IMPLEMENTASI *GOOD GOVERNANCE* PADA BADAN USAHA MILIK DESA TRIJAYA DI DESA BALUNG LOR KABUPATEN JEMBER

SKRIPSI

Oleh:

Ariyo Febri Ardiyansyah
NIM: 224105030008

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
2026

IMPLEMENTASI *GOOD GOVERNANCE* PADA BADAN USAHA MILIK DESA TRIJAYA DI DESA BALUNG LOR KABUPATEN JEMBER

SKRIPSI

diajukan kepada Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Akuntansi (S.Akun)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi Akuntansi Syariah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Oleh:

Ariyo Febri Ardiyansyah
NIM: 224105030008

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
2026

IMPLEMENTASI *GOOD GOVERNANCE* PADA BADAN USAHA MILIK DESA TRIJAYA DI DESA BALUNG LOR KABUPATEN JEMBER

SKRIPSI

diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
gelar Sarjana Akuntansi (S.Akun)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi Akuntansi Syariah

Oleh:
Ariyo Febri Ardiyansyah
NIM: 224105030008

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Disetujui Pembimbing

M. Daud Rhosyidy,S.E.,M.E.
NIP. 198107022023211003

IMPLEMENTASI *GOOD GOVERNANCE* PADA BADAN USAHA MILIK DESA TRIJAYA DI DESA BALUNG LOR KABUPATEN JEMBER

SKRIPSI

Telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu
persyaratan memperoleh gelar Sarjana Akuntansi (S.Akun)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi Akuntansi Syariah

Hari : Kamis
Tanggal : 27 Agustus 2026

Tim Penguji

Ketua Sidang	Sekretaris
Dr. Sofiah, M.E.	**Mohammad Mirza Pratama, S.ST., M.M.**
NIP. 199105152019032005	**NIP. 199112052023211022**

Anggota:

1. Dr. H. Fauzan, S.Pd., M.Si. ( )
2. M. Daud Rhosyidy, S.E., M.E. ( )

Menyetujui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Prof. Dr. H. Ubaidillah, M.Ag.
NIP. 196812261996031001

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

MOTTO

۞ اِنَّ اللّٰهَ يَأْمُرُكُمْ اَنْ تُؤَدُّوا الْاَمٰنٰتِ اِلٰٓى اَهْلِهَاۙ وَاِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ اَنْ تَحْكُمُوْا بِالْعَدْلِۗ اِنَّ اللّٰهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهٖۗ اِنَّ اللّٰهَ كَانَ سَمِيْعًاۢ بَصِيْرًا ٥٨

Artinya: "Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada pemiliknya. Apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu tetapkan secara adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang paling baik kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat". (QS. An-Nisa': 58).*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

* Al-quran dan Terjemahaannya, (An-Nisa':58), Kementerian Agama Republik Indonesia, https://quran.kemenag.go.id/quran/per-ayat/surah/4?from=58&to=58

PERSEMBAHAN

Puji syukur ke hadirat Allah SWT Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, segala puji syukur penulis panjatkan atas kehadirat-Nya karena atas rahmat, nikmat, taufik, hidayah, serta kemudahan yang diberikan, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan segala proses, perjuangan, dan pembelajaran yang menyertainya. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan Nabi Muhammad SAW yang telah membawa umat manusia dari zaman kegelapan menuju zaman yang penuh ilmu pengetahuan dan keberkahan. Dengan penuh rasa hormat, cinta, dan terima kasih, karya sederhana ini penulis persembahkan kepada:

1. Ibu tercinta, Catur Wahyu Harini, sosok perempuan hebat yang selalu menjadi sumber kekuatan terbesar dalam hidup penulis. Terima kasih atas segala kasih sayang, doa yang tidak pernah terputus, perhatian, kesabaran, pengorbanan, serta dukungan yang selalu diberikan kepada penulis sejak kecil hingga saat ini. Terima kasih karena selalu percaya kepada penulis dalam keadaan apa pun, menjadi tempat pulang terbaik, serta menjadi alasan terbesar penulis untuk terus berjuang dan menyelesaikan pendidikan ini. Tidak ada kata yang mampu menggambarkan betapa besar cinta dan pengorbanan yang telah ibu berikan selama ini.
2. Bapak tercinta, Beny Agustian, sosok laki laki tangguh yang telah bekerja keras, memberikan dukungan, nasihat, semangat, serta perjuangan tanpa lelah demi masa depan penulis. Terima kasih atas setiap pelajaran kehidupan, tanggung jawab, dan keteguhan yang selalu diajarkan kepada penulis. Terima kasih karena selalu berusaha memberikan yang terbaik dan menjadi salah satu alasan penulis untuk terus bangkit dan berkembang menjadi pribadi yang lebih baik.
3. Seluruh keluarga besar yang selalu memberikan doa, dukungan, perhatian, motivasi, dan semangat kepada penulis selama menempuh pendidikan. Terima kasih atas segala bentuk kepedulian dan dukungan yang diberikan, baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

4. Sahabat, teman seperjuangan, dan seluruh rekan mahasiswa, khususnya keluarga besar Akuntansi Syariah 5 Angkatan 2022 yang telah menjadi bagian penting dalam perjalanan perkuliahan penulis. Terima kasih atas kebersamaan, dukungan, canda tawa, cerita, bantuan, pengalaman, dan semangat yang telah diberikan selama masa perkuliahan hingga proses penyusunan skripsi ini selesai. Segala kenangan dan perjuangan bersama akan menjadi bagian yang tidak terlupakan dalam perjalanan hidup penulis.
5. Almamater tercinta Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah menjadi tempat penulis menimba ilmu, memperoleh pengalaman, membangun relasi, serta membentuk penulis menjadi pribadi yang lebih dewasa, mandiri, dan bertanggung jawab dalam menghadapi kehidupan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيم

Puji syukur kehadirat Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini sebagai tugas akhir semester. Sholawat serta salam tetap tercurah limpahkan kepada baginda kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman kegelapan menuju zaman yang terang benerang yakni agama islam.

Puji syukur penulis sampaikan kepada Allah SWT atas izin-Nya dapat menyelesaikan skripsi dengan judul "Implementasi *Good governance* Badan Usaha Milik Desa Trijaya di Desa Balung Lor Kabupaten Jember".

Penulis mendapatkan banyak bimbingan, dukungan, dan bantuan dalam menyusun skripsi ini. Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Phil. Sahiron, M.A. selaku Pelaksana Tugas Rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
2. Prof. Dr. H. Ubaidillah, M.Ag., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
3. Dr. M.F. H. Hidayatullah, S.H.I., M.S.I selaku Ketua Jurusan Ekonomi Islam.
4. Dr. Nur Ika Mauliyah, M.Ak. selaku Koordinator Program Studi Akuntansi Syariah.
5. Dr. Adil Siswanto, SST. Par., M.Par. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang senantiasa memberikan arahan serta dukungan selama menempuh perkuliahan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

6. M. Daud Rhosyidy, S.E., M.E. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan masukan serta arahannya dalam penyelesaian skripsi ini.
7. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah mendidik dan memberikan banyak ilmu pengetahuan kepada penulis.
8. Seluruh Civitas Akademik Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember atas dukungan dalam proses penyusunan skripsi ini.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebut satu persatu yang telah memberikan dukungan dan bantuan kepada penulis sampai penulisan skripsi ini selesai.

Penulis sadari bahwa pada skripsi ini pasti ada kekurangan dan kesalahan. Oleh karena itu, penulis berharap adanya kritik dan saran yang dapat membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Penulis berharap semoga skripsi ini bisa bermanfaat bagi penulis dan pembaca.

Jember, 31 Agustus 2026

Penulis

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

ABSTRAK

Ariyo Febri Ardiyansyah, M. Daud Rhosyidy, 2026: *Implementasi Good Governance pada Badan Usaha Milik Desa Trijaya di Desa Balung Lor Kabupaten Jember*
Kata Kunci: BUMDes, *Good governance*, Manajemen

Implementasi *good governance* Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan upaya pengelolaan usaha desa yang dilakukan secara terarah guna meningkatkan efektivitas pengelolaan, kesejahteraan masyarakat, dan pengembangan ekonomi desa. BUMDes Trijaya di Desa Balung Lor Kabupaten Jember menjadi salah satu BUMDes yang menunjukkan perkembangan kelembagaan dan usaha melalui penerapan tata kelola yang melibatkan pemerintah desa, masyarakat, serta pengembangan usaha berbasis potensi desa dan teknologi digital.

Fokus penelitian ini yaitu: (1) Bagaimana implementasi *good governance* pada BUMDes Trijaya? (2) Bagaimana penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam pengelolaan BUMDes Trijaya?.

Tujuan penelitian ini yaitu: (1) Untuk mengetahui implementasi *good governance* pada BUMDes Trijaya. (2) Untuk mengetahui penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam mendukung pengelolaan BUMDes Trijaya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Lokasi penelitian dilakukan di BUMDes Trijaya Desa Balung Lor. Penentuan informan dilakukan secara purposive dengan melibatkan pengurus BUMDes, pemerintah desa, dan pihak terkait lainnya. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes Trijaya telah menerapkan prinsip-prinsip *good governance* yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, dan partisipasi dalam pengelolaan usaha desa. Penerapan fungsi-fungsi manajemen juga telah berjalan melalui perencanaan berbasis potensi desa, pengorganisasian dengan pembagian tugas yang terstruktur, pelaksanaan berbagai kegiatan usaha dan pemberdayaan masyarakat, serta pengawasan melalui pemerintah desa dan forum musyawarah. Namun demikian, masih terdapat kendala transparansi pada pemerataan akses informasi dan partisipasi masyarakat yang belum sepenuhnya optimal sehingga diperlukan penguatan pada aspek tersebut agar pengelolaan BUMDes dapat lebih efektif dan berkelanjutan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL ..... **i**

PERSETUJUAN PEMBIMBING ..... **ii**

PENGESAHAN TIM PENGUJI ..... **iii**

MOTTO ..... **iv**

PERSEMBAHAN ..... **v**

KATA PENGANTAR ..... **vii**

ABSTRAK ..... **ix**

DAFTAR ISI ..... **x**

DAFTAR TABEL ..... **xii**

DAFTAR GAMBAR ..... **xiii**

BAB I PENDAHULUAN **1**

A. Konteks Penelitian 1

B. Fokus Penelitian 13

C. Tujuan Penelitian 14

D. Manfaat Penelitian 14

E. Definisi Istilah 16

F. Sistematika Pembahasan 18

BAB II KAJIAN PUSTAKA **20**

A. Penelitian Terdahulu 20

B. Kajian Teori 43

BAB III METODE PENELITIAN **59**

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian 59

B. Lokasi Penelitian 60

C. Subyek Penelitian 61

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

D. Teknik Pengumpulan Data 62
E. Analisis Data 64
F. Keabsahan Data 66
G. Tahap-tahap Penelitian 67
BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS 69
A. Gambaran Objek Penelitian 69
B. Penyajian Data dan Analisis 80
C. Pembahasan Temuan 109
BAB V PENUTUP 126
A. Kesimpulan 126
B. Saran 128
DAFTAR PUSTAKA 129

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Perbedaan BUMN, BUMD dan BUMDes 4

Tabel 1. 2 Status Legalitas BUMDES di Jember 10

Tabel 1. 3 BUMDes di Kecamatan Balung 11

Tabel 1. 4 BUMDes Prioritas di Kabupaten Jember Tahun 2021 12

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu 41

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Peta Desa Balung Lor..... 73

Gambar 4. 2 Struktur Pengurus BUMDes 77

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Kemandirian suatu daerah merupakan tuntutan dari pemerintah pusat sejak diterapkannya kebijakan otonomi daerah. Penerapan otonomi daerah tersebut mendorong daerah-daerah di Indonesia untuk berlomba-lomba dalam melaksanakan pembangunan sebagai bentuk pembuktian kemampuan daerah dalam mengelola potensi dan sumber daya yang dimilikinya. Kondisi ini membuka peluang bagi daerah untuk memajukan dan mengembangkan berbagai potensi yang muncul di wilayahnya guna mencapai kesejahteraan sosial bagi masyarakat dan aparatur pemerintahan. Agar wacana pengembangan daerah dapat terwujud secara optimal, maka daerah dituntut untuk mampu menyusun strategi yang tepat dalam menjalankan seluruh aspek pendukung pembangunan, khususnya dalam bidang ekonomi, sosial, dan budaya. Strategi pembangunan tersebut tidak hanya berorientasi pada pencapaian target pertumbuhan ekonomi, juga menekankan pada tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) sebagai fondasi utama dalam menjamin efektivitas dan keberlanjutan pembangunan daerah. [1]

Pembangunan daerah merupakan salah satu aspek penunjang dalam perkembangan perekonomian yang dapat dilihat melalui terciptanya lapangan pekerjaan bagi masyarakat serta meningkatnya pendapatan asli desa.

[1] Abdul Halim dan Muhammad Syam Kusufi. *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah*. (Jakarta: Salemba Empat, 2012).

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Keberhasilan pelaksanaan pembangunan sangat ditentukan oleh pemilihan target dan tujuan yang ingin dicapai dalam proses pengelolaan sumber daya. Sistem pembangunan yang baik diharapkan tidak hanya berorientasi pada pencapaian sasaran, tetapi juga memperhatikan mekanisme atau cara pengelolaan sumber daya alam dan sumber daya manusia secara efektif dan berkelanjutan. Kebutuhan akan pembangunan bagi suatu daerah menjadi sarana introspeksi objektif mengenai kekurangan, potensi, dan kesiapan daerah dalam melaksanakan pembangunan.[2]

Desa juga memiliki peran penting dalam upaya pencapaian target pertumbuhan perekonomian nasional. Desa merupakan kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah dan berwenang untuk mengatur serta mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan asal-usul dan adat istiadat yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, desa memperoleh kewenangan yang lebih luas untuk mengelola pembangunan dan perekonomian secara mandiri. Undang-undang ini menjadi awal bagi desa untuk menunjukkan peran serta kewenangannya dalam membangun perekonomian masyarakat menuju desa yang mandiri.[3]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Perkembangan perekonomian desa menyebabkan ketergantungan masyarakat desa terhadap sektor pertanian semakin berkurang. Berkurangnya

[2] Ana Pratiwi, *"Penerapan Sistem Informasi Manajemen Keuangan Pada Pemerintah Desa di Kecamatan Bangsalsari Kabupaten Jember"*, Jurnal Orientasi Bisnis dan Entrepreneurship Vol. 3, No. 1 (2022).

[3] Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.*

lahan pertanian serta perubahan struktur ekonomi desa berdampak pada menurunnya produktivitas masyarakat desa apabila tidak diimbangi dengan alternatif kegiatan ekonomi lainnya. Untuk menanggulangi permasalahan tersebut, pemerintah melalui Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi mendorong pemutusan rantai logistik perdagangan di desa.[4] Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan mengandalkan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dan koperasi desa, sehingga distribusi komoditas dapat dikendalikan langsung oleh masyarakat desa.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dikelola oleh pemerintah desa dengan melibatkan partisipasi aktif masyarakat. Pengelolaan BUMDes menuntut adanya kerja sama dan sinergi antara pemerintah desa dan masyarakat dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. BUMDes merupakan instrumen pemberdayaan ekonomi lokal dengan berbagai ragam jenis usaha yang disesuaikan dengan potensi desa, bertujuan untuk meningkatkan kapasitas ekonomi, mempercepat perputaran keuangan desa, serta menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan jasa bagi masyarakat.[5]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BUMDes tidak hanya memiliki fungsi ekonomi, tetapi juga memiliki fungsi sosial. Fungsi ekonomi tercermin dari kegiatan usaha yang harus memberikan margin keuntungan bagi desa dan masyarakat desa, sedangkan

[4] Coristya Berlian Ramadana, Heru Ribawanto dan Suwondo. *Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai penguatan ekonomi desa. Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 1 No. 6 (2013), 1068–1076.

[5] Suparji. *Pedoman Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa*. (Jakarta: UAI Press, 2019).

fungsi sosial diwujudkan melalui pemberian transfer keuangan bagi desa melalui peningkatan PADes yang selanjutnya digunakan untuk kegiatan pembangunan desa. Selain itu, BUMDes juga berperan langsung dalam pembinaan dan pendampingan usaha masyarakat desa serta pengelolaan barang dan jasa milik umum.[6]

Terdapat karakteristik utama yang membedakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), dan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), yang meliputi aspek definisi, bentuk badan usaha, dan mekanisme penetapan.

Tabel 1. 1

Perbedaan BUMN, BUMD dan BUMDes

Aspek	BUMN	BUMD	BUMDes
Definisi	Badan usaha yang modalnya dimiliki negara	Badan usaha milik pemerintah daerah	Badan usaha milik desa yang modalnya berasal dari kekayaan desa
Bentuk	Persero dan Perum	Perseroan daerah dan Perumda	Badan usaha dengan unit usaha berbadan hukum
Penetapan	SK Kemenkumham / PP	Peraturan Daerah	Peraturan Desa

Sumber : Data diolah oleh peneliti

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) telah diakui dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, khususnya pada Pasal 213 ayat (1) yang menyatakan bahwa desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa.

[6] Jamila Lestyowati. *"Implementasi Penatausahaan Keuangan Desa di Kecamatan Kalasan: Evaluasi Praktik Akuntabilitas", Jurnal Pemberdayaan Masyarakat*, Vol. 1 No. 1 (2019).

Selanjutnya pada ayat (2) ditegaskan bahwa pendirian dan pengelolaan BUMDes harus berpedoman pada peraturan perundang-undangan, serta pada ayat (3) dinyatakan bahwa BUMDes dapat melakukan kegiatan usaha berupa pemberian kredit sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.[7] Ketentuan tersebut menunjukkan bahwa sejak awal pembentukannya, BUMDes diposisikan sebagai instrumen resmi desa dalam menggerakkan perekonomian dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, pengaturan mengenai desa ditegaskan secara lebih komprehensif baik untuk desa maupun desa adat. Desa didefinisikan sebagai kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan serta kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal-usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan nasional.[8]

Definisi tersebut memberikan legitimasi yang kuat bagi desa untuk mengelola kewenangan pemerintahan sekaligus kewenangan ekonomi, termasuk dalam membentuk dan mengembangkan BUMDes sebagai badan usaha desa. Penguatan regulasi mengenai BUMDes semakin dipertegas melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa, yang menetapkan BUMDes sebagai badan hukum.[9] Penetapan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[7] Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.*

[8] Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.*

[9] Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa.*

status badan hukum ini menuntut pengelolaan BUMDes dilaksanakan secara profesional, transparan, dan akuntabel sesuai prinsip tata kelola pemerintahan yang baik.[10]

George R. Terry menyatakan bahwa manajemen memberikan efektivitas terhadap usaha manusia melalui pemanfaatan sumber daya secara optimal.[11] Fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), koordinasi (*coordinating*), dan pengawasan (*controlling*) harus dijalankan secara terpadu dalam pengelolaan BUMDes. Manajemen dapat dipahami sebagai rangkaian aktivitas yang mengatur, mengarahkan, serta menyinergikan seluruh sumber daya organisasi sehingga dapat dimanfaatkan secara efektif untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Kelima fungsi tersebut saling terintegrasi dan berperan penting dalam menjaga kesinambungan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya material secara seimbang. [12] Namun demikian, pengelolaan BUMDes masih menghadapi berbagai hambatan dan tantangan, yang paling umum terjadi antara lain keterbatasan kapasitas manajerial, kualitas sumber daya manusia, permodalan, perubahan perilaku pasar, serta kondisi lingkungan sosial yang dinamis.[13]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[10] Erni Herawati, *"Badan Usaha Milik Desa, Status dan Pembentukannya"*, Oktober 2016, https://business-law.binus.ac.id/2016/10/16/badan-usaha-milik-desa-status-dan-pembentukannya/.

