on organizational learning as a moderating variable. Utilizing SmartPLS 4 for analysis, the research involves 414 samples to evaluate how strategic planning practices can enhance BUMDes performance from a social perspective. The findings indicate a significant effect of strategic planning on BUMDes performance. Additionally, strategic planning significantly contributes to organizational sustainability, which in turn positively influences BUMDes performance. Organizational learning is shown to have a positive impact on performance; however, it does not strengthen the relationship between strategic planning and BUMDes performance. These findings emphasize that the positive effects of organizational learning require a longer time to manifest. Based on the results, it can be concluded that organizational sustainability mediates the relationship between strategic planning and BUMDes performance. This study has limitations related to time and process, as well as the number and diversity of samples, which may affect the generalizability of the results.

Keywords: *BUMDes Performance, Strategic Planning, Organizational Sustainability, Organizational Learning*

PENDAHULUAN

Usaha Milik Desa (BUMDesa) menurut Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa Pasal 1 ayat (6) didefinisikan sebagai badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lain untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa ini didirikan dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa.

Harapan Pemerintah pusat sangat besar terhadap BUMDes dan menginginkan perekonomian yang ada menjadi maju melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Hal ini karena desa merupakan pemerintahan terkecil dari negara yang paling dekat dan secara langsung menyentuh masyarakat untuk memenuhi kebutuhannya untuk kesejahteraan. Pemerintah pusat mewajibkan setiap Desa memiliki dan mendirikan BUMDes. Hingga saat ini, jumlah BUMDes yang terbentuk sebanyak 60.417 BUMDes, meningkat dari tahun 2020 yang berjumlah 51.134

BUMDes (Kementerian Desa, Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia, jumlah BUM Desa per 2023). Hal ini berarti bahwa sebanyak 72% Desa telah memiliki BUMDes. (Sari et al., 2024)

Kabupaten Bengkalis telah menerapkan cakupan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) berdekatan dengan undang-undang Nomor 18 Tahun 2007 tentang BUMDes. Pada peraturan daerah ini dijelaskan bahwa Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah kelompok usaha usaha desa yang dikelola dengan bantuan masyarakat dan perangkat desa itu sendiri yang mempunyai sasaran (1) dapat memperoleh penghasilan untuk meningkatkan pendapatan asli desa (PAD), (2) dapat meningkatkan dan memajukan perekonomian desa, (3) dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa, (4) menawarkan dan mampu memenuhi keinginan masyarakat dan (5) dapat meningkatkan pengendalian arus listrik. harta benda di dalam desa. (Sasqia, 2022)

Kabupaten Bengkalis telah menerapkan cakupan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) berdekatan dengan undang-undang Nomor 18 Tahun 2007 tentang BUMDes. Pada peraturan daerah ini dijelaskan bahwa Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah kelompok usaha usaha desa yang dikelola dengan bantuan masyarakat dan perangkat desa itu sendiri yang mempunyai sasaran (1) dapat memperoleh penghasilan untuk meningkatkan pendapatan asli desa (PAD), (2) dapat meningkatkan dan memajukan perekonomian desa, (3) dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa, (4) menawarkan dan mampu memenuhi keinginan masyarakat dan (5) dapat meningkatkan pengendalian arus listrik. harta benda di dalam desa. (Sasqia, 2022)

Jumlah BUMDes di Kabupaten Bengkalis sudah terbentuk 136, UEK 19 artinya disemua desa sudah berdiri outlet merk Bumdes. Bahkan di kelurahan meski dengan aturan yang berbeda dan masih dalam bentuk program, dengan demikian dapat dilihat bahwa seluruh desa dikabupaten bengkalis telah mendirikan badan usaha milik desa. Berdasarkan observasi penulis yang ditemukan dari 136 Bumdes Dikabupaten Bengkalis, fenomena yang ditemui yaitu Beberapa BUMDes dikelola oleh individu dengan latar belakang yang beragam, termasuk Aparatur Sipil Negara (ASN), pelaku usaha mikro, dan tokoh masyarakat. Namun, banyak dari mereka yang tidak menunjukkan komitmen penuh dalam upaya memajukan BUMDes. Akibatnya, terdapat kurangnya inovasi dan perkembangan yang signifikan dalam organisasi, yang menghambat potensi BUMDes untuk tumbuh dan bersaing secara efektif. (Yulianto, 2023)

Hal ini tentunya menjadikan fenomena yang sangat memperihatinkan mengenai kinerja Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Bengkalis. Berdasarkan fenomena diatas terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: Perencanaan strategis, Keberlanjutan Organisasi, pembelajaran organisasi terhadap kinerja BUMDes.