[11] George R. Terry. *Principles of Management*. (New York: Irwin, 2006).

[12] Oktarina Mia, Kharis Raharjo dan Rita Andini. *"Pengaruh Penerapan Standar Akuntansi Pemerintahan, Kualitas Aparatur Pemerintah Daerah, dan Good governance terhadap Kualitas Laporan Keuangan", Journal of Accounting,* Vol. 2 No. 2 (2016).

[13] Luh Putu Parendra Devi, I Ketut Suamba dan Gede Mekse Korri Arisen. *"Manajemen, Tantangan dan Hambatan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)", Jurnal Hexagro,* Vol. 6 No. 1 (2022). hal. 32.

Good governance merupakan konsep tata kelola yang menekankan pentingnya pengelolaan organisasi secara efektif, transparan, dan bertanggung jawab dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. *Good governance* menurut *Cadbury Committee* adalah sistem yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengelola, kreditur, karyawan, pemerintah, serta berbagai pemangku kepentingan lainnya yang saling berkaitan.[14] Definisi tersebut menunjukkan bahwa *good governance* tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi tetapi juga pada terciptanya hubungan yang harmonis antara seluruh pihak yang terlibat dalam proses pengelolaan organisasi. Mardiasmo menjelaskan bahwa *good governance* merupakan konsep pemerintahan yang baik dan berorientasi pada pembangunan sektor publik.[15] Tujuan utamanya adalah mewujudkan pembangunan yang efektif serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui penyelenggaraan organisasi yang mampu menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya dengan baik. Sementara itu, *World Bank* mendefinisikan *good governance* sebagai penyelenggaraan pemerintahan yang kuat, akuntabel, dan selaras dengan prinsip demokrasi serta sistem ekonomi yang efisien.[16] Konsep tersebut menegaskan bahwa tata kelola yang baik menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung pembangunan yang berkelanjutan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[14] Adrian Cadbury, *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, (London: Gee and Co. Ltd., 1992).

[15] Mardiasmo, *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*, (Yogyakarta: Andi, 2004), 31.

[16] World Bank, *Governance and Development*, (Washington D.C.: World Bank Publications, 1992)

Pentingnya penerapan *good governance* tidak terlepas dari perannya dalam menciptakan sistem pengelolaan yang mampu menjamin keterbukaan, pertanggungjawaban, kepatuhan terhadap aturan, serta keterlibatan para pemangku kepentingan. Melalui penerapan tata kelola yang baik organisasi dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat sekaligus memastikan bahwa setiap kegiatan dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Penerapan *good governance* diwujudkan melalui beberapa prinsip utama yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, dan partisipasi.[17] Transparansi diperlukan untuk menjamin keterbukaan informasi sehingga masyarakat dan pihak yang berkepentingan dapat mengetahui serta mengawasi pelaksanaan kegiatan organisasi. Keterbukaan informasi menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan sekaligus mendorong pengelolaan organisasi yang lebih terbuka dan objektif. Selain itu akuntabilitas menjadi prinsip yang menekankan pentingnya pertanggungjawaban atas setiap keputusan dan kegiatan yang dilakukan organisasi. Akuntabilitas mendorong adanya kejelasan fungsi, tugas, dan kewenangan sehingga setiap pelaksanaan kegiatan dapat dievaluasi berdasarkan hasil yang dicapai. Dengan adanya akuntabilitas organisasi dapat memastikan bahwa pengelolaan sumber daya dilakukan secara efektif dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Prinsip berikutnya adalah responsibilitas yang berkaitan dengan tanggung jawab organisasi dalam menjalankan kegiatan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan norma yang berlaku. Penerapan

[17] Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), *Pedoman Umum Good governance Indonesia*, (Jakarta: KNKG, 2006).

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

responsibilitas menunjukkan komitmen organisasi untuk melaksanakan tugas secara profesional serta menjaga kepentingan masyarakat dan lingkungan. Melalui prinsip ini organisasi diharapkan mampu menjalankan setiap kegiatan secara bertanggung jawab dan berkelanjutan. Selanjutnya partisipasi menjadi prinsip yang memberikan kesempatan kepada masyarakat dan berbagai pemangku kepentingan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Keterlibatan tersebut memungkinkan organisasi memperoleh masukan yang beragam sehingga kebijakan yang dihasilkan lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Partisipasi juga dapat memperkuat hubungan antara organisasi dan masyarakat karena setiap pihak diberikan ruang untuk menyampaikan aspirasi dan pendapatnya.

Perkembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Jember menunjukkan adanya pemenuhan kewajiban dalam aspek legalitas kelembagaan. Tercatat sebanyak 173 BUMDes telah berbadan hukum sehingga sebagian besar unit usaha desa telah memiliki legitimasi formal dalam menjalankan aktivitas usahanya. Kondisi ini mencerminkan adanya dorongan dari pemerintah melalui Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal dalam mempercepat proses legalisasi BUMDes sebagai entitas ekonomi desa. Di sisi lain, masih terdapat sejumlah BUMDes yang berada pada tahap administratif, seperti perbaikan nama (2 unit), terverifikasi nama (24 unit), mendaftar badan hukum (4 unit), serta perbaikan dokumen (23 unit). [18]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[18] Kemendesa. *"Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)"*, https://sid.kemendesa.go.id/bumdes

Tabel 1. 2

Status Legalitas BUMDES di Jember

No	Keterangan	Jumlah
1	Perbaikan Nama	2
2	Terverifikasi Nama	24
3	Mendaftar Badan Hukum	4
4	Perbaikan Dokumen	23
5	Sudah Berbadan Hukum	173

Sumber : https://sid.kemendesa.go.id/bumdes. Diakses pada tanggal 4 Mei 2026.

Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Balung menunjukkan bahwa setiap desa telah memiliki upaya dalam mengembangkan potensi ekonomi lokal melalui pembentukan unit usaha desa. Terdapat tujuh BUMDes yang tersebar di beberapa desa, yaitu Karya Mandiri di Karang Duren, Singo Joyo di Karang Semanding, Kian Santang di Tutul, Trijaya di Balung Lor, Maju Bersama di Balung Kidul, Rajawali di Curah Lele, Berkah Lumintu di Gumelar, serta Langgeng Jaya di Balung Kulon. Penyebaran ini mencerminkan bahwa pengelolaan ekonomi berbasis desa telah diupayakan secara merata di wilayah Kecamatan Balung sebagai bagian dari implementasi kebijakan yang didorong oleh Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal. Masing-masing BUMDes memiliki karakteristik dan potensi usaha yang berbeda sesuai dengan kondisi dan sumber daya yang dimiliki desa. Keberagaman ini menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes tidak bersifat seragam, melainkan disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan masing-masing desa.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Tabel 1. 3

BUMDes di Kecamatan Balung

No	Nama BUMDes	Desa
1	BUMDes Karya Mandiri	Karang Duren
2	BUMDes Singo Joyo	Karang Semanding
3	BUMDes Kian Santang	Tutul
4	BUMDes Trijaya	Balung Lor
5	BUMDes Maju Bersama	Balung Kidul
6	BUMDes Rajawali	Curah Lele
7	BUMDes Berkah Lumintu	Gumelar
8	BUMDes Langgeng Jaya	Balung Kulon

Sumber : Data diolah peneliti (2026) berdasarkan Kemendesa

BUMDes Trijaya menunjukkan perkembangan dalam pengelolaan kelembagaan dan usaha. Pada tahun 2021, BUMDes Trijaya ditetapkan sebagai salah satu dari delapan BUMDes prioritas di Kabupaten Jember dan memperoleh pendampingan langsung dari Pemerintah Kabupaten Jember dalam rangka peningkatan kapasitas kelembagaan dan manajemen usaha. Selanjutnya pada tahun 2022, BUMDes Trijaya berhasil meraih predikat sebagai salah satu dari dua BUMDes terbaik di Kabupaten Jember. Prestasi ini menunjukkan adanya pengakuan terhadap kinerja dan kontribusi BUMDes Trijaya dalam mendukung perekonomian desa.[19] BUMDes Trijaya juga mulai melakukan inovasi dalam bidang pemasaran melalui edukasi pemasaran digital serta pemanfaatan marketplace guna memperluas pemasaran.[20]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[19] Pemerintah Kabupaten Jember, *"Inilah Daftar Desa Terbaik Kabupaten Jember 2022"*, 5 September 2022, https://www.jemberkab.go.id/inilah-daftar-desa-terbaik-kabupaten-jember-2022/, diakses 28 Februari 2026.

[20] Ahmad Zainuddin, Illia Seldon Magfiroh, Intan Kartika Setyawati dan Rena Yunita Rahman, *"Edukasi Pemasaran Digital pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Balung Lor Kecamatan Balung Kabupaten Jember"*, *Jurnal Abdimas Terapan (JAT)* 4, no. 2 (Mei 2025): 52–60, https://doi.org/10.56190/jat.v4i2.77

Tabel 1. 4

BUMDes Prioritas di Kabupaten Jember Tahun 2021

No	Nama BUMDes	Desa	Kecamatan
1	BUMDes Dana Asri Sejahtera	Wonoasri	Tempurejo
2	BUMDes Karya Mandiri	Balung Kulon	Balung
3	BUMDes Amanah	Pondokrejo	Tempurejo
4	BUMDes Gunung Mulia	Grenden	Puger
5	BUMDes Trijaya	Balung Lor	Balung
6	BUMDes Kembang	Kemiri	Panti
7	BUMDes Dukuhdempok	Dukuhdempok	Wuluhan
8	BUMDes Sido Makmur	Sidodadi	Tempurejo

Sumber: Data diolah peneliti (2026) berdasarkan Surat Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) tanggal 7 September 2021

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan prinsip tata kelola yang baik berperan penting dalam meningkatkan efektivitas, akuntabilitas, dan transparansi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) serta dana desa. BUMDes yang menerapkan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan responsibilitas terbukti memiliki kinerja yang lebih baik serta mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat desa. Keberhasilan pengelolaan dana desa juga sangat dipengaruhi oleh kualitas tata kelola pemerintahan desa, terutama dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban anggaran. Selain itu, *benchmarking* telah digunakan sebagai alat evaluasi kinerja untuk mengadopsi praktik terbaik (*best practices*) dari suatu organisasi guna meningkatkan kualitas pengelolaan. Namun sebagian besar penelitian terdahulu masih membahas prinsip *good governance* BUMDes secara umum bagaimana implementasi prinsip tersebut dijalankan dalam kelembagaan tertentu di tingkat desa. Padahal, setiap BUMDes memiliki karakteristik organisasi, dinamika pengelolaan, serta tantangan yang berbeda dalam menerapkan prinsip tata kelola yang baik.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Penelitian ini memfokuskan pada implementasi *good governance* pada BUMDes Trijaya di Desa Balung Lor Kabupaten Jember. Dalam praktiknya, pengelolaan BUMDes Trijaya telah menunjukkan adanya penerapan prinsip-prinsip tata kelola seperti adanya struktur organisasi yang jelas, pembagian tugas pengelola, serta penyusunan laporan pertanggungjawaban sebagai bentuk akuntabilitas. Selain itu, keterlibatan pemerintah desa dalam pengawasan serta adanya upaya pengembangan usaha melalui pemanfaatan teknologi digital menunjukkan adanya proses pengelolaan yang terarah. Implementasi prinsip transparansi, partisipasi masyarakat, serta konsistensi dalam pengelolaan masih perlu dilihat lebih mendalam dalam setiap tahapan manajerial BUMDes. Penelitian ini berfokus pada analisis yang terintegrasi antara penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan responsibilitas dengan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan dalam keseluruhan proses pengelolaan BUMDes, baik dalam aspek kelembagaan maupun operasional usaha.

Berdasarkan paparan tersebut, peneliti tertarik untuk mengangkat penelitian dengan judul **"IMPLEMENTASI *GOOD GOVERNANCE* PADA BADAN USAHA MILIK DESA TRIJAYA DI DESA BALUNG LOR KABUPATEN JEMBER"**.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, tidak semua aspek dapat dikaji secara menyeluruh. Oleh karena itu, untuk memperoleh hasil yang terarah dan lebih mendalam, penelitian berfokus pada:

1. Bagaimana implementasi *good governance* pada BUMDes Trijaya?
2. Bagaimana penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam pengelolaan BUMDes Trijaya?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian yang telah diterapkan, maka tujuan dari penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui implementasi *good governance* pada BUMDes Trijaya.
2. Untuk mengetahui penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam mendukung pengelolaan BUMDes Trijaya.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini berisikan kontribusi yang diharapkan dapat diberikan setelah penelitian selesai dilakukan. Manfaat penelitian ini meliputi manfaat teoretis dan manfaat praktis.[21] Berdasarkan uraian tersebut, manfaat penelitian ini disusun sebagai berikut:

1) Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang akuntansi sektor publik dan manajemen publik yang berkaitan dengan implementasi *good governance* pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian teoretis mengenai integrasi prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan responsibilitas dengan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

[21] Tim penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah* (Jember: UINKHAS, 2024), Hlm. 49.

perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan dalam pengelolaan BUMDes. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi akademik bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa.

2) Manfaat Praktis

a) Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan manfaat praktis bagi peneliti dalam menambah wawasan, pengetahuan, dan pemahaman secara langsung mengenai implementasi *good governance* pada BUMDes Trijaya serta penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam pengelolaan usaha desa. Selain itu, penelitian ini menjadi sarana untuk mengaplikasikan teori akuntansi sektor publik dan manajemen publik yang telah diperoleh selama perkuliahan ke dalam praktik nyata.

b) Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan masukan bagi Pemerintah Desa Balung Lor dan pengelola BUMDes Trijaya dalam meningkatkan kualitas tata kelola kelembagaan dan pengelolaan usaha desa. Penelitian ini juga diharapkan dapat membantu dalam mengidentifikasi tantangan dan hambatan yang dihadapi, serta merumuskan strategi perbaikan guna memperkuat pengelolaan BUMDes secara berkelanjutan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

c) Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian akademik, khususnya dalam bidang akuntansi sektor publik, manajemen publik, dan tata kelola pemerintahan desa. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi, bahan ajar, maupun rujukan bagi penelitian selanjutnya yang membahas implementasi *good governance* pada BUMDes serta integrasinya dengan fungsi manajemen dalam penguatan ekonomi desa.

d) Bagi Pembaca dan Masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam kepada pembaca dan masyarakat mengenai pentingnya penerapan *good governance* BUMDes dalam mendukung keberlanjutan usaha dan peningkatan kesejahteraan masyarakat desa.

E. Definisi Istilah

Pemahaman terhadap kajian penelitian ini bertujuan untuk memperjelas dan mempermudah pemahaman serta menghindari kesalahpahaman dalam berbagai istilah yang digunakan. Adapun definisi yang perlu adanya pemahaman adalah sebagai berikut:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

1. *Good governance*

Good governance merupakan suatu konsep penyelenggaraan pemerintahan yang menekankan pada manajemen pembangunan yang solid, bertanggung jawab, serta selaras dengan prinsip demokrasi dan sistem yang efisien. Konsep ini tidak hanya berorientasi pada efektivitas administrasi

pemerintahan, tetapi juga pada upaya pencegahan penyalahgunaan kewenangan, salah alokasi sumber daya, serta praktik korupsi baik secara politik maupun administratif. *Good governance* menuntut adanya keterbukaan informasi, pertanggungjawaban atas setiap kebijakan dan penggunaan anggaran, partisipasi aktif masyarakat dalam proses pengambilan keputusan, serta penegakan hukum yang adil dan tidak diskriminatif.[22]

2. Manajemen BUMDes

Manajemen merupakan serangkaian proses yang dijalankan oleh organisasi maupun masyarakat dalam rangka menangani dan menyelesaikan berbagai permasalahan yang dihadapi. Manajemen juga dapat dipahami sebagai proses pemanfaatan institusi, struktur kewenangan, serta berbagai bentuk kolaborasi dalam mengalokasikan sumber daya, mengoordinasikan, dan mengendalikan aktivitas sosial maupun ekonomi.[23] Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan entitas usaha yang dikelola oleh pihak-pihak yang ditetapkan dan diberikan kepercayaan oleh pemerintah desa untuk mengoptimalkan potensi desa serta mendorong pertumbuhan perekonomian desa secara terencana dan terorganisasi. Dalam penelitian ini, manajemen BUMDes dimaknai sebagai proses pengelolaan BUMDes yang dilaksanakan dengan menerapkan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*),

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[22] Riska Gustiani dan Hertanto, *"Implementasi Prinsip Good governance dalam Tata Kelola Pemerintahan Desa", Jurnal Pendidikan Sejarah dan Riset Sosial Humaniora (KAGANGA),* Vol. 7 No. 1 (2024).

[23] Mulyadi dan Widi Winarso, *Pengantar Manajemen*, (Banyumas , CV. Pena persada, 2020).

pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*) terhadap sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan.[24]

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan menjelaskan susunan penulisan skripsi secara runtut dari bagian awal hingga akhir. Skripsi ini disusun ke dalam beberapa bab yang masing-masing memiliki subbab dengan keterkaitan satu sama lain. Setiap bagian disusun secara terstruktur dan berkesinambungan agar menghasilkan pembahasan yang sistematis, utuh, dan mudah dipahami. Adapun rincian sistematika penulisan dalam skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. BAB I Pendahuluan: Bab ini memaparkan latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan yang ingin dicapai, manfaat penelitian, penjelasan istilah-istilah yang digunakan, serta susunan sistematika pembahasan dalam skripsi.
2. BAB II Kajian Pustaka: Bab ini memuat kajian pustaka yang terdiri atas penelitian terdahulu dan kajian teori yang digunakan sebagai landasan dalam menganalisis fokus penelitian.
3. BAB III Metode Penelitian: Bab ini menjelaskan metode penelitian yang digunakan, meliputi jenis penelitian, subjek penelitian, lokasi penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, keabsahan data, serta tahapan penelitian.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[24] Andina Fika Safitri, Joko Pramono dan Sri Riris Sugiyarti, *"Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Nambuhan Kecamatan Purwodadi Kabupaten Grobogan untuk Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat", Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 2023.

4. BAB IV Penyajian Data dan Analisis: Bab ini disajikan data beserta analisisnya, gambaran objek penelitian, serta pembahasan hasil yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan.
5. BAB V Penutup: Bab ini disajikan kesimpulan dari pembahasan pada bab bab sebelumnya serta saran bagi pihak-pihak terkait.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini peneliti mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang hendak dilakukan, kemudian membuat ringkasannya, baik penelitian yang sudah terpublikasikan atau belum terpublikasikan (skripsi, tesis, disertasi, laporan penelitian, artikel yang dimuat pada jurnal ilmiah, dan sebagainya). Dengan melakukan langkah ini, akan dapat dilihat sampai sejauh mana orisinalitas dan posisi penelitian yang hendak dilakukan.[25] Maka dalam hal kajian pustaka peneliti mencamtumkan hasil penelitian terdahulu sebagai berikut:

a. Ana Tilmizani. *"Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Menunjang Pembangunan Ekonomi Desa di Desa Kola Kola, Kecamatan Banawa Tengah, Kabupaten Donggala"*.[26]

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis secara mendalam bagaimana bentuk-bentuk pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam menunjang pembangunan ekonomi Desa Kola Kola, serta mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam pengelolaan BUMDes tersebut. Fokus penelitian diarahkan pada peran BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa dalam meningkatkan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[25] Tim penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah* (Jember: UINKHAS, 2024), Hlm. 50.
[26] Ana Tilmizani, "*Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Menunjang Pembangunan Ekonomi Desa di Desa Kola Kola, Kecamatan Banawa Tengah, Kabupaten Donggala"*, (Skripsi, Program Studi Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri (UIN) Datokarama Palu, 2025).

kesejahteraan masyarakat, membuka lapangan kerja, serta mengoptimalkan potensi lokal desa sebagai basis pembangunan ekonomi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif. Lokasi penelitian berada di Desa Kola Kola, Kecamatan Banawa Tengah, Kabupaten Donggala. Sumber data diperoleh dari data primer dan data sekunder yang relevan, dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta verifikasi atau penarikan kesimpulan untuk memperoleh gambaran yang utuh mengenai praktik pengelolaan BUMDes di lapangan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes di Desa Kola Kola memiliki peran penting dalam menunjang pembangunan ekonomi desa, khususnya dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat di sekitarnya. Pengelolaan BUMDes didasarkan pada pemanfaatan potensi desa yang dimiliki, sehingga perencanaan dan pelaksanaan unit-unit usaha dapat berjalan lebih maksimal. BUMDes juga berkontribusi dalam pemberdayaan masyarakat desa, terutama dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi, serta mendorong keterlibatan masyarakat dalam berbagai kegiatan usaha yang dikelola. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan adanya beberapa kendala dalam pengelolaan BUMDes. Faktor penghambat tersebut antara lain permasalahan dalam pengaturan organisasi, kesulitan dalam menemukan dan mengembangkan potensi desa secara optimal, lemahnya aspek promosi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

unit usaha, serta sering terjadinya pergantian pengurus BUMDes yang berdampak pada kurang stabilnya kinerja organisasi. Sementara itu, faktor pendukung yang menunjang keberhasilan pengelolaan BUMDes meliputi adanya sumber pembiayaan untuk BUMDes, dukungan pemerintah desa, serta keterlibatan masyarakat dalam aktivitas BUMDes.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengelolaan BUMDes di Desa Kola Kola memiliki potensi besar sebagai motor penggerak pembangunan ekonomi desa, namun masih memerlukan penguatan, khususnya dalam aspek kelembagaan, sumber daya manusia, serta strategi pengembangan usaha. Oleh karena itu, diperlukan upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kapasitas pengelola, memperkuat sistem organisasi, serta memperluas jaringan promosi dan pemasaran agar BUMDes dapat berfungsi secara lebih efektif, berkelanjutan, dan memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kesejahteraan.

b. Shella Septiani. *"Analisis Penerapan Good governance pada Pengelolaan Dana Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pencegahan Fraud di Badan Usaha Milik Desa Hapsari Desa Mejono Kecamatan Plemahan Tahun 2023"*.[27]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis secara mendalam bagaimana penerapan prinsip-prinsip *Good governance* dalam pengelolaan dana Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Hapsari Desa

[27] Shella Septiani, "*Analisis Penerapan Good governance pada Pengelolaan Dana Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pencegahan Fraud di Badan Usaha Milik Desa Hapsari Desa Mejono Kecamatan Plemahan Tahun 2023"*, (Skripsi, Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Nusantara PGRI Kediri, 2024).

Mejono Kecamatan Plemahan, khususnya dalam kaitannya dengan upaya pencegahan terjadinya fraud atau kecurangan. Fokus penelitian diarahkan pada empat indikator utama, yaitu transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, serta sumber daya manusia, sebagai unsur penting dalam mewujudkan tata kelola BUMDes yang baik, profesional, dan dapat dipercaya oleh masyarakat.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode pengumpulan data melalui wawancara langsung terhadap pengurus BUMDes, perangkat desa, serta pihak-pihak terkait lainnya, yang didukung dengan dokumentasi dan observasi. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai praktik pengelolaan dana BUMDes serta mekanisme pengendalian yang diterapkan dalam mencegah terjadinya kecurangan. Analisis data dilakukan secara sistematis untuk mengidentifikasi kesesuaian antara praktik di lapangan dengan prinsip-prinsip *Good governance*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan indikator akuntabilitas, pertanggungjawaban, serta sumber daya manusia, pengelolaan dana BUMDes Hapsari telah berjalan cukup baik dalam mendukung pencegahan fraud. Pengurus BUMDes dinilai telah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peran masing-masing serta memiliki kompetensi dasar dalam pengelolaan keuangan desa. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa aspek transparansi masih perlu dibenahi, terutama terkait cara penyampaian informasi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

pengelolaan keuangan kepada masyarakat agar lebih terbuka, jelas, dan mudah dipahami. Keterbatasan transparansi tersebut berpotensi menimbulkan kesalahpahaman serta menurunkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan prinsip-prinsip *Good governance* pada pengelolaan dana BUMDes Hapsari secara umum telah mengarah pada tata kelola yang baik dan mendukung upaya pencegahan fraud, namun masih memerlukan penguatan khususnya pada aspek transparansi. Oleh karena itu, penelitian ini merekomendasikan peningkatan keterbukaan informasi, penguatan sistem pengendalian internal, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan berkelanjutan, agar pengelolaan dana BUMDes dapat berjalan lebih akuntabel, transparan, dan berkelanjutan.

c. Muh. Agung Latif. *"Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Je'netallasa Kecamatan Pallangga Kabupaten Gowa"*.[28]

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, mendeskripsikan, serta menganalisis secara mendalam bagaimana tata kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Je'netallasa Kecamatan Pallangga Kabupaten Gowa diterapkan dalam praktik, khususnya ditinjau dari penerapan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan desa. Fokus penelitian diarahkan pada sejauh mana prinsip transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas telah diimplementasikan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[28] Muh. Agung Latif, "*Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Je'netallasa Kecamatan Pallangga Kabupaten Gowa*", (Skripsi, Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin, 2024).

dalam pengelolaan BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa yang diharapkan mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan pendapatan asli desa.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan memperoleh pemahaman yang komprehensif terhadap fenomena tata kelola BUMDes di tingkat desa. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan pihak-pihak yang terlibat langsung dalam pengelolaan dan pengawasan BUMDes, observasi terhadap aktivitas pengelolaan unit usaha, serta studi dokumentasi terhadap laporan dan arsip yang berkaitan dengan operasional BUMDes. Informan dalam penelitian ini berjumlah tujuh orang yang terdiri dari unsur pemerintah desa, pengurus BUMDes, serta pihak lain yang memiliki keterkaitan dengan pengelolaan BUMDes.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan dalam pengelolaan BUMDes Desa Je'netallasa belum sepenuhnya berjalan optimal. Dari tiga prinsip utama yang dijadikan indikator analisis, yaitu transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas, ditemukan bahwa prinsip transparansi dan partisipasi masih lemah dalam penerapannya. Hal ini terlihat dari belum optimalnya keterbukaan informasi mengenai pengelolaan keuangan dan kinerja BUMDes kepada masyarakat, serta rendahnya keterlibatan masyarakat dan sebagian pengurus dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengembangan unit usaha. Sebaliknya, prinsip akuntabilitas dinilai telah berjalan relatif baik, yang

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

ditunjukkan melalui adanya pertanggungjawaban pengelolaan BUMDes kepada pemerintah desa dan penyusunan laporan sebagai bentuk tanggung jawab pengelola.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa tata kelola BUMDes Desa Je'netallasa masih memerlukan penguatan, khususnya dalam meningkatkan transparansi dan partisipasi sebagai prasyarat utama terwujudnya pengelolaan BUMDes yang efektif, efisien, dan berkelanjutan. Perbaikan tata kelola tersebut diharapkan mampu mendorong peningkatan kinerja BUMDes, memperbesar kontribusinya terhadap pendapatan asli desa, serta memperluas manfaat ekonomi yang dirasakan langsung oleh masyarakat desa.

d. Riska Gustiani dan Hertanto. *"Implementasi Prinsip Good governance dalam Tata Kelola Pemerintahan Desa"*.[29]

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana penerapan prinsip-prinsip *good governance* dalam tata kelola pemerintahan Desa Sukajaya Lempasing, Kabupaten Pesawaran. Fokus penelitian diarahkan pada sejumlah prinsip utama *good governance*, antara lain transparansi, akuntabilitas, partisipasi, penegakan hukum, daya tanggap, kesetaraan, efektivitas dan efisiensi, orientasi konsensus, serta visi strategis pemerintah desa sebagai dasar dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan desa yang baik dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[29] Riska Gustiani dan Hertanto, *"Implementasi Prinsip Good governance dalam Tata Kelola Pemerintahan Desa"*, *Jurnal Pendidikan Sejarah dan Riset Sosial Humaniora (KAGANGA)*, Vol. 7 No. 1 (2024).

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur, studi dokumen, dan wawancara dengan pihak-pihak terkait di lingkungan Pemerintah Desa Sukajaya Lempasing. Analisis data dilakukan secara deskriptif dengan cara memaparkan, mengelola, serta menafsirkan data hasil penelitian untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai implementasi prinsip *good governance* di tingkat desa.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar prinsip *good governance* telah diimplementasikan dengan cukup baik oleh Pemerintah Desa Sukajaya Lempasing. Prinsip partisipasi masyarakat, penegakan hukum, daya tanggap, kesetaraan, efektivitas dan efisiensi, orientasi konsensus, serta visi strategis dinilai sudah berjalan dengan baik. Hal ini terlihat dari adanya pelibatan masyarakat dalam musyawarah perencanaan pembangunan desa, pemberlakuan sanksi bagi pihak yang melanggar aturan, serta upaya pemerintah desa dalam memberikan pelayanan publik sesuai standar operasional prosedur. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa prinsip transparansi masih belum optimal. Informasi mengenai Dana Desa umumnya hanya disampaikan melalui musyawarah desa dan belum dapat diakses secara luas oleh seluruh masyarakat. Selain itu, pemanfaatan teknologi informasi dalam penyelenggaraan pemerintahan desa masih terbatas, sehingga belum mendukung keterbukaan informasi secara maksimal. Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi prinsip *good governance* dalam tata kelola pemerintahan Desa Sukajaya

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Lempasing secara umum sudah cukup baik, tetapi masih memerlukan perbaikan terutama pada aspek transparansi. Oleh karena itu, peneliti merekomendasikan pembuatan media informasi seperti poster transparansi yang dipasang di kantor desa, peningkatan kapasitas perangkat desa melalui pendidikan dan pelatihan berkelanjutan, serta pelibatan generasi muda dalam kegiatan pemerintahan desa agar tata kelola pemerintahan desa dapat berjalan lebih transparan, partisipatif, dan akuntabel.

e. Syamsul Armanda. *"Tata Kelola BUMDes sebagai Benchmarking Pengelolaan Dana Desa di Desa Kemiri, Kecamatan Panti, Kabupaten Jember"*.[30]

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana tata kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Kembang di Desa Kemiri, Kecamatan Panti, Kabupaten Jember, serta mengkaji upaya *benchmarking* yang dilakukan BUMDes dalam meningkatkan kualitas pengelolaan dana desa. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui bagaimana mekanisme pengelolaan dana desa yang dilakukan oleh BUMDes Kembang sebagai bagian dari upaya mewujudkan kemandirian ekonomi desa dan peningkatan kesejahteraan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Penentuan informan dilakukan melalui teknik purposive sampling, yaitu memilih informan yang dianggap mengetahui

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[30] Syamsul Armanda, "*Tata Kelola BUMDes sebagai Benchmarking Pengelolaan Dana Desa di Desa Kemiri, Kecamatan Panti, Kabupaten Jember"*, (Skripsi, Program Studi Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2023).

secara mendalam mengenai pengelolaan dan aktivitas BUMDes Kembang. Teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan secara sistematis melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan guna memperoleh gambaran komprehensif mengenai tata kelola BUMDes, upaya *benchmarking*, dan pengelolaan dana desa.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola BUMDes Kembang telah dilaksanakan dengan cukup baik melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Penerapan fungsi-fungsi tersebut didukung oleh sistem kelembagaan yang jelas, struktur organisasi yang tertata, serta pembagian tugas yang relatif proporsional. Kondisi ini menjadikan BUMDes Kembang mampu berkembang dan bahkan dijadikan percontohan (*benchmark*) bagi desa-desa lain yang ingin membangun dan mengembangkan BUMDes. Selain itu, upaya *benchmarking* yang dilakukan BUMDes Kembang mengikuti tahapan *benchmarking wheel*, yang meliputi perencanaan, pengumpulan data, analisis data, serta penyesuaian dan perbaikan kebijakan. Melalui tahapan tersebut, BUMDes Kembang secara berkelanjutan melakukan inovasi kebijakan dan pengembangan unit usaha sesuai dengan kebutuhan serta potensi Desa Kemiri. Dalam aspek pengelolaan dana desa, dana dimanfaatkan untuk pengembangan berbagai unit usaha BUMDes, sehingga mampu mendorong perputaran ekonomi desa dan memberikan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

kontribusi terhadap pendapatan asli desa. Penelitian ini menyimpulkan bahwa tata kelola BUMDes Kembang yang baik, disertai dengan penerapan *benchmarking* secara berkelanjutan, berperan penting dalam meningkatkan kualitas pengelolaan dana desa di Desa Kemiri. Oleh karena itu, penguatan sistem tata kelola, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta inovasi usaha secara terus-menerus perlu dilakukan agar BUMDes tetap mampu menjadi motor penggerak ekonomi desa dan model rujukan bagi desa lainnya.

f. Risdiana Alfaini. *"Analisis Implementasi Prinsip Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) pada BUMDes Ciapus Cipta Mandiri (CCM) di Kabupaten Bogor"*.[31]

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam sejauh mana implementasi prinsip-prinsip tata kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) pada BUMDes Ciapus Cipta Mandiri (CCM) di Kabupaten Bogor, serta mengidentifikasi berbagai kendala yang dihadapi dalam penerapan prinsip-prinsip tersebut. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kenyataan bahwa pemerintah telah mengeluarkan berbagai regulasi terkait pendirian dan pengelolaan BUMDes yang dinilai cukup lengkap, namun dalam praktiknya masih ditemukan perbedaan implementasi tata kelola di lapangan sehingga aturan yang ada belum sepenuhnya berjalan optimal dan masih menjadi hambatan dalam operasionalisasi BUMDes. Fokus

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[31] Risdiana Alfaini, "*Analisis Implementasi Prinsip Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) pada BUMDes Ciapus Cipta Mandiri (CCM) di Kabupaten Bogor"*, (Skripsi, Program Studi Akuntansi Sektor Publik, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta, 2023).

penelitian diarahkan pada lima prinsip utama tata kelola, yaitu transparansi, responsivitas, profesionalitas, supremasi hukum (*rule of law*), dan strategi visi, sebagai indikator utama dalam menilai kualitas tata kelola BUMDes.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif eksploratif dengan metode pengumpulan data berupa wawancara yang dilakukan kepada pengelola BUMDes Ciapus Cipta Mandiri (CCM) dan pihak-pihak terkait. Pendekatan eksploratif dipilih untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai praktik tata kelola yang diterapkan serta dinamika permasalahan yang dihadapi oleh BUMDes dalam menjalankan kegiatan usahanya. Teknik analisis data yang digunakan meliputi *data collection*, *data display*, dan *conclusion drawing*, sehingga data yang diperoleh dapat diolah secara sistematis dan menghasilkan kesimpulan yang komprehensif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Ciapus Cipta Mandiri (CCM) di Kabupaten Bogor pada dasarnya telah mengimplementasikan prinsip-prinsip tata kelola yang diteliti, yaitu transparansi, responsivitas, profesionalitas, supremasi hukum, dan strategi visi. Prinsip transparansi tercermin dari adanya keterbukaan informasi terkait aktivitas dan pengelolaan BUMDes kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Prinsip responsivitas terlihat dari kemampuan pengelola dalam merespons kebutuhan dan permasalahan masyarakat desa secara relatif cepat. Prinsip profesionalitas ditunjukkan melalui upaya pengelola dalam menjalankan tugas sesuai dengan kompetensi dan pembagian peran

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

yang jelas. Prinsip supremasi hukum (*rule of law*) tercermin dari kepatuhan BUMDes terhadap regulasi yang berlaku. BUMDes CCM juga memiliki strategi visi sebagai pedoman arah pengembangan usaha di masa depan.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi prinsip tata kelola pada BUMDes Ciapus Cipta Mandiri (CCM) secara umum telah berjalan dengan baik, meskipun masih diperlukan upaya penguatan agar penerapannya dapat lebih optimal dan merata. Penelitian ini juga merekomendasikan agar penelitian selanjutnya melibatkan lebih banyak BUMDes sebagai objek kajian serta menggunakan teknik observasi selain wawancara, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih kaya dan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai implementasi tata kelola BUMDes di berbagai daerah.

g. Rama Nurul Arifin, Andi Wijayanto dan Dinalestari Purbawati. *"Penerapan Good Corporate Governance (GCG) pada Badan Usaha Milik Desa (Studi BUMDes Usaha Sejahtera Desa Pejengkolan, Kecamatan Padureso, Kabupaten Kebumen Tahun 2023)*".[32]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Usaha Sejahtera Desa Pejengkolan serta mengidentifikasi berbagai hambatan yang dihadapi dalam penerapannya. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya penerapan GCG dalam mendukung tata

[32] Rama Nurul Arifin, Andi Wijayanto, dan Dinalestari Purbawati, *"Penerapan Good Corporate Governance (GCG) pada Badan Usaha Milik Desa (Studi BUMDes Usaha Sejahtera Desa Pejengkolan, Kecamatan Padureso, Kabupaten Kebumen Tahun 2023)*", *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, Vol. 12 No. 3 (2023).

kelola BUMDes yang baik, profesional, dan berkelanjutan, mengingat BUMDes merupakan badan usaha berbadan hukum yang dimiliki oleh masyarakat dan pemerintah desa dengan tujuan meningkatkan pendapatan asli desa serta menggerakkan perekonomian masyarakat desa. Prinsip-prinsip GCG yang digunakan sebagai dasar analisis meliputi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kesetaraan (*fairness*).