Penelitian dari (Hernawan, 2023) dan (Astuti, 2019) dalam penelitiannya menyatakan variabel perencanaan strategis memiliki hubungan positif terhadap kinerja. Sedangkan menurut

(Aram & Cowen, 1991);(Suwono, 2018) hasil penelitiannya mengatakan perencanaan strategik tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja. Penelitian (Hamzali,2022) dan (Hernawan,2023) dalam penelitiannya mengatakan variabel pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Sedangkan penelitian Hasil ini berbeda (Nugroho, 2023) pembelajaran organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian (Finatariani et al., 2024) dalam hasil penelitiannya mengenai variabel keberlanjutan berpengaruh positif terhadap kinerja Sedangkan temuan (Maghfiroh, 2023) Berdasarkan hasil variabel Keberlanjutan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Penelitian ini berguna untuk menganalisis pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja BUMDes, dengan fokus pada pembelajaran organisasi sebagai moderasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi bagaimana praktik perencanaan strategis dapat meningkatkan kinerja BUMDes, baik dari segi sosial. Selain itu, penelitian ini juga akan menilai sejauh mana pembelajaran organisasi mempengaruhi hubungan antara perencanaan strategis dan kinerja BUMDes. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi pengelola BUMDes dalam menerapkan praktik perencanaan yang efektif dan berkelanjutan untuk mencapai kinerja yang optimal. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi pada literatur yang ada mengenai pengelolaan BUMDes dan pentingnya integrasi antara perencanaan dan keberlanjutan dalam konteks pengembangan organisasi.

LITERATUR REVIEW DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Landasan Teori

Teori Resource Based View (RBV)

Teori Resource Based View Pertama kali dirintis oleh Wernerfelt (1984). Teori RBV berpendapat bahwa sumber daya dan kapabilitas penting bagi perusahaan karena mereka mewakili prinsip atau dasar daya saing dan kinerja perusahaan. Kinerja organisasi terkait dengan teori *Resource-Based View (RBV)* menekankan bahwa sumber daya internal merupakan keunggulan kompetitif bagi organisasi dalam bentuk aset berwujud dan tidak berwujud yaitu mesin, modal, lisensi, pengetahuan teknologi, kualitas sumber daya manusia (SDM), baik budaya organisasi, prosedur yang efisien, dan pelayanan yang baik (Wernerfelt, 1984). Menurut Barney (1991), organisasi yang mampu mengelola sumber daya internalnya berupa aset tetap berwujud dan aset tetap tidak berwujud dengan baik, secara efektif dan efisien. Sehingga dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi organisasinya.(Tyas & Jurniati, 2023)

Pengaruh Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja BUMDes

Fokus bisnis dalam kewirausahaan sosial tidak hanya berorientasi pada keuntungan laba, tetapi juga berorientasi pada kesejahteraan masyarakat sekitar. Kemampuan kewirausahaan sosial membuka partisipasi pada banyak orang dengan sendirinya memecahkan berbagai persoalan sosial seperti pengangguran, kekurangan gizi dan sebagainya (Syarifudin & Astuti, 2020)

Resource Based View (RBV) menekankan pilihan strategis, mengoptimalkan sumber daya manusia, mengelola, mengidentifikasi, mengembangkan dan menggunakan sumber daya kunci untuk memaksimalkan nilai perusahaan. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sangat bergantung pada faktor sumber daya (Sandner & Block, 2011). Kekuatan bisnis yang didukung kuat oleh sumber daya yang berkualitas dalam konteks sistem pengelolaan sumber daya yang strategis, terintegrasi, saling berhubungan, dan terpadu merupakan keunggulan kompetitif suatu organisasi. Keberhasilan atau kegagalan suatu bisnis sangat ditentukan oleh persaingan.

Hasil pembahasan dapat disimpulkan pada penelitian (Nahak & Ellitan, 2023) ditemukan bahwa Studi Ugboro (2011) menekankan Peran aktif pimpinan dalam perencanaan strategis penting untuk menentukan arah strategis dan menciptakan lingkungan yang mendukung manajemen efektif. Kepemimpinan strategis meningkatkan daya saing melalui analisis pasar yang mendalam dan harus responsif terhadap perubahan lingkungan. Dukungan seluruh anggota organisasi dan integrasi manajemen SDM dengan strategi bisnis sangat penting untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan. Penelitian (Mukhzarudfa et al., 2021) menyatakan perencanaan memiliki hubungan dengan kinerja BUM Desa

H1 perencanaan strategis memiliki pengaruh Positif terhadap kinerja BUMDes

Pengaruh Perencanaan Strategis Terhadap Keberlanjutan Organisasi

RBV menggambarkan kemampuan perusahaan untuk memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan ketika sumber daya dikelola sedemikian rupa sehingga apa yang dihasilkan sulit untuk ditiru atau dibuat oleh pesaing, yang pada akhirnya menciptakan hambatan kompetisi (Mahoney dan Pandian, 1992). Hal ini secara umum didukung oleh banyak penulis, diantaranya Barney (1991), yang mendukung kesimpulan bahwa suatu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan, melalui sumber daya yang unik yang dimilikinya, dan sumber daya ini tidak dapat dengan mudah dibeli, ditransfer, atau ditiru, dan

secara bersamaan secara tidak langsung kelangkaannya memberikan keuntungan bagi Perusahaan.

Perencanaan Strategis berguna untuk menentukan beberapa hal terkait dengan rancangan awal pencapaian tujuan, di dalamnya juga dikembangkan tentang visi dan misi organisasi serta menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, selain itu dalam hal ini penting juga untuk menentukan alternative strategi yang memungkinkan untuk digunakan pada saat-saat tertentu. (Sudarman, 2021) (Khotimah, 2017). Penelitian yang dilakukan (Sopandi et al., 2022) Hasil penelitian menunjukkan perencanaan strategi dan keunggulan kompetitif berpengaruh terhadap keberlanjutan.