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Informan kunci terdiri dari komisaris, direktur, sekretaris, dan bendahara BUMDes Usaha Sejahtera. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara terstruktur, observasi terus terang, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, serta didukung dengan teknik triangulasi untuk menguji keabsahan data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) pada BUMDes Usaha Sejahtera belum terlaksana secara sepenuhnya. Berdasarkan analisis terhadap kelima prinsip GCG, ditemukan bahwa prinsip independensi dan kesetaraan masih lemah dalam penerapannya. Pengelolaan BUMDes masih sangat bergantung pada pemerintah desa, baik dalam pelaksanaan tugas maupun dalam proses pengambilan keputusan, sehingga kemandirian BUMDes belum terbentuk secara optimal. Sementara itu, penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan responsibilitas sudah berjalan cukup baik, meskipun masih dalam bentuk yang sederhana dan memerlukan berbagai perbaikan. Transparansi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

diwujudkan melalui penyediaan dan penyampaian informasi kepada *stakeholder*, akuntabilitas melalui adanya struktur organisasi, pembagian tugas, serta sistem pengendalian internal, sedangkan responsibilitas tercermin dari kepatuhan terhadap peraturan serta keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan usaha. Penelitian ini juga menemukan sejumlah hambatan dalam penerapan GCG, antara lain keterbatasan sumber daya manusia, rendahnya komitmen pengelola, sistem pengendalian internal yang belum berjalan efektif, serta belum optimalnya dukungan dari stakeholder.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan GCG pada BUMDes Usaha Sejahtera masih memerlukan penguatan, khususnya pada aspek independensi dan kesetaraan, serta peningkatan kualitas sumber daya manusia dan sistem pengawasan. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan tatanan kepengurusan, pelatihan berkelanjutan mengenai tata kelola usaha yang baik, serta penguatan mekanisme pengawasan agar pengelolaan BUMDes dapat berjalan lebih efektif, akuntabel, dan berkelanjutan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

h. Yulia Putri. *"Analisis Penerapan Good Corporate Governance pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Ridan Permai Kabupaten Kampar"*.[33]

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) pada BUMDes Desa Ridan Permai Kabupaten Kampar sebagai dasar dalam

[33] Yulia Putri, *"Analisis Penerapan Good Corporate Governance pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Ridan Permai Kabupaten Kampar"*, (Skripsi, Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2022).

mewujudkan tata kelola kelembagaan yang profesional, transparan, dan akuntabel. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai hambatan yang muncul dalam proses penerapan GCG, baik yang bersumber dari aspek kelembagaan, sumber daya manusia, maupun pemahaman masyarakat, serta mengkaji upaya-upaya yang dilakukan oleh pengelola BUMDes dalam mengatasi hambatan tersebut. Fokus penelitian diarahkan pada lima prinsip utama GCG, yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, serta kewajaran dan kesetaraan, sebagai indikator untuk menilai kualitas tata kelola BUMDes.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain penelitian deskriptif, yang bertujuan untuk memperoleh gambaran mendalam mengenai kondisi nyata penerapan GCG di lapangan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan pengelola BUMDes, perangkat desa, serta pihak terkait lainnya, dan didukung dengan dokumentasi berupa laporan pertanggungjawaban, arsip administrasi, serta data pendukung lainnya. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara sistematis. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan uji *credibility* dan *dependability*, dengan menerapkan triangulasi sumber agar informasi yang diperoleh memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* pada BUMDes Desa Ridan Permai masih belum terlaksana secara menyeluruh. Prinsip transparansi belum berjalan optimal, yang

tercermin dari masih terbatasnya keterbukaan informasi kepada masyarakat dan nasabah terkait mekanisme pengelolaan dana, produk layanan, serta kinerja BUMDes. Prinsip akuntabilitas juga belum sepenuhnya terlaksana dengan baik, terutama dalam aspek kejelasan pembagian tugas, sistem pertanggungjawaban, serta pengawasan internal. Di sisi lain, prinsip responsibilitas, independensi, serta kewajaran dan kesetaraan dinilai telah diterapkan relatif baik, yang terlihat dari adanya kepatuhan terhadap aturan, upaya pengelolaan secara mandiri tanpa intervensi berlebihan dari pihak tertentu, serta perlakuan yang adil kepada para pemangku kepentingan. Hambatan utama yang dihadapi dalam penerapan GCG meliputi keterbatasan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia, rendahnya pemahaman sebagian masyarakat terhadap pentingnya dana bergulir, serta lemahnya sistem komunikasi antara pengelola BUMDes dan masyarakat.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada BUMDes Desa Ridan Permai masih memerlukan penguatan dan pembenahan, khususnya pada aspek transparansi dan akuntabilitas sebagai fondasi utama tata kelola yang baik. Upaya perbaikan yang direkomendasikan meliputi peningkatan intensitas sosialisasi dan edukasi kepada masyarakat mengenai fungsi, peran, serta mekanisme pengelolaan BUMDes, penguatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan berkelanjutan, serta perbaikan sistem administrasi dan pengawasan internal. Dengan penguatan tersebut, BUMDes diharapkan mampu meningkatkan kinerjanya secara

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

berkelanjutan, meminimalkan risiko permasalahan seperti kredit macet, serta berkontribusi lebih besar terhadap kemandirian dan kesejahteraan ekonomi desa.

i. Muhamad Nasrul Fuad. *"Pengaruh Good governance dan Kompetensi Perangkat Desa terhadap Efektivitas Pengelolaan Dana Desa (Studi Kasus Kabupaten Wonosobo)"*.[34]

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh penerapan prinsip *good governance* dan kompetensi perangkat desa terhadap efektivitas pengelolaan dana desa di Kabupaten Wonosobo. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada kondisi pengelolaan dana desa di Indonesia yang masih belum sepenuhnya efektif serta tingginya kasus penyimpangan dana desa, sehingga diperlukan penguatan tata kelola pemerintahan desa yang baik. Fokus penelitian diarahkan pada empat variabel independen, yaitu akuntabilitas, partisipasi masyarakat, transparansi, dan kompetensi perangkat desa, sebagai faktor-faktor yang diduga memengaruhi efektivitas pengelolaan dana desa.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan metode pendekatan deskriptif. Populasi dalam penelitian ini adalah perangkat desa yang berasal dari Kecamatan Sapuran dan Kecamatan Wonosobo di Kabupaten Wonosobo. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh (sensus), sehingga seluruh populasi dijadikan

[34] Muhamad Nasrul Fuad, "*Pengaruh Good governance dan Kompetensi Perangkat Desa terhadap Efektivitas Pengelolaan Dana Desa (Studi Kasus Kabupaten Wonosobo)"*, (Skripsi, Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung Semarang, 2022).

sebagai sampel penelitian dengan jumlah 92 responden. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada perangkat desa. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan program IBM SPSS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan akuntabilitas, partisipasi masyarakat, transparansi, dan kompetensi perangkat desa berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengelolaan dana desa. Secara parsial, masing-masing variabel independen tersebut juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pengelolaan dana desa. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan prinsip *good governance* dan semakin tinggi kompetensi perangkat desa, maka semakin meningkat pula efektivitas pengelolaan dana desa. Penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas pengelolaan dana desa di Kabupaten Wonosobo sangat dipengaruhi oleh kualitas tata kelola pemerintahan desa dan kapasitas sumber daya manusia perangkat desa.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

j. Elfrida Yuliana dan Natasia Alinsari. *"Penerapan Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa dalam Mewujudkan Sustainable Development Goals Desa"*.[35]

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana penerapan prinsip-prinsip tata kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam mendukung perwujudan *Sustainable Development Goals*

[35] Elfrida Yuliana dan Natasia Alinsari, *"Penerapan Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa dalam Mewujudkan Sustainable Development Goals Desa"*, *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, Vol. 6 No. 2 (2022).

(SDGs) Desa, khususnya tujuan desa ekonomi tumbuh merata. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kebijakan pemerintah yang memprioritaskan penggunaan dana desa untuk pembentukan dan pengembangan BUMDes sebagai instrumen utama dalam mendorong pertumbuhan serta pemerataan ekonomi desa. Fokus penelitian diarahkan pada penerapan enam prinsip tata kelola BUMDes, yaitu kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparan, akuntabel, dan berkelanjutan, sebagai dasar pengelolaan BUMDes yang berorientasi pada kesejahteraan masyarakat dan keberlanjutan usaha.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan memanfaatkan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi lapangan dan wawancara dengan pengurus BUMDes, perangkat desa, serta masyarakat Desa Bejalen. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan pengelolaan BUMDes. Teknik analisis data menggunakan teknik triangulasi yang meliputi tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk menjamin keabsahan serta keandalan data penelitian.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip tata kelola pada BUMDes Estu Mukti Desa Bejalen telah dilaksanakan dengan baik dan konsisten. Prinsip kooperatif tercermin dari adanya kerja sama BUMDes dengan pihak ketiga atau investor dalam pengembangan unit usaha serta penyelesaian permasalahan melalui musyawarah. Prinsip partisipatif terlihat dari keterlibatan aktif pemerintah desa, BPD, tokoh

masyarakat, pemuda, RT, dan RW dalam pendirian BUMDes serta dukungan masyarakat terhadap pengembangan unit usaha. Prinsip emansipatif ditunjukkan melalui perlakuan yang setara kepada seluruh masyarakat tanpa membedakan latar belakang. Prinsip transparan tercermin dari keterbukaan dalam pengelolaan keuangan, penyediaan informasi kepada masyarakat, serta adanya pembagian keuntungan usaha yang jelas. Prinsip akuntabel diwujudkan melalui kelengkapan dokumen administrasi, penyusunan laporan keuangan secara rutin, serta mekanisme pertanggungjawaban kepada pemerintah desa. Prinsip berkelanjutan terlihat dari pengembangan unit usaha baru, seperti wisata Lucky Land, yang bertujuan menjaga keberlangsungan usaha BUMDes. Penelitian ini juga menemukan bahwa unit-unit usaha yang dikelola BUMDes Estu Mukti sangat mendukung perekonomian masyarakat, mampu menyerap tenaga kerja, membantu pemenuhan kebutuhan permodalan, serta meningkatkan pendapatan masyarakat desa. Dengan demikian, penerapan tata kelola BUMDes yang baik terbukti memberikan dampak positif terhadap peningkatan perekonomian desa dan kesejahteraan masyarakat.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Desa Bejalen telah merealisasikan salah satu program SDGs Desa, yaitu pertumbuhan ekonomi desa yang merata, melalui penerapan tata kelola BUMDes Estu Mukti yang sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola.

Tabel 2. 1

Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Ana Tilmizani (2025)	Analisis Pengelolaan BUMDes dalam Menunjang Pembangunan Ekonomi Desa	Persamaan dengan penelitian ini adalah mengkaji pengelolaan BUMDes sebagai instrumen pembangunan ekonomi desa serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat.	Perbedaan dengan penelitian ini adalah fokus pada peran ekonomi dan faktor pendukung penghambat, belum menganalisis tata kelola berbasis *good governance* dan fungsi manajemen secara terintegrasi.
2.	Shella Septiani (2024)	Analisis Penerapan *Good governance* pada Pengelolaan Dana BUMDes dalam Pencegahan Fraud	Persamaan dengan penelitian ini adalah menggunakan prinsip *good governance* (transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban) sebagai indikator analisis.	Perbedaan dengan penelitian ini adalah terbatas pada pengelolaan dana dan pencegahan fraud, tidak mengkaji keseluruhan tata kelola dan fungsi manajemen BUMDes.
3.	Muh. Agung Latif (2024)	Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Je'netallasa Kecamatan Pallangga Kabupaten Gowa	Persamaan dengan penelitian ini adalah menganalisis tata kelola BUMDes dengan indikator transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas.	Perbedaan dengan penelitian ini adalah tidak menggunakan perspektif *good governance* secara komprehensif dan belum mengaitkan dengan fungsi manajemen.
4.	Riska Gustiani dan Hertanto (2024)	Implementasi Prinsip *Good governance* dalam Tata Kelola Pemerintahan Desa	Persamaan dengan penelitian ini adalah mengkaji penerapan prinsip *good governance* pada tata kelola desa.	Perbedaan dengan penelitian ini adalah objek penelitian pada pemerintahan desa secara umum, bukan pada BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa.
5.	Syamsul Armanda (2023)	Tata Kelola BUMDes sebagai Benchmarking Pengelolaan Dana Desa di Desa Kemiri Kecamatan Panti Kabupaten Jember	Persamaan dengan penelitian ini adalah menganalisis tata kelola BUMDes dan penerapan fungsi manajemen.	Perbedaan dengan penelitian ini adalah menggunakan pendekatan *benchmarking* dana desa, sedangkan penelitian ini berfokus pada implementasi tata kelola berbasis *good governance* dan fungsi manajemen.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

6.	Risdiana Alfaini (2023)	Implementasi Prinsip Tata Kelola BUMDes pada BUMDes Ciapus Cipta Mandiri	Persamaan dengan penelitian ini adalah mengkaji implementasi prinsip tata kelola (transparansi, responsivitas, profesionalitas, *rule of law*, visi strategis).	Perbedaan dengan penelitian ini adalah tidak mengintegrasikan analisis dengan fungsi manajemen serta tidak berfokus pada perspektif *good governance* sektor publik.
7.	Rama Nurul Arifin, Andi Wijayanto, Dinalestari Purbawati (2023)	Penerapan GCG pada BUMDes Usaha Sejahtera Desa Pejengkolan	Persamaan dengan penelitian ini adalah menganalisis penerapan prinsip tata kelola pada BUMDes.	Perbedaan dengan penelitian ini adalah menggunakan pendekatan *Good Corporate Governance* (GCG), bukan *good governance* manajemen publik desa.
8.	Yulia Putri (2022)	Analisis Penerapan Good Corporate Governance pada BUMDes Desa Ridan Permai Kabupaten Kampar	Persamaan dengan penelitian ini adalah mengkaji penerapan prinsip GCG pada BUMDes serta mengidentifikasi hambatan.	Perbedaan dengan penelitian ini adalah fokus pada GCG dan aspek kelembagaan, belum mengintegrasikan fungsi manajemen dalam analisis tata kelola.
9.	Muhamad Nasrul Fuad (2022)	Pengaruh *Good governance* dan Kompetensi Perangkat Desa terhadap Efektivitas Pengelolaan Dana Desa	Persamaan dengan penelitian ini adalah menggunakan prinsip *good governance* sebagai variabel analisis.	Perbedaan dengan penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kuantitatif dan tidak menjadikan BUMDes sebagai objek penelitian.
10.	Elfrida Yuliana dan Natasia Alinsari (2022)	Penerapan Tata Kelola BUMDes dalam Mewujudkan SDGs Desa	Persamaan dengan penelitian ini adalah mengkaji penerapan prinsip tata kelola BUMDes dalam mendukung pembangunan desa.	Perbedaan dengan penelitian ini adalah fokus pada pencapaian SDGs Desa, bukan pada integrasi *good governance* dan fungsi manajemen.

Sumber : Data diolah dari penelitian terdahulu

Dari beberapa rujukan skripsi dan jurnal yang peneliti jadikan sebagai bahan perbandingan, seluruhnya memiliki kredibilitas dan relevansi yang kuat untuk dijadikan sumber rujukan dalam penelitian ini yang berkaitan dengan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), penerapan prinsip *good governance*, serta

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

pengelolaan kelembagaan desa. Penelitian-penelitian terdahulu tersebut memberikan gambaran mengenai berbagai pendekatan dalam mengkaji pengelolaan BUMDes, baik dari perspektif *Good Corporate Governance* (GCG), pengelolaan dana desa, pencegahan fraud, hingga kontribusi terhadap pembangunan ekonomi desa dan pencapaian SDGs.

Berdasarkan tabel penelitian terdahulu, perbedaan penelitian ini terletak pada fokus kajian, pendekatan analisis, serta integrasi konsep yang digunakan. Sebagian penelitian lebih menekankan pada aspek ekonomi, pencegahan fraud, atau penggunaan pendekatan GCG. Selain itu, perbedaan juga terdapat pada objek dan lokasi penelitian yang difokuskan pada BUMDes Trijaya di Desa Balung Lor Kabupaten Jember. Secara garis besar, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis secara mendalam bagaimana implementasi *good governance* pada BUMDes Trijaya dijalankan, serta bagaimana penerapan fungsi manajemen mendukung efektivitas dan keberlanjutan pengelolaan BUMDes sebagai instrumen penguatan ekonomi desa.

B. Kajian Teori

1. *Good governance*

Konsep *governance* berkaitan dengan kemampuan penyelenggara dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya secara terarah, efektif, dan efisien sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

a. Pengertian *Good governance*

Cadbury Committee of United Kingdom menjelaskan "....*good governance is a system of rules that regulates the relationships among*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

shareholders, managers, creditors, employees, the government, and other internal and external stakeholders that are interconnected....", yang berarti *good governance* adalah sistem peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengelola, kreditur, karyawan, pemerintah, serta pemangku kepentingan internal dan eksternal lain yang berkaitan satu sama lain. Adapun Mardiasmo menjelaskan *good governance* adalah sebuah konsep pemerintahan yang baik dan berorientasi kepada pembangunan sektor publik. Tujuan akhir yang dicapai adalah peningkatan pembangunan dan kesejahteraan publik dan capaian ini akan terwujud jika pemerintah menjalankan fungsinya dengan baik. *World Bank* mendefinisikan *good governance* sebagai praktik penyelenggaraan pemerintahan yang kuat, akuntabel, serta sejalan dengan prinsip demokrasi dan sistem ekonomi yang berjalan secara efisien.[36]

Konsep ini menekankan pentingnya keseimbangan antara kekuasaan, tanggung jawab, dan mekanisme pengelolaan sumber daya publik. Dalam implementasinya, *governance* melibatkan tiga elemen utama yang memiliki peran berbeda namun saling berkaitan, yaitu pemerintah (*state*), sektor swasta (*private sector*), dan masyarakat (*society*). *State* berperan dalam menciptakan stabilitas melalui kebijakan serta regulasi yang mendukung terciptanya lingkungan politik dan hukum yang kondusif. *Private sector* berfungsi sebagai penggerak kegiatan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[36] Wijaya, Emiliana Sri Pudjiarti, dan Aris Toening Winarni, *"Buku Ajar Tata Kelola Pemerintahan yang Baik (Good governance)"*, (Semarang: UNTAG, 2018). Hlm. 6-8.

ekonomi melalui penciptaan lapangan kerja, produksi barang dan jasa, serta peningkatan pendapatan. Sementara itu, *Society* berperan dalam membentuk interaksi sosial yang dinamis serta berpartisipasi dalam proses ekonomi dan politik. Keterpaduan peran ketiga elemen tersebut menjadi dasar dalam mewujudkan tata kelola yang mampu mendukung pembangunan yang berkelanjutan dan berorientasi pada kepentingan bersama.[37]

Hal ini sejalan dengan ketentuan Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 yang menjadikan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik sebagai landasan dalam penyelenggaraan aktivitas pemerintahan dan kelembagaan, termasuk dalam upaya mencegah praktik kolusi, korupsi, dan nepotisme.[38] Penerapan Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 dalam pengelolaan BUMDes diharapkan mampu mewujudkan tata kelola yang transparan, efisien, serta mendukung terciptanya sistem birokrasi yang semakin baik di tingkat desa. Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) juga menegaskan bahwa pemerintah Indonesia terus berupaya melaksanakan *good governance* demi terwujudnya pemerintahan yang bersih dan berwibawa.[39]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[37] Nurul Widyawati Islami Rahayu, *"Tata Kelola Zakat di Lembaga Zakat Infaq Shadaqah dan Waqaf Al Baitul Amin Jember"*, (IJIEF, 2015).

[38] Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan.

[39] Komite Nasional Kebijakan Governance, "*Pedoman Umum Good governance Indonesia"*, (Jakarta: KNKG, 2006).

b. Prinsip Prinsip *Good governance*

Penerapan prinsip *good governance* bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh proses pengambilan keputusan dan tindakan dalam organisasi dilakukan secara terbuka, dapat dipertanggungjawabkan, selaras dengan tanggung jawab sosial, dan melibatkan partisipasi dari berbagai pihak, sehingga tujuan organisasi tercapai secara berkelanjutan dan memberikan manfaat yang luas.[40] Prinsip prinsip *good governance* antara lain:

1) Transparansi (*Transparancy)*

Menurut Komite Nasional Kebijakan Governance, transparansi diartikan sebagai keterbukaan dalam penyediaan informasi, baik yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan maupun penyampaian informasi penting dan relevan kepada para pemangku kepentingan. Prinsip ini menekankan bahwa informasi harus disajikan secara jelas, akurat, dan tepat waktu sehingga dapat diakses oleh pihak yang berkepentingan. Transparansi menjadi dasar penting dalam memberikan hak kepada pemangku kepentingan untuk mengetahui kondisi dan kinerja organisasi secara objektif.[41]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[40] Moh. Abil Mawahib dan Fauzan, "Implementation of *Good governance* in the Ethics-Based Financial Reporting System in Regency Jember," *Research Horizon,* Vol. 6 No. 1 (2026): 44.

[41] Feri Firmansyah dan Mutmainnah, *"Analisis Penerapan Prinsip Good Corporate Governance pada Pengelolaan Dana Desa di Desa Gayam Kecamatan Botolinggo Kabupaten Bondowoso", Jurnal Penelitian Nusantara,* Vol. 1 No. 4 (2025): 583

Dalam penerapannya, transparansi diwujudkan melalui beberapa pedoman sebagai berikut:[42]

- Menyediakan informasi penting secara lengkap yang berkaitan dengan organisasi.
- Informasi yang disampaikan harus memenuhi prinsip ketepatan waktu, kejelasan, kecukupan, akurasi, serta mudah diakses oleh seluruh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya.
- Kebijakan organisasi perlu disusun secara tertulis, proporsional, dan disampaikan kepada seluruh pihak yang berkepentingan sebagai bentuk keterbukaan dalam pengelolaan organisasi.

2) Akuntabilitas (*Accountability*)

Akuntabilitas merupakan prinsip yang menekankan kejelasan fungsi, struktur, sistem, serta pertanggungjawaban dalam pengelolaan organisasi sehingga kegiatan dapat dilaksanakan secara efektif dan terarah. Prinsip ini diwujudkan melalui penyusunan laporan keuangan dan laporan kinerja secara tepat waktu dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Selain itu, akuntabilitas juga mencerminkan adanya kejelasan dalam pembagian peran dan tanggung jawab agar organisasi mampu mencapai kinerja yang berkelanjutan serta sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.[43]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[42] Komite Nasional Kebijakan Governance, "*Pedoman Umum Good governance Indonesia"*, (Jakarta: KNKG, 2006), Hlm. 5.

[43] Erna Puspitasari, Nur Ika Mauliyah dan Anam Miftakhul Huda, *"Mewujudkan Prinsip Good governance dalam Pengelolaan Akuntabilitas Dana Desa"*, Wacana Equiliberium: Jurnal Pemikiran & Penelitian Ekonomi Vol. 7, No. 1 (2019): 17.

Dalam penerapannya, akuntabilitas memiliki beberapa pedoman yaitu:[44]

- Adanya penetapan tugas dan tanggung jawab yang jelas pada setiap bagian organisasi.
- Tersedianya sistem pengendalian internal yang efektif guna memastikan bahwa seluruh kegiatan berjalan sesuai dengan rencana dan ketentuan yang telah ditetapkan.
- Adanya sistem pengukuran kinerja yang jelas pada setiap bagian organisasi.

3) Responsibilitas (*Responsibility)*

Responsibilitas merupakan prinsip yang menekankan adanya tanggung jawab organisasi dalam menjalankan kegiatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan serta prinsip-prinsip organisasi yang sehat. Prinsip ini mencerminkan kepatuhan dalam pengelolaan organisasi sekaligus menunjukkan komitmen terhadap tanggung jawab sosial kepada masyarakat dan pemangku kepentingan. Selain itu, responsibilitas juga mengandung nilai untuk menghindari penyalahgunaan kewenangan serta menjunjung tinggi etika, moral, dan menjaga lingkungan yang kondusif bagi keberlangsungan organisasi. Kepatuhan terhadap aturan dan prinsip yang berlaku menjadi dasar dalam menciptakan keberlanjutan.[45]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[44] Komite Nasional Kebijakan Governance, "*Pedoman Umum Good governance Indonesia"*, (Jakarta: KNKG, 2006), Hlm. 6.

[45] Rahmani Timorita Yulianti, *"Good Corporate Governance di Lembaga Zakat"*, (Yogyakarta: Kaukaba, 2016).

Dalam penerapannya, responsibilitas memiliki beberapa pedoman yaitu:[46]

- Menerapkan prinsip kehati-hatian dalam setiap kegiatan untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, serta kebijakan yang berlaku dalam organisasi.
- Memiliki tanggung jawab sosial terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar melalui perencanaan dan pelaksanaan kegiatan yang memberikan dampak positif, serta menjaga keberlanjutan lingkungan dan hubungan sosial.

4) Partisipasi (*Participation*)

Menurut *United Nations Development Programme*, partisipasi merupakan prinsip yang menekankan keterlibatan aktif seluruh pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Setiap individu memiliki hak yang setara untuk menyampaikan pendapat, baik secara langsung maupun melalui mekanisme perwakilan, sehingga keputusan yang dihasilkan mencerminkan kepentingan bersama. Prinsip ini menunjukkan bahwa pengelolaan organisasi tidak bersifat tertutup, melainkan melibatkan berbagai pihak dalam setiap prosesnya.[47]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[46] Komite Nasional Kebijakan Governance, "*Pedoman Umum Good governance Indonesia"*, (Jakarta: KNKG, 2006), Hlm. 6.

[47] United Nations Development Programme, *"Governance for Sustainable Human Development"*, (New York: UNDP, 1997).

Dalam penerapannya, partisipasi memiliki beberapa pedoman yaitu:[48]

- Memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh pemangku kepentingan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan, baik secara langsung maupun melalui perwakilan.
- Mendorong penyampaian aspirasi, pendapat, dan masukan secara terbuka sebagai bahan pertimbangan dalam penentuan kebijakan organisasi.
- Menciptakan mekanisme yang memungkinkan adanya keterlibatan aktif masyarakat atau pihak terkait.

2. Manajemen BUMDes

Manajemen diartikan sebagai serangkaian proses, kebiasaan, kebijakan, aturan, dan institusi yang memengaruhi pengarahan, pengelolaan, serta pengendalian suatu instansi atau korporasi. Dalam organisasi, hal ini mencakup hubungan antara para pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang terlibat dalam penetapan serta pencapaian tujuan pengelolaan institusi atau organisasi publik.[49] Manajemen juga dapat dipahami sebagai suatu sistem yang mengarahkan dan mengendalikan pengelolaan organisasi, khususnya dalam lingkup internal perusahaan yang bertujuan untuk mengelola risiko-risiko yang melekat pada aktivitas badan usaha sehingga mampu mewujudkan stabilitas dan keberlanjutan nilai perusahaan dalam jangka

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[48] Amran Suadi, *"Birokrasi dan Good governance"*, (Jakarta: Kencana, 2024), Hlm. 7.
[49] Fauzan. *"Sistem Pengendalian Manajemen"*, (Tangerang: Indigo Media, 2024).

panjang. Dalam proses pengelolaan tersebut, terdapat sejumlah fungsi manajemen utama yang berperan penting dalam pengaturan badan usaha.[50]

a. Pengertian Manajemen

Untuk memahami konsep manajemen secara lebih mendalam, berbagai ahli telah memberikan definisi yang beragam sesuai dengan sudut pandangnya masing-masing.

1) Menurut George R. Terry (1997), manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Definisi ini kemudian menjadi dasar dalam mengenal fungsi-fungsi manajemen.
2) Menurut Oey Liang Lee, manajemen dipandang sebagai ilmu sekaligus seni dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengoordinasikan, serta mengawasi sumber daya manusia dengan memanfaatkan berbagai sarana pendukung guna mencapai tujuan tertentu.
3) Menurut Mary Parker Follett, manajemen diartikan sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Dalam hal ini, seorang manajer memiliki peran untuk mengatur dan mengarahkan individu lain agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.
4) Menurut Henry Fayol, manajemen merupakan suatu proses yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[50] Abdul Rahman, *"Dasar- dasar Manajemen*", (Malang: CV. Cita intrans selaras, 2017).

terhadap sumber daya yang dimiliki organisasi guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

5) Menurut Lawrence A. Appley, manajemen adalah kemampuan atau keahlian seseorang dalam menggerakkan orang lain agar bersedia bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.[51]

b. Fungsi Manajemen

Pandangan George R. Terry mengenai fungsi manajemen menekankan bahwa manajemen merupakan suatu rangkaian proses kegiatan yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Setiap fungsi dalam manajemen memiliki hubungan yang sistematis sehingga membentuk suatu kesatuan dalam mencapai tujuan organisasi. Melalui pendekatan ini, dapat dibedakan antara aktivitas yang termasuk dalam kategori manajerial dan aktivitas yang bukan bagian dari manajemen. [52] Secara umum, fungsi manajemen dikenal dengan akronim POAC:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang menjadi fondasi utama dalam keseluruhan proses pengelolaan organisasi. Perencanaan dapat dipahami sebagai proses penetapan tujuan organisasi serta penentuan langkah-langkah strategis yang harus

[51] Mulyadi dan Widi Winarso, *"Pengantar Manajemen*", (Banyumas , CV. Pena persada, 2020). Hlm. 1-2.

[52] Diana Fajriah Kusuma, Umi Nurjanah, dan Agung Parmono, "Analisis Penerapan Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan di Kantor Jasa Akuntan (KJA) Drs Suwarno, MM., Ak., CA," *Jurnal Penelitian Nusantara,* Vol. 1 No. 2 (2025): 59.

dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut secara sistematis dan terarah. Perencanaan tidak hanya berfungsi sebagai pedoman kerja, tetapi juga sebagai alat untuk memprediksi berbagai kemungkinan yang dapat terjadi di masa depan, baik peluang maupun tantangan.

Perencanaan juga berkaitan erat dengan proses pengambilan, karena melalui perencanaan manajemen menentukan prioritas kegiatan, alokasi sumber daya, serta target yang ingin dicapai dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Kejelasan tujuan yang dirumuskan dalam perencanaan akan memudahkan seluruh unsur organisasi dalam memahami arah kerja serta peran masing-masing individu. Selain itu, perencanaan menjadi dasar bagi fungsi manajemen lainnya, seperti pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Tanpa adanya perencanaan yang jelas, kegiatan organisasi berpotensi berjalan secara sembarangan dan tidak terkoordinasi. Perencanaan yang baik harus bersifat realistis, fleksibel, serta berorientasi pada pencapaian hasil yang optimal. Fleksibilitas diperlukan agar organisasi mampu menyesuaikan rencana dengan perubahan lingkungan internal maupun eksternal.[53]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang berfokus pada pengaturan dan penyusunan sumber daya organisasi, khususnya sumber daya manusia, agar dapat bekerja secara

[53] Mulyadi dan Widi Winarso, *Pengantar Manajemen*, Hlm. 3.

terkoordinasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian mencakup proses pengelompokan kegiatan, pembagian tugas, penentuan wewenang, serta penetapan tanggung jawab kepada setiap individu maupun unit kerja. Melalui pengorganisasian, struktur organisasi dibentuk secara jelas sehingga alur kerja dan hubungan antarbagian dapat dipahami dengan baik.

Fungsi pengorganisasian memiliki peran penting dalam menciptakan efisiensi kerja, karena setiap anggota organisasi ditempatkan sesuai dengan kompetensi dan keahliannya. Penempatan yang tepat akan meningkatkan produktivitas serta mengurangi terjadinya tumpang tindih pekerjaan. Pengorganisasian juga berfungsi sebagai sarana koordinasi antarunit kerja, sehingga setiap kegiatan yang dilakukan saling mendukung dan tidak berjalan sendiri-sendiri. Pengorganisasian yang efektif harus memperhatikan keseimbangan antara pembagian tugas dan pendelegasian wewenang. Pemberian wewenang yang jelas kepada setiap individu akan menumbuhkan rasa tanggung jawab serta mendorong inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan.[54]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

3) Pelaksanaan/Penggerakan (*Actuating*)

Pelaksanaan atau penggerakan merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan upaya mengarahkan, memotivasi, serta membimbing seluruh anggota organisasi agar bersedia melaksanakan

[54] Abdul Rahman, *Dasar-Dasar Manajemen*, Hlm. 24.

tugas sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Fungsi ini menekankan pada peran kepemimpinan dalam menggerakkan sumber daya manusia sehingga potensi yang dimiliki dapat dimanfaatkan secara optimal. Penggerakan menjadi jembatan antara perencanaan dan pengorganisasian dengan realisasi kegiatan di lapangan.

Dalam proses penggerakan, pimpinan memiliki peran strategis dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif, membangun komunikasi yang efektif, serta memberikan motivasi kepada anggota organisasi. Motivasi yang baik akan mendorong individu untuk bekerja dengan penuh semangat dan tanggung jawab. Selain itu, penggerakan juga mencakup kegiatan pembinaan dan pengembangan kemampuan sumber daya manusia agar kinerja organisasi dapat terus meningkat. Keberhasilan fungsi ini sangat dipengaruhi oleh kemampuan pimpinan dalam memahami karakteristik bawahannya. Setiap individu memiliki kebutuhan, motivasi, dan gaya kerja yang berbeda, sehingga diperlukan pendekatan yang tepat dalam menggerakkan mereka.[55]

4) Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan fungsi manajemen yang bertujuan memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan. Pengendalian dilakukan melalui serangkaian proses yang meliputi penetapan

[55] Abdul Rahman, *Dasar-Dasar Manajemen*, Hlm. 31.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

standar kinerja, pengukuran pelaksanaan kegiatan, serta perbandingan antara hasil yang dicapai dengan standar yang telah ditentukan. Apabila ditemukan penyimpangan, maka manajemen perlu mengambil tindakan korektif agar kegiatan tetap berada pada jalur yang telah ditetapkan.

Fungsi pengendalian sangat penting dalam menjaga stabilitas dan keberlangsungan organisasi. Melalui pengendalian, manajemen dapat mengetahui sejauh mana efektivitas perencanaan dan pelaksanaan yang telah dilakukan. Selain itu, pengendalian juga berfungsi sebagai alat evaluasi untuk menilai kinerja individu maupun unit kerja dalam organisasi. Pengendalian yang baik tidak bersifat represif, tetapi bersifat konstruktif dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Artinya, pengendalian dilakukan bukan semata-mata untuk mencari kesalahan, melainkan untuk meningkatkan kualitas kinerja organisasi secara keseluruhan.[56]

c. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan entitas usaha desa yang dikelola oleh sekelompok masyarakat yang memperoleh mandat dari pemerintah desa untuk mengelola potensi ekonomi desa secara optimal. Pembentukan BUMDes diarahkan sebagai strategi dalam menggali sumber daya desa yang belum berkembang agar mampu memberikan nilai tambah bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[56] Mulyadi dan Widi Winarso, *Pengantar Manajemen*, Hlm. 5-6.

Melalui keberadaan BUMDes, aktivitas ekonomi desa tidak hanya terpusat pada sektor tertentu, tetapi juga dapat dikembangkan melalui berbagai unit usaha yang disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan masyarakat setempat. Pengelolaan BUMDes dilaksanakan berdasarkan prinsip kemitraan, yaitu melalui kerja sama antara pemerintah desa, masyarakat, serta pelaku usaha dalam suatu pola hubungan yang terencana dan terstruktur.[57]

Jenis usaha yang dikembangkan oleh BUMDes pada dasarnya dapat dikelompokkan ke dalam enam kategori utama sebagai berikut: [58]

1) Bisnis sosial

Usaha dalam kategori ini berorientasi pada pelayanan kepada masyarakat desa dengan tujuan utama memberikan manfaat sosial. Keuntungan finansial bukan menjadi fokus utama, melainkan lebih pada peningkatan kesejahteraan dan pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

2) Bisnis keuangan

Jenis usaha ini dijalankan melalui penyediaan layanan pinjaman atau pembiayaan kepada masyarakat desa dengan tingkat bunga yang relatif lebih ringan dibandingkan dengan lembaga keuangan informal maupun konvensional. Tujuannya adalah untuk mempermudah akses permodalan bagi masyarakat.

---

[57] Kementerian Desa, "*Badan Usaha Milik Desa: Spirit Usaha Kolektif Desa",* (Jakarta: Kemendesa PDTT, 2015).

[58] Tyastuti Sri Lestari dan Ismaniah, "*Strategi Meningkatkan Efektivitas Pemberdayaan BUMDes"*, (Yogyakarta: Bintang Semesta Media, 2022).

3) Bisnis penyewaan

Usaha penyewaan dilakukan dengan menyediakan berbagai fasilitas atau aset yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat desa. Kegiatan ini tidak hanya memenuhi kebutuhan masyarakat, tetapi juga menjadi sumber pendapatan bagi desa melalui pengelolaan aset secara produktif.

4) Lembaga perantara

BUMDes berperan sebagai penghubung dalam kegiatan distribusi dan pemasaran, misalnya menjembatani petani dengan pasar atau pembeli. Peran ini membantu masyarakat dalam memperluas akses pemasaran serta meningkatkan nilai jual produk.

5) Perdagangan (*trading*)

Usaha perdagangan dilakukan dengan memproduksi dan/atau memperjualbelikan produk yang dikelola oleh BUMDes. Kegiatan ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sekaligus memperluas jangkauan pasar guna meningkatkan pendapatan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

6) Usaha bersama (*holding*)

BUMDes dapat berperan sebagai entitas induk yang menaungi berbagai unit usaha yang dikembangkan secara mandiri. Setiap unit usaha tetap memiliki operasional tersendiri, namun pengelolaan dan pengembangannya dikoordinasikan oleh BUMDes untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Menurut Sugiyono, metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah yang digunakan untuk memperoleh data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Dalam penelitian, terdapat dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini diperoleh secara langsung melalui studi lapangan dari informan yang berkaitan dengan objek penelitian. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berbagai sumber kepustakaan, dokumen, jurnal, artikel ilmiah, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian. Selain itu, peneliti juga melakukan tinjauan pustaka, pencarian artikel, serta pengumpulan informasi melalui berbagai media dan sumber yang berkaitan dengan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Kedua sumber data tersebut digunakan untuk mendukung proses pengumpulan dan analisis data dalam penelitian ini.[59]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Penelitian kualitatif merupakan suatu pendekatan penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian secara menyeluruh, dengan menyajikan deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada konteks yang alamiah, serta memanfaatkan berbagai metode ilmiah yang relevan. Penelitian kualitatif harus bersifat "*Perspektif*

[59] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2013).