H2. Perencanaan Strategis Memiliki Pengaruh Positif Terhadap Keberlanjutan Organisasi.

Pengaruh Keberlanjutan Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja BUMDes.

Manajemen bisnis berkelanjutan harus memenuhi persyaratan pemangku kepentingan dalam berbagai aspek ekonomi, lingkungan, dan organisasi. Pendekatan konseptual mendasar yang menekankan hubungan antara masyarakat dan bisnis dan memaksimalkan nilai bagi pemangku kepentingan yang berinteraksi. Dengan membangun hubungan berkelanjutan dengan pemangku kepentingan di luar dan di dalam perusahaan serta mengoordinasikannya untuk mencapai tujuan keberlanjutan bisnis, perusahaan dapat mencapai visi bisnis bersama yang unggul. (Garcia, 2022)

Resources-Based View (RBV) perusahaan dapat membangun *competitive advantage* yang berkelanjutan melalui penggunaan sumber-sumber daya yang heterogen. Pandangan berbasis sumber daya menjanjikan dan memberikan wawasan betapa pentingnya sumber daya internal dalam upaya mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. (Masyitoh et al., 2017) hasil penelitian yang dilakukan

(Masyitoh et al., 2017) Hasil penelitian (Basri et al., 2023) menyatakan bahwa keberlanjutan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

H3 keberlanjutan organisasi berpengaruh Positif terhadap kinerja BUMDes

Pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja bumdes dimoderasikan oleh pembelajaran organisasi

Michael Marquardt seperti dikutip Wanson dan Holton (2001) mendefinisikan organisasi belajar sebagai suatu organisasi yang belajar secara kolektif dan bersemangat, dan terus menerus mentransformasikan dirinya pada pengumpulan, pengelolaan dan penggunaan pengetahuan yang lebih baik bagi keberhasilan perusahaan. (Umar & Erfin, 2022)

Berdasarkan *Teori Resource Based View* (RBV) Menurut Madhani (2009), yang meneliti evolusi RBV dari tahun 1959 hingga 1997, sumber daya dan kapabilitas internal merupakan variabel signifikan yang mempengaruhi daya saing jangka panjang dan perusahaan berkinerja tinggi. Menurut Barney (1991), ada tiga macam kategori sumber daya: sumber daya modal fisik seperti pabrik dan peralatan, sumber daya modal manusia seperti pengalaman dan pengetahuan, dan sumber daya modal organisasi seperti struktur formal organisasi. (Nawaiseh et al., 2021). Hasil penelitian (Muis & Isyanto, 2022) Organisasi pembelajar memiliki pengaruh yang signifikan dan positif berpengaruh pada kinerja organisasi. Penelitian dari (Syukur, 2019) Pembelajaran organisasi (*Organization Learning*) dalam konteks penelitian ini adalah pembelajaran keorganisasian melalui kesadaran atas kebutuhan level yang berbeda dari pembelajaran dan kesadaran untuk menyimpan pengetahuan dalam organisasi yang diukur dengan indikator terdiri dari level belajar dan penyimpanan pengetahuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja.

H4. Pengaruh perencanaan strategis memiliki pengaruh Positif terhadap kinerja BUMDes dengan pembelajaran organisasi sebagai moderasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Bengkalis, Provinsi Riau, dengan fokus pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Populasi penelitian mencakup 136 BUMDes, dan pengambilan sampel dilakukan menggunakan metode sensus (*sampling jenuh*). Responden terdiri dari para penasehat BUMDes, kepala desa, direktur, sekretaris, bendahara, dan pengawas, sehingga jumlah sampel mencapai 680 responden (5 x 136 populasi). Data dikumpulkan melalui survei kuesioner yang disebarakan secara langsung dan melalui Google Form. Pengolahan data dilakukan menggunakan aplikasi SmartPLS versi 4.

Tabel Devinisi Oprasional

Variabel	Definisi Oprasional	Indikator
Kinerja BUMDes	(Kurnianto & Iswanu, 2021) Social enterprise merupakan suatu badan usaha yang mempunyai kepedulian dalam bidang sosial dengan adanya suatu tujuan dan mampu menghasilkan keuntungan dalam rangka memenuhi kebutuhan misi sosial	indikator yang digunakan kinerja keuangan dan kinerja sosial (Basri et al., 2023) 1. Loyalitas, 2. Kepuasan Pegawai, 3. Pangsa Pasar Kepuasan Masyarakat.