Emic" artinya memperoleh data "sebagaimana seharusnya", bukan berdasarkan apa yang dipikirkan oleh peneliti, tetapi berdasarkan sebagaimana adanya yang terjadi dilapangan yang dialami, dirasakan, dan dipikirkan oleh informan.[60]

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Menurut Robert K. Yin, studi kasus merupakan suatu strategi penelitian yang digunakan untuk memahami suatu kasus secara mendalam dan menyeluruh dalam konteks kehidupan nyata.[61] Jenis penelitian studi kasus dipilih karena penelitian ini berfokus pada satu objek tertentu, sehingga peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih rinci mengenai pengelolaan BUMDes, penerapan prinsip-prinsip *good governance* dan fungsi-fungsi manajemen.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian menunjukkan tempat dilaksanakannya penelitian guna memperoleh data yang relevan dengan permasalahan yang diteliti. Adapun lokasi penelitian ini adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang beralamat di Jalan Bali No.39, Desa Balung Lor, Kecamatan Balung, Kabupaten Jember, Provinsi Jawa Timur, 68161. BUMDes Trijaya merupakan lembaga ekonomi desa yang dibentuk oleh Pemerintah Desa Balung Lor dan berperan dalam mengelola potensi usaha desa serta mendukung pengelolaan dana desa.

Pemilihan BUMDes Trijaya sebagai lokasi penelitian didasarkan pada perannya sebagai lembaga ekonomi desa yang memiliki kontribusi dalam

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[60] Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi* (*Mixed Methods*), (Bandung: Alfabeta, 2016), 295-296.

[61] Iswadi, Neti Karnati, dan Ahmad Andry, *Studi Kasus Desain Dan Metode Robert K.Yin*, (Jawa Barat: CV. Adanu Abimata, 2023), Hlm. 15.

mendukung kemandirian dan pembangunan ekonomi Desa Balung Lor, serta telah menunjukkan perkembangan kelembagaan dan usaha yang cukup baik. Sebagai badan usaha desa yang telah memperoleh pengakuan di tingkat kabupaten dan terus melakukan inovasi pengembangan usaha, BUMDes Trijaya menuntut adanya penerapan tata kelola yang baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku. BUMDes Trijaya menjadi objek yang relevan untuk dikaji guna mengetahui bagaimana tata kelola yang dijalankan dalam keseluruhan prosesnya, serta bagaimana fungsi-fungsi manajemen dapat diterapkan dalam praktik kelembagaan dan operasional usaha. Kondisi ini penting untuk dianalisis guna menilai sejauh mana tata kelola BUMDes Trijaya telah berjalan efektif dan berkelanjutan dalam mendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat desa.

C. Subyek Penelitian

Subyek penelitian merupakan sumber informasi untuk mencari data atau masukan-masukan dalam mengungkap masalah penelitian atau yang biasa dikenal dengan istilah "informan", yaitu orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti dapat memperoleh data dengan cara *teknik purposive*. *Teknik purposive* adalah teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang yang diharapkan peneliti atau sebagai penguasa situasi sosial yang diteliti sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek atau

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

situasi sosial yang diteliti.[62] Peneliti dapat memperoleh data dengan mewawancarai informan yang terdiri dari:

a) Bapak Imam Mustofa selaku Kepala Desa Balung Lor sekaligus Penasehat BUMDes
b) Bapak Ibnu selaku Ketua atau Direktur BUMDes Trijaya
c) Bapak Abdul Rohim selaku Tokoh Masyarakat dan Tokoh Agama (Modin)
d) Ibu Yani selaku Tokoh Masyarakat dan Kader

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Karena penelitian memiliki tujuan utama yaitu mendapatkan data, maka langkah ini merupakan tahap yang menentukan proses serta hasil dari penelitian tersebut. Teknik yang terdapat pada tahapan ini sangatlah penting.

Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi.[63] Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran nyata mengenai praktik implementasi *good governance* pada BUMDes Trijaya di Desa Balung Lor, khususnya yang berkaitan dengan penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan

[62] Sugiyono. *"Memahami Penelitian Kualitatif"*. (Bandung: Alfabeta, 2016).
[63] Sugiyono. *"Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D"*. (Bandung: Alfabeta, 2009).

responsibilitas dalam pengelolaan kelembagaan dan operasional usaha. Selain itu, observasi juga digunakan untuk melihat secara langsung bagaimana BUMDes Trijaya menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam aktivitas usaha, sehingga dapat diketahui sejauh mana sistem pengelolaan tersebut diterapkan secara efektif dan berkelanjutan dalam mendukung kinerja BUMDes.

2. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan tanya jawab langsung dengan perangkat desa, anggota BUMDes dan masyarakat. Peneliti menggunakan wawancara semi struktur. Dalam hal ini, wawancara menanyakan sejumlah pertanyaan yang sudah terstruktur, kemudian satu persatu diperdalam dengan menggali keterangan lebih lanjut.

Peneliti dapat menggali informasi secara lebih luas dan mendalam karena informan diberikan kesempatan untuk menjelaskan pendapat, pengalaman, dan pandangannya secara terbuka. Selain itu, teknik ini juga memberikan keleluasaan kepada peneliti untuk mengajukan pertanyaan tambahan apabila ditemukan informasi baru selama proses wawancara berlangsung. Dengan demikian, data yang diperoleh diharapkan lebih lengkap, akurat, dan mampu memberikan gambaran nyata mengenai kondisi yang ada di lapangan.[64]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[64] Suharmi Arikuto. *"Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Teoritik"*. (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006).

3. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Teknik ini digunakan untuk memperoleh data yang dianggap bisa membantu memberikan keterangan terhadap apa yang menjadi pembahasan dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini, metode dokumenter digunakan untuk memperoleh data yaitu:[65]

a) Profil BUMDes Trijaya yang meliputi sejarah, visi, misi, dan lain-lain.
b) Struktur organisasi maupun dokumen lainnya yang diperlukan.

E. Analisis Data

Analisis data adalah salah satu proses penelitian yang dilakukan setelah semua informasi yang diperlukan untuk memecahkan masalah yang diteliti tersedia sepenuhnya. Dengan hal ini, analisis data yaitu sebagai upaya mencari dan menata secara sistematis catatan hasil observasi, wawancara, dan lainnya untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang diteliti dan menyajikannya sebagai temuan bagi orang lain.[66]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Berikut ini tahapan analisis data yang dilakukan oleh peneliti yaitu:

1. Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah metode yang digunakan peneliti dalam merekam data (informasi) yang dibutuhkan. Secara umum, bagian ini menjelaskan mengenai informasi yang menyangkut indikator yang

---

[65] Sugiyono. *"Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D"*. (Bandung: Alfabeta, 2009).

[66] Ahlan Syaeful Millah. *"Analisis Data Dalam Penelitian Tindakan Kelas"*. Jurnal Kreativitas Mahasiswa, Vol. 1 No. 2 (2023).

terdapat dalam tindakan. Proses pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan melalui berbagai metode yang melibatkan keterlibatan langsung peneliti di lapangan. Teknik tersebut dapat berupa observasi atau pengamatan, penyebaran kuesioner, wawancara mendalam dengan subjek penelitian, telaah dokumen, serta pelaksanaan diskusi kelompok terarah (*focus group discussion*).

2. Reduksi Data

Reduksi data adalah proses seleksi yang menitikberatkan pada penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data mentah dari dokumen tertulis yang diperiksa. Proses ini terus berlanjut sepanjang penelitian bahkan sebelum bahan benar-benar dikumpulkan berdasarkan konsep penelitian, masalah penelitian, dan metode pengumpulan data yang dipilih oleh peneliti. Reduksi data meliputi :

a) Meringkas data
b) Membuat kode
c) Menelusuri tema
d) Membuat gugus-gugus.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Caranya: seleksi ketat atas data, ringkasan atau uraian singkat, dan menggolongkannya ke dalam pola yang lebih luas. Meringkas hasil pengumpulan data ke dalam konsep, kategori, dan tema-tema, itulah kegiatan reduksi data. Pengumpulan data dan reduksi data saling berinteraksi melalui konklusi dan penyajian data. Proses ini tidak bersifat sekali jadi, tetapi secara bolak-balik, perkembangannya bersifat sekuensial

dan interaktif, bahkan melingkar. Kompleksitas permasalahan bergantung pada ketajaman pisau analisis.

3. Penyajian Data

Penyajian data atau informasi merupakan fungsi penyusunan laporan penelitian, dilakukan sedemikian rupa sehingga memungkinkan untuk dianalisis dan dipahami sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Tugas menyajikan informasi ini adalah mengatur kumpulan data dengan cara yang sistematis dan mudah dipahami, sehingga dapat ditarik kesimpulan darinya. Informasi yang disajikan harus sederhana, jelas, dan mudah dibaca. Tujuan penyajian data adalah agar pengamat dapat dengan mudah memahami apa yang peneliti sajikan untuk analisis atau perbandingan lebih lanjut.

4. Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dilakukan peneliti secara terus-menerus selama berada di lapangan. Dari awal pengumpulan data, mencatat keteraturan, pola-pola (dalam catatan teori), penjelasan-penjelasan, konfigurasi-konfigurasi, alur sebab-akibat dan proporsi. Kesimpulan tersebut ditangani secara longgar (tidak mengikat), tetap terbuka dan skeptis.[67]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

F. Keabsahan Data

Pemeriksaan terhadap keabsahan data merupakan salah satu bagian yang sangat penting di dalam penelitian kualitatif yaitu untuk mengetahui derajat kepercayaan dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Apabila peneliti

[67] Indra Prasetia. *"Metodologi Penelitian"*. (Medan: UMSU Press, 2022).

melaksanakan pemeriksaan terhadap keabsahan data secara cermat dan menggunakan teknik yang tepat, maka akan diperoleh hasil penelitian yang benar-benar dapat dipertanggungjawabkan dari berbagai segi.

Untuk memeriksa keabsahan data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi. Menurut Sugiyono, triangulasi diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Namun dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber. Menurut Sugiyono triangulasi sumber berarti untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.[68]

G. Tahap-tahap Penelitian

Tahapan yang perlu dilakukan dalam penelitian ini terdiri dari tiga tahapan, yaitu tahap pra lapangan, tahap pekerjaan lapangan dan tahap analisis data.

1. Tahap pra lapangan

Dalam tahap awal ini, terdapat enam langkah yang dilakukan oleh peneliti yaitu:

a. Menyusun rancangan penelitian

Rencana penelitian ini diawali dengan pengajuan judul, menyusun matriks penelitian yang kemudian dikonsultasikan pada dosen pembimbing dan berlanjut dengan penyusunan proposal.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[68] Sugiyono. *"Memahami Penelitian Kualitatif"*. (Bandung: Alfabeta, 2016).

b. Memilih lapangan penelitian

Lokasi penelitian yang akan diteliti adalah BUMDes Trijaya. Pemilihan lokasi tersebut disertai alasan-alasan tertentu, sebagaimana yang telah dijelaskan pada topik sebelumnya yaitu pada topik lokasi penelitian.

c. Menjajaki dan menilai lapangan

Tahap ini merupakan pengenalan awal terhadap kondisi lapangan, sebagai bekal permulaan penelitian yang akan dilakukan.

d. Memilih dan memanfaatkan informan

Pada tahap ini, peneliti memilih informan yang sesuai dengan judul meliputi perangkat desa dan anggota dari BUMDes Trijaya.

b. Tahap pekerjaan lapangan

Setelah menyelesaikan tahapan-tahapan pada tahap pra lapangan, peneliti dapat mengawali dan memulai penelitian sesuai rancangan penelitian yang telah disusun sebelumnya.

c. Tahap analisis data

Pada tahap terakhir ini, peneliti menganalisa data sesuai dengan teknik analisis yang dipergunakan, yaitu analisis deskriptif, kemudian dilanjutkan dengan menyusun laporan penelitian.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Gambaran Objek Penelitian

1. Desa Balung Lor

a. Sejarah dan Profil Desa Balung Lor

Desa Balung Lor merupakan salah satu desa yang terletak di wilayah Kecamatan Balung, Kabupaten Jember, Provinsi Jawa Timur. Desa ini memiliki letak geografis yang cukup strategis karena berada di kawasan yang dikelilingi oleh beberapa desa lain, yakni Desa Gumelar di sebelah utara, Desa Karangsemanding di sebelah barat, Desa Gelundengan di sebelah timur, serta wilayah Desa Balung Kidul di bagian selatan. Secara administratif, Desa Balung Lor terbagi menjadi empat dusun, yaitu Dusun Karang Anyar, Dusun Krajan, Dusun Kebon Sari, dan Dusun Wetan Kali. Keempat dusun tersebut menjadi pusat kehidupan masyarakat yang hingga kini masih mempertahankan nilai-nilai budaya, tradisi, dan semangat kebersamaan dalam kehidupan sehari-hari. Di balik keberadaannya sebagai sebuah desa yang berkembang, Desa Balung Lor menyimpan sejarah panjang yang diwariskan secara turun-temurun melalui cerita lisan masyarakat. Sejarah tersebut tidak hanya menjadi kisah masa lalu, tetapi juga menjadi bagian penting dari identitas dan jati diri masyarakat Desa Balung Lor. Berdasarkan cerita yang berkembang di masyarakat, asal-usul nama “Balung Lor” berkaitan erat dengan tokoh bernama Mbah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Budeng, yang dikenal sebagai sosok pembuka wilayah tersebut. Mbah Budeng sendiri merupakan nama samaran dari Ki Bondan Kebalen, seorang pendatang yang berasal dari daerah Mataram. Dalam cerita masyarakat, Ki Bondan Kebalen juga dikenal dengan sebutan Mbah Mpuk Lanang.

Kisah bermula ketika Mbah Mpuk Lanang pergi meninggalkan tempat tinggalnya dan tidak pernah kembali dalam waktu yang cukup lama. Selama kurang lebih satu tahun, tidak ada kabar maupun informasi mengenai keberadaannya. Kondisi tersebut membuat sang istri yaitu Mbah Mpuk Putri, merasa khawatir dan akhirnya memutuskan untuk mencari keberadaan suaminya. Pencarian tersebut berlangsung cukup lama hingga pada akhirnya Mbah Mpuk Putri menemukan Mbah Mpuk Lanang telah meninggal dunia di atas sebuah pohon dalam keadaan tinggal tengkorak. Peristiwa inilah yang kemudian menjadi awal mula munculnya nama “Balung.”

Dalam bahasa Jawa, kata “balung” memiliki arti tulang. Nama tersebut dipilih sebagai bentuk penghormatan sekaligus kenangan atas jasa-jasa Mbah Mpuk Lanang yang telah membuka hutan dan merintis kawasan tersebut menjadi tempat hunian bagi masyarakat. Sebagai penghargaan terhadap perjuangan dan pengorbanannya, Mbah Mpuk Putri kemudian memberikan nama “Balung” pada wilayah hasil pembabatan hutan yang telah dilakukan oleh Mbah Mpuk Lanang. Seiring berkembangnya wilayah tersebut, masyarakat kemudian

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

membagi kawasan itu menjadi beberapa bagian berdasarkan arah mata angin. Wilayah bagian utara dikenal dengan nama Balung Lor, sedangkan wilayah bagian selatan dinamakan Balung Kidul. Penamaan tersebut masih digunakan hingga sekarang dan menjadi bagian penting dari sejarah terbentuknya wilayah Balung secara keseluruhan.[69]

Kisah sejarah Desa Balung Lor tidak hanya dipahami sebagai cerita mengenai asal-usul nama desa semata, melainkan juga mengandung nilai-nilai filosofis dan kearifan lokal yang diwariskan dari generasi ke generasi. Cerita tersebut mengajarkan pentingnya menghormati leluhur, mengenang jasa para pendahulu, serta menjaga hubungan harmonis antara manusia dengan alam sekitarnya. Masyarakat Desa Balung Lor hingga saat ini masih menjunjung tinggi tradisi dan budaya lokal sebagai bagian dari identitas sosial mereka. Nilai gotong royong, rasa kekeluargaan, serta sikap saling menghormati antarwarga menjadi karakter yang terus dipertahankan dalam kehidupan bermasyarakat. Selain memiliki nilai sejarah yang kuat, Desa Balung Lor juga berkembang sebagai wilayah yang memiliki potensi sumber daya alam dan sosial yang cukup baik. Desa ini memiliki luas wilayah sekitar 9,06 km² dengan kode wilayah 35.09.10.2005. Sebagian besar wilayahnya dimanfaatkan sebagai kawasan permukiman dan lahan pertanian, terutama area persawahan yang menjadi sumber mata pencaharian utama masyarakat. Di samping itu, terdapat pula lahan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[69] Ahmad Syukron, "Asal Usul Balung," *Ahmad Syukron Blog*, 27 November 2015, https://ahmadsyukronblog.wordpress.com/2015/11/27/asal-usul-balung/

pekarangan, area pemakaman umum, serta berbagai fasilitas umum yang mendukung aktivitas masyarakat sehari-hari.[70]

Desa Balung Lor juga memiliki sejumlah aset desa dan fasilitas umum yang cukup memadai, di antaranya tanah kas desa, tanah bengkok, sawah desa, lapangan olahraga, bangunan perkantoran pemerintah, sekolah, pertokoan, hingga pasar desa. Keberadaan fasilitas tersebut menjadi penunjang penting dalam mendukung aktivitas ekonomi, pendidikan, pemerintahan, dan sosial masyarakat. Dengan potensi sejarah, budaya, dan sumber daya yang dimiliki, Desa Balung Lor tidak hanya dikenal sebagai wilayah administratif semata, tetapi juga sebagai desa yang memiliki warisan budaya dan nilai historis yang masih terjaga dengan baik hingga saat ini.

b. Visi dan Misi Desa

1) Visi

Mewujudkan desa Balung Lor menjadi desa mandiri dan bermartabat dengan mengedepankan swadaya dan partipasi aktif masyarakat, peningkatan kemudahan dalam memperoleh pelayanan yang berkualitas dan terjangkau serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta penguatan lembaga kemasyarakatan desa.