<p>Perencanaan Strategis</p>	<p>Asmarani, (2016); (Kharisma, 2019) definisi dari perencanaan strategis sebagai perencanaan untuk jangka panjang yang menjelaskan misi dan tujuan perusahaan yang telah disepakati bersama.</p>	<p>Menurut Allison, et al., (2005); Kharisma,(2019)Indikator perencanaan strategis antara lain:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ketepatan tujuan stratejik 2. Keterlibatan karyawan dalam perencanaan stratejik 3. Perbaruan strategi secara berkelanjutan 4. Pembuatan alternatif strategi
<p>Keberlanjutan Organisasi</p>	<p>keberlanjutan dari perspektif bisnis sebagai pengadopsian strategi dan aktivitas bisnis yang memenuhi kebutuhan perusahaan dan pemangku kepentingannya saat ini sekaligus melindungi, mempertahankan dan meningkatkan sumber daya manusia dan alam yang akan dibutuhkan di masa depan.(Wardhani & Rahadian, 2021)</p>	<p>Menurut (Basri et al., 2023) indikator keberlanjutan terdiri dari :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. lingkungan, 2. sosial dan 3. ekonomi
<p>Pembelajaran Organisasi</p>	<p>(Lukito, 2018);(Hernawan, 2023) Pembelajaran organisasi adalah suatu keadaan dimana organisasi maupun perusahaan secara kontinyu belajar meningkatkan kapasitasnya untuk berubah</p>	<p>Indikator pemebelajaran organisasi menurut.(Basri et al., 2023)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Komitmen untuk belajar, 2. Berbagi visi, 3. Keterbukaan pikiran, dan Berbagi pengetahuan intra-organisasi

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari 136 Desa yang telah disebarakan kusioner yang disebarakan secara langsung maupun melalui Google Form sebanyak 680 terdapat 414 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dan data yang dapat diolah dapat dilihat pada tabel berikut.

Table 4 Karakteristik Responden

Kateristik Responden	Kategori	Frekuensi	Persentase
Usia	18 - 30	125	30%
	31 - 45	218	53%
	>45	71	17%
		414	
Jenis Kelamin	Laki-Laki	278	67%
	Perempuan	136	33%
		414	
Pendidikan	Smu/Sederajat	143	35%
	D1/D2/D3	65	16%
	D4/S1	181	44%
	S2/S3	22	5%
	Lainnya	3	1%
		414	
Jabatan	Kepala Desa	121	29%
	Direktur Bumdes	90	22%
	Pengawas	48	12%
	Sekretaris Bumdes	49	12%
	Bendahara	106	26%
		414	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PS	414	4.00	16.00	69.348	221.771
PO	414	6.00	22.00	98.551	315.895
KO	414	6.00	24.00	122.415	367.303
Y	414	8.00	34.00	164.275	490.030
Valid N (listwise)	414				

PENGUJIAN OUTER MODEL

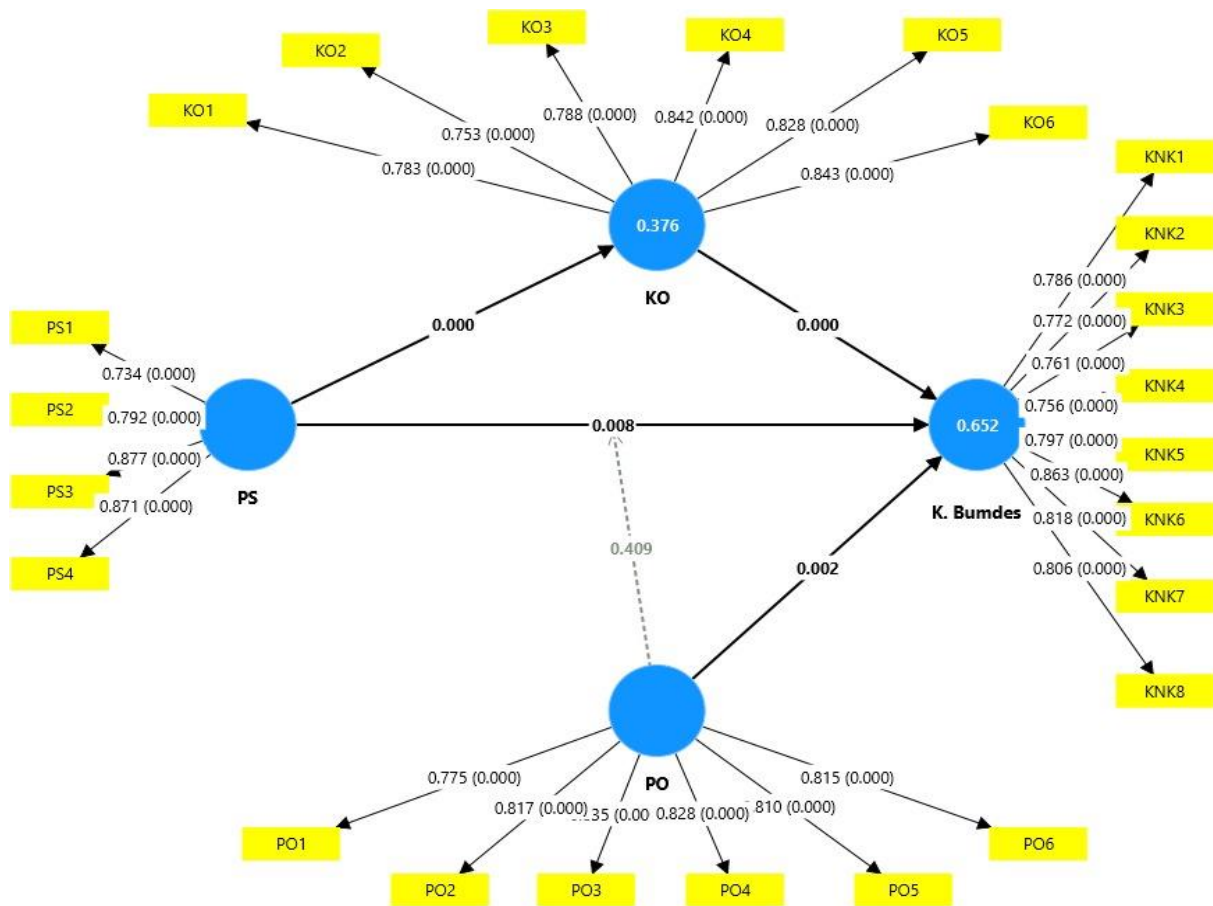
Pengujian ini dilakukan dengan menilai convergent validity dan cronbach alpha atau composite reliability. Convergent validity yaitu dengan mengkorelasikan skor item (*component score*) dengan (*construct score*) yang kemudian menghasilkan nilai loading factor. Nilai loading factor dikatakan tinggi jika komponen atau indikator berkorelasi lebih dari 0,50, 0,60 dan 0,70 dengan konstruk masih diterima. Dan untuk melihat Reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dari nilai cronbach alpha atau composite reliability. Nilai composite reliability dan cronbach's alpha nilainya > 0.50, 0.60 dan 0,70 dapat dikatakan reliabel dan cronbach's alpha dalam PLS dikatakan baik, apabila ≥ 0.5 , serta nilai AVE di atas 0,50.(Ghozali, 2021)

Uji Konvorgen Validity, Uji Reliabilitas Dan Cronbach's Alpah

variabel	item	loding faktor	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	AVE
kinerja BUMDES	KNK1	0,786	0,917	0,918	0,633
	KNK2	0,772			
	KNK3	0,761			
	KNK4	0,756			
	KNK5	0,797			

	KNK6	0,863			
	KNK7	0,818			
	KNK8	0,806			
KEBERLANJUTAN ORGANISASI	KO1	0,783	0,892	0,896	0,651
	KO2	0,753			
	KO3	0,788			
	KO4	0,842			
	KO5	0,828			
	KO6	0,843			
PEMBELAJARAN ORGANISASI	PO1	0,775	0,898	0,902	0,662
	PO2	0,817			
	PO3	0,835			
	PO4	0,828			
	PO5	0,810			
	PO6	0,815			
PERENCANAAN STRATEGIS	PS1	0,734	0,837	0,853	0,673
	PS2	0,792			
	PS3	0,877			
	PS4	0,871			

Uji validitas konvergen menunjukkan bahwa semua indikator memiliki loading factor di atas 0.70 Hasil akhir uji validitas menunjukkan bahwa semua item pengukur valid. Uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70, serta nilai AVE di atas 0,50. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.



Gambar 1 Struktual Equat Model

Uji Diskriminan Validity

Nilai fornell-larcker criterion menunjukkan nilai korelasi antara variable itu sendiri dengan variabel-variabel laten lainnya. Nilai korelasi variabel itu sendiri harus lebih besar daripada korelasi variabel itu dengan variabel lain. (Ghozali, 2021) menyatakan bahwa validitas diskriminan dinyatakan baik apabila akar dari AVE pada konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi konstruk dengan variabel laten lainnya. Pengujiannya menggunakan *Kriteria Fornel dan Larcker* yaitu korelasi antar variabel laten yang dapat dilihat pada tabel

	K. BUMDES	KO	PO	PS
K. BUMDES	0,796			
KO	0,776	0,807		
PO	0,619	0,602	0,814	
PS	0,623	0,613	0,660	0,820

Berdasarkan tabel diatas, nilai korelasi keberlanjutan organisasi dengan dirinya sendiri (0,796) lebih besar dibandingkan dengan korelasi dengan variabel laten lainnya. Ini menunjukkan bahwa pengukur yang digunakan umumnya valid.

PENGUJIAN INNER MODEL

Uji nilai R-Square

	R-square	R-square adjusted
K. BUMDES	0,652	0,648
PS	0,376	0,374

Menurut (Ghozali 2021), Nilai R-Square 0,67 (model kuat) 0,33 (moderat) dan 0,19 (lemah) Dari data diatas dapat dilihat nilai R square untuk variabel kinerja BUMDes sebesar 0.652 yang bearti termasuk dalam kategori modera, variabel perencanaan startegis sebesar 0,376 yang bearti termasuk dalam kategori moderat

Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung)

Analisis pengaruh langsung dilakukan dengan tujuan untuk menguji hipotesis dengan cara melihat hasil pengujian *Dirrect effect* untuk mengetahui pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi sebagai berikut ini

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
KO -> K. Bumdes	0,584	0,583	0,042	13,961	0,000
PO -> K. Bumdes	0,155	0,157	0,051	3,042	0,002
PS -> K. Bumdes	0,159	0,158	0,060	2,653	0,008
PS -> KO	0,613	0,614	0,039	15,873	0,000
PO x PS -> K. Bumdes	0,024	0,025	0,029	0,826	0,409