2) Misi

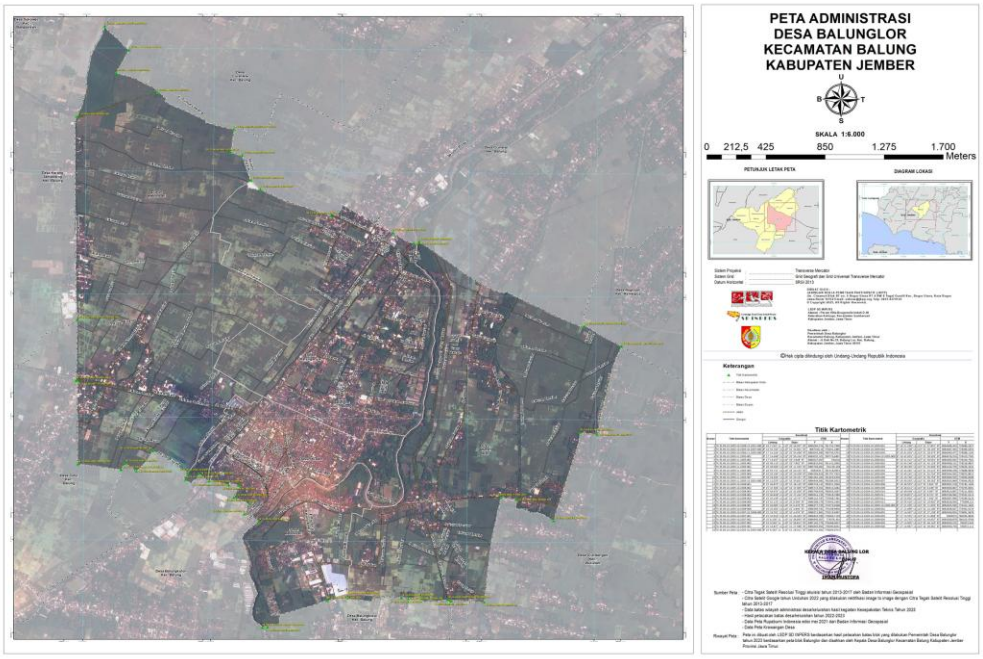
Mewujudkan peningkatan kemudahan dalam memperoleh pelayanan umum yang berkualitas dan terjangkau, peningkatan

[70] "Profil Desa," Desa Balung Lor, diakses pada 2 Juni 2026, https://desabalunglor.wordpress.com/profil-desa/

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

swadaya dan partisipasi aktif dan menumbuh kembangkan kreatifitas masyarakat dalam pembangunan, mewujudkan pertumbuhan ekonomi yang mengarah pada peningkatan kesejahteraan masyarakat serta mewujudkan penguatan lembaga kemasyarakatan desa.[71]

c. Peta Desa Balung Lor



Gambar 4. 1
Peta Desa Balung Lor

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

2. BUMDes Trijaya

a. Sejarah Terbentuknya BUMDes Trijaya

BUMDes Trijaya Balung Lor merupakan salah satu Badan Usaha Milik Desa yang berada di Kecamatan Balung, Kabupaten Jember. Pembentukan BUMDes ini telah ditetapkan melalui Peraturan

[71] "Desa Balung Lor," PPID Desa Kabupaten Jember, diakses 2 Juni 2026, https://ppid-desa.jemberkab.go.id/desa/balunglor

Desa Nomor 02 Tahun 2016 tentang pendirian BUMDes Trijaya. Dalam proses pendiriannya, BUMDes Trijaya telah mengacu pada ketentuan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa serta Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 mengenai tata cara pendirian, pengurusan, pengelolaan, dan pembubaran BUMDes.

Kehadiran BUMDes ini bertujuan untuk mendukung pemberdayaan masyarakat sekaligus meningkatkan perekonomian desa melalui pengelolaan usaha desa secara mandiri. BUMDes Trijaya dibentuk sebagai salah satu upaya pemerintah Desa Balung Lor dalam mengembangkan ekonomi masyarakat dengan memanfaatkan potensi desa yang dimiliki. Pembentukan BUMDes dilakukan melalui musyawarah desa sebagai bagian dari program pengembangan ekonomi lokal. Adapun tujuan utama didirikannya BUMDes Trijaya yaitu untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes), menggerakkan roda perekonomian masyarakat, menyediakan kebutuhan pokok dengan harga yang terjangkau, membantu pemasaran produk lokal masyarakat, serta meningkatkan kesejahteraan warga desa secara keseluruhan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Secara historis, BUMDes ini pertama kali berdiri pada tahun 2016 dengan nama “Karunia Jaya”. Pada masa awal berdirinya, pengelolaan BUMDes dilakukan oleh tiga orang pengurus sebagaimana struktur pengelolaan BUMDes pada umumnya. Saat itu BUMDes Karunia Jaya memiliki dua unit usaha, yaitu unit simpan pinjam/Jalin

Matra dan usaha penjualan beras. Kegiatan usaha tersebut berjalan selama kurang lebih lima tahun hingga April 2020.

Seiring berjalannya waktu, pada Mei 2020 dilakukan pergantian kepengurusan BUMDes melalui Musyawarah Desa (MusDes) yang kemudian menetapkan Mohammad Jamil sebagai Direktur BUMDes. Bersamaan dengan perubahan kepengurusan tersebut, nama BUMDes juga mengalami perubahan dari "Karunia Jaya" menjadi "Trijaya". Selanjutnya, BUMDes Trijaya secara resmi didirikan pada tanggal 2 Juli 2020 sebagai bentuk pembaruan dan pengembangan kelembagaan usaha desa. Pada awal tahun 2023, kembali terjadi pergantian kepengurusan BUMDes Trijaya. Dalam pergantian tersebut, Ibnu Hadi ditetapkan sebagai ketua atau direktur BUMDes Trijaya yang baru. Pergantian kepemimpinan ini diharapkan dapat membawa perubahan dan inovasi dalam pengelolaan BUMDes sehingga mampu meningkatkan kualitas pelayanan, pengembangan unit usaha, serta memperkuat peran BUMDes dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Dalam menjalankan aktivitas usahanya, BUMDes Trijaya memiliki beberapa unit usaha yang bergerak di bidang pelayanan kebutuhan masyarakat desa, di antaranya Trijaya Mart dan Unit Usaha Desa Melati. Keberadaan unit usaha tersebut diharapkan mampu menjadi sarana pengembangan ekonomi masyarakat serta meningkatkan kemandirian ekonomi Desa Balung Lor.[72]

[72] Ibnu Hadi, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 18 Mei 2026.

b. Visi dan Misi BUMDes Trijaya

1) Visi

BUMDes Trijaya memperkuat pendapatan desa untuk kesejahteraan masyarakat desa dengan cara menampung dan merealisasikan kegiatan perekonomian yang didasarkan pada kebutuhan dan potensi lokal desa.

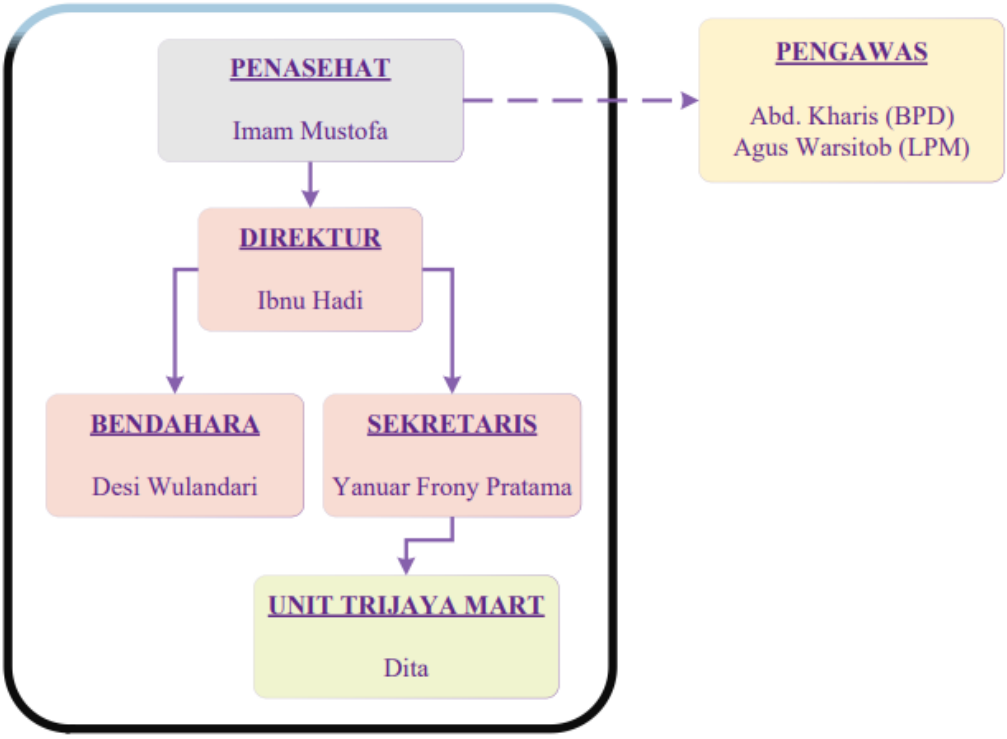
2) Misi

BUMDes Trijaya memiliki misi untuk memajukan dan mengembangkan perekonomian desa melalui pengelolaan usaha yang berbasis pada potensi lokal, meningkatkan pengelolaan aset desa agar dapat dimanfaatkan secara optimal demi kepentingan masyarakat, memberikan pelayanan terhadap berbagai kebutuhan masyarakat desa, menjalin kerja sama dengan pihak lain yang bersifat tidak mengikat guna mendukung pengembangan usaha, memberikan peluang pendapatan bagi masyarakat sekaligus memperoleh keuntungan yang dapat memperkuat Pendapatan Asli Desa (PAD), serta diharapkan mampu mewujudkan kesejahteraan masyarakat.[73]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[73] Ibnu Hadi, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 18 Mei 2026.

c. Struktur Kepengurusan BUMDes Trijaya



Gambar 4. 2
Struktur Pengurus BUMDes

Keterangan:

- Penasehat: Memiliki peran sebagai pihak yang memberikan pembinaan, arahan, serta pertimbangan kepada pengurus BUMDes dalam menjalankan kegiatan organisasi dan pengelolaan usaha agar tetap berjalan sesuai tujuan yang telah ditetapkan.
- Pengawas: Berperan dalam memantau dan mengevaluasi seluruh aktivitas pengelolaan BUMDes guna memastikan kegiatan usaha berjalan dengan baik, sekaligus memberikan masukan kepada pengurus terkait pelaksanaan operasional BUMDes.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

- Direktur: Memiliki tanggung jawab utama dalam memimpin dan mengelola seluruh kegiatan BUMDes, mengembangkan unit usaha desa, memanfaatkan potensi dan sumber daya yang dimiliki desa, menjalin kemitraan dengan berbagai pihak, menyusun program kerja beserta anggaran tahunan, serta membuat laporan pertanggungjawaban.
- Sekretaris: Bertanggung jawab dalam mengelola administrasi dan kegiatan kesekretariatan BUMDes, termasuk membantu kelancaran tugas direktur, mengarsipkan dokumen, serta mengatur administrasi kegiatan operasional BUMDes.
- Bendahara: Memiliki tugas mengatur dan mencatat seluruh aktivitas keuangan BUMDes, baik penerimaan maupun pengeluaran, serta mengelola pembayaran honorarium, gaji, dan kebutuhan keuangan lainnya yang berkaitan dengan operasional BUMDes.
- Bagian Unit Usaha Trijaya Mart: Bertanggung jawab menjalankan dan mengendalikan kegiatan operasional Trijaya Mart, memastikan aktivitas usaha berjalan dengan baik, serta menyampaikan kegiatan usaha kepada direktur BUMDes.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

d. Unit Usaha

BUMDes Trijaya saat ini menempati gedung yang sebelumnya merupakan bangunan BKD. Bangunan tersebut telah direhabilitasi pada tahun 2018 dengan anggaran sebesar Rp 95.846.500 yang bersumber dari Bantuan Gubernur dan Hibah (BGH) Tahun 2018 pada masa

kepemimpinan Ibu Hj. Riana Rahmawati selaku Kepala Desa. Selain difungsikan sebagai kantor operasional BUMDes, bangunan ini juga digunakan sebagai Pusat Pelayanan Terpadu Desa Peduli Buruh Migran Indonesia (DESBUMI) Balung Lor. Adapun unit-unit usaha yang saat ini dijalankan oleh BUMDes Trijaya Balung Lor adalah sebagai berikut:

- Trijaya Mart: Trijaya Mart merupakan unit usaha yang dikelola oleh BUMDes Desa Balung Lor untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sekaligus memberikan berbagai layanan keuangan dan pembayaran.
- Cafesera: Cafesera merupakan unit usaha BUMDes Trijaya yang bergerak di bidang kuliner dengan konsep kafe dan pujasera yang menyediakan berbagai makanan dan minuman ringan. Namun, unit usaha ini sudah tidak beroperasi karena semakin banyaknya usaha kafe sejenis yang berkembang seperti JTOH, Sutejo, Namsatu, Titik Temu Caffe dan House of Windys. BUMDes Trijaya memilih untuk tidak bersaing dengan usaha masyarakat tersebut dan lebih berperan sebagai motivator serta penggerak pengembangan ekonomi desa, sesuai dengan tujuan BUMDes sebagai lembaga yang mendukung pemberdayaan ekonomi masyarakat desa.
- Desa Melati: Desa Melati merupakan salah satu unit usaha BUMDes Trijaya yang bergerak di bidang budidaya bunga melati. Dalam pelaksanaannya, pihak BUMDes menyediakan bibit, pupuk, serta pendampingan kepada masyarakat mengenai teknik budidaya melati. Unit usaha ini menjadi salah satu usaha yang unik karena

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

berfokus pada sektor pertanian hortikultura. Saat ini, pengelolaan usaha melati telah diserahkan kepada masyarakat setempat sehingga dapat terus berkembang sebagai usaha yang mendukung perekonomian warga desa.

- Program Ketahanan Pangan: Unit usaha yang saat ini menjadi fokus pengembangan BUMDes Trijaya. Program ini dijalankan mulai tahun 2025 dan dikelola melalui 7 kelompok masyarakat (Pokma) yang tersebar di 4 dusun, yaitu Dusun Karang Anyar, Dusun Wetan Kali, Dusun Kebon Sari, dan Dusun Krajan. Adapun usaha yang dijalankan meliputi sektor pertanian, peternakan kambing, budidaya ikan lele, dan peternakan ayam. Program ini dilaksanakan melalui kolaborasi antara pemerintah desa, BUMDes, dan masyarakat dengan memanfaatkan potensi masing-masing dusun guna memperkuat ketahanan pangan serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.[74]

B. Penyajian Data dan Analisis

Tahap berikutnya dalam penelitian ini adalah penyajian sekaligus analisis data yang telah diperoleh selama proses penelitian berlangsung. Pada bagian ini, peneliti memaparkan berbagai data dan informasi yang berkaitan dengan fokus penelitian. Data yang disajikan berasal dari hasil pengumpulan data yang dilakukan melalui teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi sebagai instrumen pendukung dalam memperoleh informasi yang relevan

[74] Ibnu Hadi, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 18 Mei 2026.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

dengan penelitian. Penyajian data dalam penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan hasil temuan penelitian yang disesuaikan dengan fokus permasalahan dan dianalisis secara sistematis agar mempermudah penarikan kesimpulan. Seluruh data yang diperoleh kemudian diolah dan dianalisis berdasarkan hasil observasi lapangan, wawancara dengan informan, serta dokumentasi yang berkaitan dengan pengelolaan BUMDes.

1. Implementasi *Good Governance* pada BUMDes Trijaya

a. Transparansi (*Transparancy)*

Menurut Komite Nasional Kebijakan *Governance*, transparansi diartikan sebagai keterbukaan dalam penyediaan informasi, baik yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan maupun penyampaian informasi penting dan relevan kepada para pemangku kepentingan. Prinsip ini menekankan bahwa informasi harus disajikan secara jelas, akurat, dan tepat waktu sehingga dapat diakses oleh pihak yang berkepentingan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Ibnu, transparansi pengelolaan BUMDes diwujudkan melalui pelaksanaan Musyawarah Desa (MusDes) sebelum penyusunan dan pelaksanaan kegiatan usaha, serta penyampaian informasi mengenai kegiatan, kondisi usaha, dan laporan pertanggungjawaban kepada masyarakat dan pemerintah desa. Melalui mekanisme tersebut, masyarakat diberikan kesempatan untuk mengetahui dan mengikuti perkembangan pengelolaan BUMDes sehingga tercipta keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

maupun pelaksanaan kegiatan, sebagaimana dijelaskan Bapak Ibnu pada wawancara berikut:

> "Sebagai bentuk transparansi pengelolaan BUMDes ini, jadi kita ini melakukan musyarawarah desa atau Musdes sebelum merancang sebuah kegiatan yang akan dilakukan dan dihadiri oleh beberapa masyarakat. Kita juga ee wajib menyampaikan laporan kegiatan dan laporan pertanggungjawaban untuk setiap periode, juga kita melakukan pelaporan kondisi usaha kepada masyarakat dan pemerintah desa."[75]

Hal ini diperjelas dengan pernyataan dari pihak pemerintah desa Balung Lor yaitu Bapak Imam sebagai berikut:

> "Kalau terkait masalah laporan, BUMDes ini setiap tahun harus laporan ke Pemdes terkait dana yang mereka dapat dalam setiap tahunnya. Mulai dari awal menerima sampek pengelolaannya ini harus dilaporkan, karena itu merupakan kewajiban BUMDes untuk melaporkan SPJ tahunan." [76]

Bapak Ibnu juga menjelaskan lebih lanjut terkait informasi yang biasanya disampaikan ke masyarakat dan pemerintah desa:

> "Nah untuk informasi yang biasanya kami sampaikan itu mas, ee mulai dari perkembangan usaha BUMDes, laporan pendapatan dan pengeluaran, hasil usaha atau keuntungan, program kerja tahunan sampai rencana pengembangan usaha berikutnya."[77]

Bapak Imam menjelaskan laporan yang biasanya dilaporkan oleh BUMDes dan juga menambahkan apabila masyarakat ingin mengetahui laporan kegiatan dari BUMDes:

> "Laporan pengelolaan keuangan, laporan kegiatan, terus laporan terkait kemanfaatannya terhadap masyarakat, itu perlu dilaporkan semuanya. Kalau terkait masalah masyarakat ingin tahu, yang pertama secara offline bisa ditanyakan langsung ke Pemdes atau ke BUMDesnya, karena laporan secara offline itu memang kita tekankan yang ditakutkan ada warga yang tiba tiba

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[75] Ibnu Hadi, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 18 Mei 2026.
[76] Imam Mustofa, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 20 Mei 2026.
[77] Ibnu Hadi, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 18 Mei 2026.