Hasil Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

- Hasil pengujian H1 perencanaan strategis berpengaruh signifikan terhadap kinerja BUMDes, dengan nilai p-value 0,008 atau <0,05 dengan koefisien jalur sebesar 0,159 Hasil ini menunjukkan bahwa penerapa perencanaan startegis dengan baik akan meningkatkan kinerja lingkungan BUMDes yang baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Mukhzarudfa et al. (2021) yang menunjukkan bahwa perencanaan strategis berhubungan dengan kinerja BUMDes. Kegiatan ini diharapkan dapat memotivasi pengelola BUMDes dan aparat pemerintah desa untuk meningkatkan kinerja, sehingga BUMDes dapat

berperan lebih dalam pembangunan masyarakat desa dan meningkatkan kesejahteraan. Penelitian ini mendukung teori Resource Based View (RBV), yang menekankan pentingnya pilihan strategis dan pengelolaan sumber daya manusia untuk memaksimalkan nilai perusahaan. Keunggulan kompetitif suatu organisasi bergantung pada kualitas sumber daya dan sistem pengelolaan yang terintegrasi. Keberhasilan bisnis sangat ditentukan oleh persaingan(Lubis, 2023)

- b. Hasil pengujian H2 perencanaan strategis berpengaruh signifikan terhadap keberlanjutan organisasi, dengan nilai p-value 0,000 atau $<0,05$ dengan koefisien jalur sebesar 0,613. Hal ini menunjukkan perencanaan strategis yang baik akan meningkatkan kinerja yang baik. Sejalan dengan teori RBV yang menggambarkan kemampuan perusahaan untuk memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan ketika sumber daya dikelola sedemikian rupa sehingga apa yang dihasilkan sulit untuk ditiru atau dibuat oleh pesaing, yang pada akhirnya menciptakan hambatan kompetisi (Mahoney dan Pandian, 1992). Hal ini secara umum didukung oleh banyak penulis, diantaranya Barney (1991), yang mendukung kesimpulan bahwa suatu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan, melalui sumber daya yang unik yang dimilikinya, dan sumber daya ini tidak dapat dengan mudah dibeli, ditransfer, atau ditiru, dan secara bersamaan secara tidak langsung kelangkaannya memberikan keuntungan bagi Perusahaan. (Khotimah, 2017). Sejalan dengan hasil Penelitian yang dilakukan (Sopandi et al.,2022) Hasil penelitian menunjukkan perencanaan strategi berpengaruh terhadap keberlanjutan.
- c. Hasil pengujian H3 keberlanjutan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja BUMDes dengan nilai p-value $0,000 < 0,05$ dengan koefisien jalur sebesar 0,584. Hal ini sejalan dengan teori *Resources-Based View* (RBV) perusahaan dapat membangun *competitive advantage* yang berkelanjutan melalui penggunaan sumber-sumber daya yang heterogen. Pandangan berbasis sumber daya menjanjikan dan memberikan wawasan betapa pentingnya sumber daya internal dalam upaya mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Persepektif ini menyatakan bahwa kinerja perusahaan adalah fungsi dari keberhasilan seseorang pimpinan (manajer) dalam membangun organisasinya dalam rangka mempertahankan sumber daya yang bernilai langka, sulit ditiru dan sulit digantikan (Barney, 1991). Perusahaan yang memiliki kompetensi yang bernilai dan langka akan mendapatkan keunggulan bersaing yang lebih besar dibandingkan dengan pesaingnya.(Masyitoh et al., 2017) Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian (Basri et al., 2023) yang meyakini bahwan keberlanjutan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi BUMDes, Data tersebut juga menunjukkan bahwa BUMDes yang masih berdiri menunjukkan bahwa BUMDes mampu

memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat dan dapat meningkatkan kepentingan masyarakat.

- d. Hasil pengujian H4 pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja BUMDes dengan nilai p-value $0,002 < 0,05$ dengan koefisien jalur sebesar 0,155. Hasil penelitian (Muis & Isyanto, 2022) Organisasi pembelajar memiliki pengaruh yang signifikan dan positif berpengaruh pada kinerja organisasi. Penelitian dari (Syukur, 2019) Pembelajaran organisasi (Organization Learning) dalam konteks penelitian ini adalah pembelajaran keorganisasian melalui kesadaran atas kebutuhan level yang berbeda dari pembelajaran dan kesadaran untuk menyimpan pengetahuan dalam organisasi yang diukur dengan indikator terdiri dari level belajar dan penyimpanan pengetahuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja. Berdasarkan *Teori Resource Based View* (RBV) Menurut Madhani (2009), yang meneliti evolusi RBV dari tahun 1959 hingga 1997, sumber daya dan kapabilitas internal merupakan variabel signifikan yang mempengaruhi daya saing jangka panjang dan perusahaan berkinerja tinggi. Menurut Barney (1991), ada tiga macam kategori sumber daya: sumber daya modal fisik seperti pabrik dan peralatan, sumber daya modal manusia seperti pengalaman dan pengetahuan, dan sumber daya modal organisasi seperti struktur formal organisasi. (Nawaiseh et al., 2021).
- e. Hasil pengujian H5 pembelajaran organisasi sebagai moderasi tidak memperkuat hubungan antara perencanaan strategis terhadap kinerja BUMDes. Hasil penelitian ini didukung oleh Nugroho (2023), yang menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja BUMDes dalam jangka pendek. Dibutuhkan waktu dan proses lebih lama agar pembelajaran organisasi dapat berdampak positif. Temuan ini tidak sejalan dengan teori Resource-Based View (RBV), yang menekankan pentingnya penggunaan sumber daya organisasi untuk meningkatkan kualitas pengetahuan sesuai dengan perubahan lingkungan. Beberapa kajian menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berkorelasi dengan peningkatan pengetahuan, yang dikenal sebagai kapabilitas organisasi untuk belajar (Pudjiarti & Putranti, 2020)

Uji Hipotesis (Pengaruh Tidak Langsung)

Analisis pengaruh tidak langsung untuk menilai Hipotesis yang memediasi antar variabel yang dilakukan dengan penilaian *indirect effect* seperti yang terlihat pada tabel

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
PS -> KO -> K. Bumdes	0,358	0,358	0,035	10,346	0,000

Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

- a. Hasil pengujian H6 keberlanjutan organisasi dapat memediasi perencanaan strategis terhadap kinerja BUMDes dengan nilai p-value $0,000 < 0,05$ dengan koefisien jalur 0,358. Hasil ini dukung dengan teori Teori RBV dijelaskan bahwa teori ini mampu memberikan suatu dorongan atau motivasi dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi untuk mampu menghadapi persaingan dari organisasi bisnis lain dan juga untuk pencapaian tujuan bisnis secara maksimal. (Darmayanti & Sinarwati, 2023). Hasil ini juga didukung penelitian dari (Monye & Ibegbulem, 2018) perencanaan strategis meningkatkan kinerja organisasi yang lebih baik, yang dalam jangka panjang berdampak pada profitabilitasnya dan intensitas perencanaan strategis ditentukan oleh faktor manajerial, lingkungan dan organisasi. Penelitian (Finatariyani et al., 2024) dalam hasil penelitiannya mengenai variabel keberlanjutan berpengaruh positif terhadap kinerja.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa:

1. Perencanaan Strategis: Terdapat pengaruh signifikan antara perencanaan strategis terhadap kinerja BUMDes
2. Keberlanjutan Organisasi: Perencanaan strategis juga berpengaruh signifikan terhadap keberlanjutan organisasi
3. Pengaruh Keberlanjutan terhadap Kinerja: Keberlanjutan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja BUMDes
4. Pembelajaran Organisasi: Pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja BUMDes

5. Moderasi Pembelajaran Organisasi: Pembelajaran organisasi tidak memperkuat hubungan antara perencanaan strategis dan kinerja BUMDes. Temuan ini menunjukkan bahwa dampak positif pembelajaran organisasi terhadap kinerja memerlukan waktu lebih lama untuk terwujud.
6. Mediasi keberlanjutan organisasi, dapat disimpulkan bahwa Keberlanjutan organisasi memediasi hubungan antara perencanaan strategis dan kinerja BUMDes.

Keterbatasan

1. Waktu dan Proses Penelitian ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi butuh waktu dan proses yang lebih lama untuk memberikan dampak positif, sehingga hasil jangka pendek mungkin tidak mencerminkan potensi penuh dari pembelajaran tersebut.
2. Keterbatasan Sampel: Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal jumlah atau keragaman sampel BUMDes yang diteliti, yang dapat mempengaruhi generalisasi hasil.

DAFTAR PUSTAKA

- Basri, Y. M., Yasni, H., Taufik, T., Putra, A. M., Dewi, R., Lutviana, I., & Anatasya, S. D. (2023). *The Importance Of Organizational Learning To Improve The Performance Of Social Enterprises: The Mediating Role of Organizational Sustainability*. <https://doi.org/10.4108/eai.13-9-2023.2341167>
- Darmayanti, N. P. M., & Sinarwati, N. K. (2023). Implementasi Peran Modal Sosial Sebagai Pilar Pengelolaan Dana BUMDes Desa Galungan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Humanika*, 13(3), 418–427. <https://doi.org/10.23887/jiah.v13i3.64382>
- Finatariani, E., Rosini, I., & Nofriyanti, N. (2024). Pengaruh Inklusi Dan Literasi Keuangan Terhadap Kinerja Usaha Dengan Keberlanjutan Usaha Sebagai Variabel Intervening Pada Sektor Usaha Umkm Di Kota Depok. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 7(1), 21–31. <https://doi.org/10.37481/sjr.v7i1.780>
- Garcia, M. L. S. (2022). La Sustentabilidad Empresarial y el desempeño financiero. *Cuadernos de Administración*, 38(72), e4010835. <https://doi.org/10.25100/cdea.v38i72.10835>
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares Konsep , Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS* (4th ed.). Universitas Diponegoro.
- Hamzali, S., & Arwin. (2022). Pengaruh Pembelajaran Organisasi Dan Inovasi Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi. *Ekonomi Dan Bisnis*, 9(1 Januari), 1–9.
- Hernawan, I. S. (2023). *Pengaruh Perencanaan Strategis Dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Peran Mediasi Daya Inovasi (Study Pada PT Nuansa Cipta Magello)*. STIE BANK BPD JATENG.
- Kharisma, B. M. (2019). Anteseden daya inovasi dan kinerja perusahaan. In *Universitas*

Diponegoro. Universitas Diponegoro.

- Khotimah, K. (2017). Pandangan Berbasis Sumber Daya (Rbv) Dalam Pembahasan Organisasi Ekonomi. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 1980, 44–51.
- Kurnianto, S., & Iswanu, B. I. (2021). Governance and Performance of Village-Owned Enterprises (Bumdes). *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Airlangga*, 6(2), 1150–1170. <https://doi.org/10.20473/jraba.v6i2.187>
- Lubis, N. W. (2023). Resource Based View (Rbv) Dalam Meningkatkan Kapasitas Strategis Perusahaan. *Jurnal Ilmu Manajemen Methonomix*, 6, 1–13. <https://doi.org/10.46880/Mtx.Vol6No1.pp14-26> p-ISSN:
- Maghfiroh, H. S. (2023). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Umkm Di Desa Kare, Kabupaten Madiun. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(14), 332–340. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8173559>
- Masyitoh, S., Azhad, M. N., & Rahayu, J. (2017). Penerapan Konsep Resource-Based View (RBV) Dalam Upaya Mempertahankan Keunggulan Bersaing Perusahaan (Studi Kasus Pada Artshop Akifani Mutiara Mataram). *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 14(1), 82–95.
- Monye, M. ., & Ibegbulem, A. . (2018). Effect of Strategic Planning on Organizational Performance and Profitability. *International Journal of Business & Law Research*, 6(2), 31–40. www.seahipaj.org
- Muis, I., & Isyanto, P. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi: Organisasi Pembelajaran sebagai Mediator. *Owner*, 6(1), 160–175. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i1.543>
- Mukhzarudfa, Putra, W. E., Afrizal, Susfayetti, & Yuliusman. (2021). Perencanaan Dan Pengelolaan Keuangan Bumdes Desa Mendalo Darat, Kecamatan Jambi Luar Kota, Kabupaten Muaro Jambi. *Jurnal Karya Abdi Masyarakat*, 4(3), 477–483. <https://doi.org/10.22437/jkam.v4i3.11565>
- Nahak, M., & Ellitan, L. (2023). Peran Perencanaan Strategik dan Kepemimpinan Strategik dalam Membangun Kinerja Organisasi Publik. *ULIL ALBAB : Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(9), 3986–3999.
- Nawaiseh, K. H. A. L., Shibly, M. H. A. alkareem Al, Alawamleh, H. A., Abbas, K. M., Orabi, T. G. A., & Ali, B. J. A. (2021). Dimensions Of Corporate Governance And Organizational Learning: An Empirical Study. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(5), 1–11.
- Nugroho, E. Agung. (2023). Organizational Commitment on Employee Performance. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(8), 1170–1186.
- Pudjiarti, E. S., & Putranti, H. R. D. (2020). Integrasi Fleksibilitas Strategis dan Kapabilitas

- Pembelajaran Organisasi sebagai Second-order Factor terhadap Kinerja Inovasi dan Perusahaan. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 10(1), 73. <https://doi.org/10.30588/jmp.v10i1.693>
- Sari, R. N., Anugerah, R., Zenita, R., & Junita, D. (2024). *Peningkatan Pemahaman Tata Kelola Direktur Badan Usaha Milik Desa Kabupaten Pelalawan Riau*. 5(1), 55–61.
- Sasqia, V. A. (2022). Effect of Leadership Style and Entrepreneurship Orientation on the Performance of Village Owned Business Entities (BUMDes) in Bengkalis Regency. *JFBA: Journal of Financial and Behavioural Accounting*, 2(2), 1–10.
- Sopandi, A., Danial, R. D. M., & Jhoansyah, D. (2022). Pengaruh Perencanaan Strategi, Keunggulan Bersaing Terhadap Keberlangsungan Usaha Pada Usaha Rumah Makan, Kota Sukabumi. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(4), 2176–2182. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Sudarman. (2021). *Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Perspektif Ekonomi Islam*. Institut Agama Islam Negeri IAIN Parepare.
- Syarifudin, A., & Astuti, S. (2020). Strategi Pengembangan Bumdes Dalam Optimalisasi Potensi Ekonomi Desa Dengan Pendekatan Social Entrepreneur Di Kabupaten Kebumen. *Research Fair Unisri*, 4(1). <https://doi.org/10.33061/rsfu.v4i1.3400>
- Syukur. (2019). Pengaruh Organisasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Tim Pada Bagian Sekretariat Kabupaten Sigi. *E Jurnal Katalogis*, 4 Nomor 9(2302–2019), 29–40.
- Tyas, I. C., & Jurniati, I. (2023). Effect of organizational size and intellectual capital on organizational performance. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 26(1), 221–244. <https://doi.org/10.24914/jeb.v26i1.7206>
- Umar, & Erfin. (2022). Pengaruh Organisasi Pembelajaran Dan Inovasi Terhadap Kinerja Pemerintah Desa Kaleo. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)*, 6(4), 2043–2050. <https://doi.org/10.36312/jisip.v6i4.3567/http>
- Wardhani, R., & Rahadian, Y. (2021). Sustainability strategy of Indonesian and Malaysian palm oil industry: a qualitative analysis. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 12(5), 1077–1107. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-07-2020-0259>