> berkunjung ke Pemdes dan BUMDes, ini mereka dapat membaca laporan laporan yang sudah diserahkan ke Pemdes. Secara online, ini kegiatan setiap kegiatan, baik itu ndek Facebook atau di Instagram, ini ada. Bahkan di Youtubenya BUMDes itu ada, gitu."[78]

Hal tersebut juga diperkuat oleh pernyataan salah satu masyarakat Desa Balung Lor yang menyampaikan bahwa transparansi BUMDes sudah cukup baik, namun penyebaran informasi kepada masyarakat masih belum sepenuhnya merata. Menurut Bapak Rohim sebagai berikut:

> "Nah BUMDes itu transparannya kepada masyarakat sangat luas dan sangat membantu. Tapi karena kinerjanya mungkin tidak akurat dan belum meluas, jadi masyarakat ada yang belum tau. Perlu adanya pemahaman kepada masyarakat, apa gunanya BUMDes itu sebenarnya. Karena selama ini BUMDes sudah pernah berjalan, mungkin dapat 2 tahun, vakum. Terus buka lagi, vakum lagi, mungkin karena pengelolanya (periode sebelumnya) yang kurang tepat."[79]

Hal tersebut juga sejalan dengan pendapat Ibu Yani sebagaimana yang dijelaskan wawancara berikut:

> "BUMDes sebenarnya sudah berusaha transparan kepada masyarakat, baik melalui laporan kegiatan maupun musyawarah desa. Tapi ya gitu, masih ada masyarakat yang belum memahami terkait BUMDes itu sendiri karena penyampaian informasinya belum menjangkau seluruh warga. Nah pada periode sebelumnya, kalau nggak salah zamannya pak jamil tuh, kegiatan BUMDes juga sempat tidak berjalan secara optimal sehingga menyebabkan sebagian masyarakat kurang mengikuti perkembangan BUMDes saat ini."[80]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

[78] Imam Mustofa, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 20 Mei 2026.
[79] Abdul Rohim, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 22 Mei 2026.
[80] Yani, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 22 Mei 2026.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dipaparkan diatas, prinsip transparansi dalam pengelolaan BUMDes Trijaya telah diterapkan melalui keterbukaan informasi kepada masyarakat dan pemerintah desa mengenai berbagai kegiatan serta perkembangan pengelolaan BUMDes. Keterbukaan tersebut menunjukkan adanya upaya untuk memberikan akses informasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan sehingga pengelolaan BUMDes dapat diketahui dan dipantau bersama. Pemanfaatan berbagai sarana komunikasi juga menunjukkan komitmen BUMDes dalam menyampaikan informasi secara lebih luas kepada masyarakat. Meskipun demikian, penyebaran informasi yang dilakukan belum sepenuhnya menjangkau seluruh lapisan masyarakat sehingga masih terdapat sebagian masyarakat yang belum memahami keberadaan, fungsi, maupun manfaat BUMDes secara menyeluruh. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa prinsip transparansi telah diterapkan dalam pengelolaan BUMDes Trijaya, namun efektivitas dalam penyampaian informasi masih perlu ditingkatkan agar keterbukaan yang dilakukan dapat dirasakan secara merata oleh seluruh masyarakat desa.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

b. Akuntabilitas (*Accountability*)

Akuntabilitas merupakan prinsip yang menekankan kejelasan fungsi, struktur, sistem, serta pertanggungjawaban dalam pengelolaan organisasi sehingga kegiatan dapat dilaksanakan secara efektif dan terarah. Prinsip ini diwujudkan melalui penyusunan laporan keuangan

dan laporan kinerja secara tepat waktu dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Ibnu, akuntabilitas pengelolaan BUMDes dilakukan melalui pertanggungjawaban administratif, keuangan, dan operasional yang dilaporkan kepada pemerintah desa, badan pengawas, serta masyarakat melalui forum Musyawarah Desa (MusDes). Laporan tersebut mencakup laporan keuangan, perkembangan modal usaha, hasil kegiatan unit usaha, hingga kelengkapan administrasi dan dokumen pendukung pengelolaan BUMDes, sebagaimana dijelaskan Bapak Ibnu pada wawancara berikut:

> "Jadi gini mas, untuk pertanggungjawaban kita selaku pengurus BUMDes ini, itu dilakukan secara administratif, keuangan dan ini operasional. Semuanya dilaporkan kepada pemerintah desa, badan pengawas dan juga masyarakat pada forum Musdes. Nah laporan keuangan ini wajib mencantumkan pemasukan pengeluaran, laba rugi, arus kas sama yang terakhir ini, ee perkembangan modal usaha. Laporan operasional ini dari setiap unit usaha yang disampaikan ke saya, unit usaha di BUMDes ini kan ada Trijaya Mart dan usaha melati, oh iy sama program ketahanan pangan. Mereka ini wajib melaporkan hasil kegiatan usaha, perkembangan penjualan, kendala usaha sama capaian program kerja. Kita juga sebagai pengurus bertanggung jawab menjaga kelengkapan dokumen administrasi, pencatatan transaksi, arsip kegiatan, bukti penggunaan dana, itu mas."[81]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Pernyataan tersebut juga ditambahkan oleh Bapak Imam, bentuk pertanggungjawaban pengurus BUMDes kepada pemerintah desa dilakukan melalui penyampaian perkembangan kegiatan usaha, kendala yang dihadapi, serta evaluasi terhadap pelaksanaan program yang sedang berjalan. Pengurus BUMDes juga diwajibkan menyampaikan

[81] Ibnu Hadi, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 18 Mei 2026.

rencana program kerja untuk tahun berikutnya melalui proposal pengajuan sebagai dasar pelaksanaan kegiatan selanjutnya, sebagaimana dijelaskan Bapak Imam pada wawancara berikut:

> "Yang jelas pertanggungjawabannya BUMDes itu yang pertama, kegiatan itu masih berlangsung apa tidak. Kalau memang tidak berlangsung, apa kendalanya, kalau masih berlangsung, apa kekurangannya. Lah itu merupakan, ee apa ya, tanggungjawabnya BUMDes yang harus sering disampaikan ke Pemdes. Karena nantinya akan berkaitan dengan program ditahun berikutnya, karena setiap tahun ini, BUMDes harus mengajukan program untuk pekerjaan yang akan datang. Itu, berupa proposal pengajuan."[82]

Bapak Ibnu juga menjelaskan tolak ukur kinerja yang dilakukan BUMDes sebagaimana wawancara berikut ini:

> "Yang menjadi tolak ukur penilaian kinerja kita itu ada beberapa sih mas, mulai dari aspek keuangan, aspek operasional usaha seperti keberlangsungan unit usaha. Aspek administrasi dan tata kelola seperti kelengkapan laporan, kedisiplinan pencatatan, tranparansi pengelolaan sama kepatuhan terhadap aturan. Aspek sosial dan pemberdayaan masyarakat, nah yang terakhir itu terkait profesionalitas pengurus."[83]

Bapak Imam juga menambahkan bahwa pemerintah desa mengetahui kinerja BUMDes melalui laporan kegiatan dan konsultasi yang dilakukan pengurus BUMDes kepada pemerintah desa ketika terdapat kendala dalam pelaksanaan kegiatan usaha. Selain itu, meskipun kegiatan berjalan tanpa hambatan, pengurus BUMDes tetap diwajibkan menyampaikan laporan pertanggungjawaban yang biasanya diminta pada akhir tahun, sebagaimana dijelaskan pada wawancara berikut:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[82] Imam Mustofa, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 20 Mei 2026.
[83] Ibnu Hadi, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 18 Mei 2026.

> "Terkait masalah kinerja, BUMDes ini, eee setiap ada kendala baru ikut konsultasi dengan Pemdes. Selama kegiatannya yang sudah diajukan ke Pemdes dan realisasi dana sudah diterima oleh BUMDes, selama tidak ada kendala, mereka itu tetep akan membuat laporan, cuma nantik kita minta diakhir tahun."[84]

Pengelolaan BUMDes dinilai telah berjalan sesuai dengan tujuan awal pendiriannya, yaitu untuk mendukung perekonomian masyarakat desa. Namun, dalam pelaksanaannya BUMDes masih menghadapi berbagai kendala, terutama pada perkembangan unit usaha yang mengalami penurunan karena munculnya usaha serupa yang dijalankan oleh masyarakat. Kondisi tersebut membuat BUMDes memilih untuk tidak terlalu memperbesar unit usaha tertentu agar tidak menimbulkan persaingan dengan usaha milik warga, sebagaimana dijelaskan Bapak Imam pada wawancara berikut:

> "Tujuan awalnya, ya sesuai sebetulnya. Cuman banyak kendala BUMDes sekarang ini, karena apa, yang pertama, setiap unit usaha yang kita lakukan, itu BUMDes itu awal awal berdiri ini, kadang kayak seperti cafesera itu rame, tapi lambat laun mengalami penurunan. Kenapa, karena banyak diwarga masyarakat ini sudah meniru usaha usaha yang sudah kita dirikan. Lah, dikala masyarakat ini sudah meniru, bagaimana BUMDes, apakah mau bersaing, tidak, tetep ada cuman kita sudah tidak membesarkan lagi terkait cafeseranya, karena disini ini kita tujuannya tidak ingin bersaing dengan warga."[85]

Pelaporan BUMDes sebagai bentuk akuntabilitas kepada masyarakat desa dinilai sudah dilakukan oleh pengurus BUMDes. Namun, penyampaian laporan tersebut dinilai masih belum melibatkan seluruh unsur masyarakat, khususnya beberapa tokoh masyarakat yang

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[84] Imam Mustofa, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 20 Mei 2026.
[85] Imam Mustofa, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 20 Mei 2026.

dianggap perlu untuk ikut hadir dalam rapat atau forum penyampaian laporan. Kondisi tersebut menyebabkan masih terdapat masyarakat yang kurang mengetahui perkembangan dan pengelolaan BUMDes, sebagaimana dijelaskan Bapak Rohim pada wawancara berikut:

> "Nah, BUMDes pelaporan untuk pertanggungjawaban selama ini juga melaporkan, cumak mungkin ada tokoh masyarakat yang tidak dilibatkan. Yang kedua, eee laporan itu kemaren tersendat terkait dengan apa, juga masyarakat ini kurang tau. Mungkin karena tidak diikutsertakan keberadaan masyarakat itu dalam hal BUMDes, contoh beberapa orang yang perlu diundang dalam rapat mungkin itu, jadi perlu tau juga."[86]

Hal tersebut juga sejalan dengan pernyataan dari Ibu Yani sebagaimana yang dijelaskan wawancara berikut:

> "Kalau untuk laporan pertanggungjawaban, selama ini memang sudah dilakukan oleh pengurus BUMDes. Mungkin, penyampaian informasinya perlu diperluas supaya masyarakat juga bisa lebih mengetahui perkembangan dan hasil kegiatan BUMDes."[87]

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dipaparkan diatas, prinsip akuntabilitas dalam pengelolaan BUMDes Trijaya telah diterapkan melalui adanya mekanisme pertanggungjawaban yang jelas kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Pengelolaan BUMDes dilakukan dengan memperhatikan aspek administrasi, pengelolaan usaha, serta penggunaan sumber daya yang dapat dipertanggungjawabkan. Setiap kegiatan yang dilaksanakan tidak hanya dilaporkan sebagai bentuk kewajiban organisasi, tetapi juga dijadikan bahan evaluasi untuk menilai keberhasilan program dan menentukan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

[86] Abdul Rohim, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 22 Mei 2026.
[87] Yani, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 22 Mei 2026.

langkah pengembangan pada periode berikutnya. Pengurus BUMDes juga menunjukkan komitmennya dalam menjalankan tugas sesuai peran dan tanggung jawab masing-masing sehingga pelaksanaan kegiatan dapat berjalan secara terarah. Adanya proses evaluasi dan pengawasan yang melibatkan pemerintah desa serta pihak terkait menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes tidak dilakukan secara sepihak, melainkan melalui mekanisme kontrol yang mendukung terciptanya tata kelola yang baik.

c. Responsibilitas (*Responsibility)*

Responsibilitas merupakan prinsip yang menekankan adanya tanggung jawab organisasi dalam menjalankan kegiatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan serta prinsip-prinsip organisasi yang sehat. Prinsip ini mencerminkan kepatuhan dalam pengelolaan organisasi sekaligus menunjukkan komitmen terhadap tanggung jawab sosial kepada masyarakat dan pemangku kepentingan.

Berdasarkan hasil wawancara, bentuk tanggung jawab sosial BUMDes terhadap masyarakat diwujudkan melalui pemberian peluang kerja bagi masyarakat, pemberdayaan pelaku usaha lokal dalam pemasaran produk, serta pelaksanaan program ketahanan pangan desa. Program tersebut dijalankan melalui pengembangan beberapa unit usaha masyarakat di setiap dusun sebagai upaya mendukung perekonomian dan kesejahteraan masyarakat, sebagaimana dijelaskan Bapak Ibnu pada wawancara berikut:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

> "Gini mas, sebagai badan usaha milik desa kita emang dituntut tidak hanya berorientasi pada keuntungan saja, tapi juga terhadap masyarakat sekitar. Untuk bentuk tanggung jawab sosialnya eee seperti membuka peluang kerja bagi masyarakat meskipun terbatas, karena dana yang kita dapat sekarang juga terbatas karena efisiensi anggaran. BUMDes juga dapat melakukan pemberdayaan terhadap masyarakat sekitar yang ingin melakukan pemasaran pada produknya. Kita juga ada program ketahanan pangan desa. Pada tahun 2025 ada dana ketahanan pangan, nah sebenarnya itu masuknya di desa, cuma sama pusat itu dikelola sama BUMDes tapi pengelolaannya diatur oleh desa dan dikucurkan ke Pokmas. Desa ini ada 4 unit usaha di keempat dusun tersebut, Karang Anyar itu ayam potong, terus Wetan Kali itu lele sama kambing, terus Kebon Sari itu pertanian, Krajan itu lele."[88]

Pernyataan tersebut juga diperkuat oleh hasil wawancara dengan Bapak Imam yang menjelaskan bahwa bentuk tanggung jawab sosial BUMDes terhadap masyarakat dilakukan dengan membantu masyarakat yang memiliki kondisi ekonomi lemah melalui pemberian dukungan usaha. Bantuan tersebut tidak diberikan dalam bentuk uang, melainkan berupa dukungan sarana atau kebutuhan usaha yang dapat membantu masyarakat dalam mengembangkan usahanya, sebagaimana dijelaskan Bapak Imam pada wawancara berikut:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

> "Kalau terkait masalah tanggung jawab sosial, mereka itu akan mencari warga masyarakat yang ekonomi lemah, secara sosialnya disana. Lah, dikala mereka ini, BUMDes berkolaborasi dengan warga yang betul betul warga kurang mampu, lah ini kita bantu nantinya berupa usaha, bukan berupa bantuan keuangan atau apa, diberikan sebuah usaha. Apa yang biasa dikerjakan oleh masyarakat misalnya seperti usaha kue, apa yang dibutuhkan untuk mereka, seperti alat alat atau apa, ini nanti BUMDes bisa memberikan."[89]

[88] Ibnu Hadi, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 18 Mei 2026.
[89] Imam Mustofa, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 20 Mei 2026.

Bapak Ibnu juga menjelaskan lebih lanjut terkait peran BUMDes bagi masyarakat sekitar, sebagaimana dijelaskan pada wawancara berikut ini:

> "Peran BUMDes sendiri sudah diatur mas oleh undang undang, untuk menggerakkan perekonomian lokal suatu desa. Keuntungan usaha dapat menjadi sumber pendapatan desa yang nantinya bisa digunakan kembali. Kita juga berusaha mengurangi ketergantungan ekonomi dari luar desa." [90]

Bapak Imam juga memberikan sedikit penjelasan terkait manfaat dari keberadaan BUMDes bagi masyarakat:

> "Lek manfaatnya ya itu kolaborasi lah kerjasama, kerjasama dalam hal peningkatan ekonomi. Roto roto ekonomi seh lek wes ngomong BUMDes."[91]

Responsibilitas BUMDes terhadap masyarakat belum sepenuhnya terwujud, meskipun BUMDes telah berupaya. Hal ini karena kehadiran toko-toko besar seperti Indomaret dan Alfamart lebih memikat minat masyarakat, sehingga BUMDes belum sepenuhnya menjalankan tanggung jawabnya dalam memenuhi kebutuhan dasar warga. Hal ini menunjukkan bahwa responsibilitas BUMDes terhadap masyarakat masih perlu ditingkatkan agar kegiatan usaha BUMDes selaras dengan kebutuhan masyarakat desa, sebagaimana dijelaskan Bapak Rohim dan Ibu Yani pada wawancara berikut:

> "Keberadaan BUMDes itu sebetulnya sangat membantu kepada masyarakat, asalkan BUMDes itu terpenuhi dalam segala hal kebutuhan pokok, contohnya dari beras, apapun kebutuhan pokok, minyak, gula. Kalau di situ memang ada, mungkin masyarakat antusias untuk membeli atau belanja ke BUMDes. Ataupun BUMDes menyediakan segala hal kebutuhan pokok

[90] Ibnu Hadi, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 18 Mei 2026.
[91] Imam Mustofa, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 20 Mei 2026.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

> yang ada di sekitar masyarakat. Tapi karena terkait dengan ekonomi masyarakat Balung itu sudah ada, contohnya Indomaret, Alfamaret, itu toko-toko besar. Jadi BUMDes itu sangat mengurangi apa ya, antusias masyarakat lari tidak ke BUMDes, malah lari ke toko-toko yang besar itu."[92]

Hal tersebut juga sejalan dengan pernyataan dari Ibu Yani sebagaimana yang dijelaskan wawancara berikut:

> "BUMDes memiliki tanggung jawab untuk membantu memenuhi kebutuhan masyarakat. Nah selama ini, BUMDes itu sudah berusaha menyediakan beberapa kebutuhan yang diperlukan masyarakat, tetapi memang masih perlu pengembangan agar jenis barang dan layanan yang tersedia lebih lengkap. Dengan begitu, masyarakat ini dapat lebih merasakan manfaat dari keberadaannya."[93]

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dipaparkan diatas, prinsip responsibilitas dalam pengelolaan BUMDes Trijaya telah diterapkan melalui berbagai upaya yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan dan pemberdayaan masyarakat desa. Pengelolaan BUMDes tidak hanya diarahkan untuk memperoleh keuntungan ekonomi, tetapi juga berupaya memberikan manfaat sosial melalui dukungan terhadap kegiatan produktif masyarakat serta pengembangan potensi ekonomi yang dimiliki desa. Hal tersebut menunjukkan adanya komitmen dalam menjalankan perannya sebagai lembaga ekonomi desa yang bertanggung jawab terhadap kemajuan dan kemandirian masyarakat. Namun, pelaksanaan tanggung jawab sosial tersebut masih menghadapi tantangan dalam meningkatkan minat masyarakat untuk memanfaatkan layanan dan usaha yang dikelola BUMDes.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[92] Abdul Rohim, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 22 Mei 2026.
[93] Yani, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 22 Mei 2026.

d. Partisipasi (*Participation*)

Partisipasi merupakan prinsip yang menekankan keterlibatan aktif seluruh pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Setiap individu memiliki hak yang setara untuk menyampaikan pendapat, baik secara langsung maupun melalui mekanisme perwakilan, sehingga keputusan yang dihasilkan mencerminkan kepentingan bersama. Prinsip ini menunjukkan bahwa pengelolaan organisasi tidak bersifat tertutup.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Ibnu, masyarakat dilibatkan dalam pengembangan dan kegiatan BUMDes melalui Musyawarah Desa (MusDes) sebagai forum utama dalam penyampaian program, pengambilan keputusan, serta pembahasan kondisi dan pengembangan usaha BUMDes. Masyarakat juga terlibat sebagai pemasok produk lokal, pelaku UMKM, dan mitra usaha dalam berbagai program yang dijalankan BUMDes, termasuk program ketahanan pangan desa di setiap dusun, sebagaimana dijelaskan Bapak Ibnu pada wawancara berikut:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

> "Untuk masyarakat sendiri dilibatkan dalam beberapa tahapan pengembangan BUMDes, contohnya saat Musdes itu kita menyampaikan program yang bakal kita lakukan kepada beberapa tokoh masyarakat. Dalam Musdes ini, ee menjadi forum utama pengambilan keputusan, yang mana warga masyarakat sekitar tau kondisi usaha, rencana pengembangan, penggunaan modal sampai kendala yang dihadapi kita dilapangan. Warga masyarakat juga diharapkan ikut terlibat mas, sebagai, ee pemasok produk lokal, pelaku UMKM maupun mitra usaha. Contohnya seperti tadi, itu program ketahanan pangan yang dimiliki desa melalui 4 unit usaha masing masing dusun. Semisal usaha mereka sudah sangat maju daripada BUMDes,

> kita ini tidak ingin bersaing dengan mereka karena tugas kita yaitu mengembangkan perekonomian desa. Seperti itu"[94]

Pernyataan tersebut juga diperkuat oleh hasil wawancara dengan Bapak Imam yang menjelaskan bahwa masyarakat telah dilibatkan sejak awal dalam musyawarah desa, penyusunan APBDes, serta kegiatan pengembangan BUMDes. Keterlibatan masyarakat juga dilakukan melalui pengawasan bersama yang melibatkan BPD, RT/RW, dan LPM agar pengelolaan BUMDes dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat desa. Setiap kendala yang muncul dalam pengelolaan BUMDes biasanya diselesaikan melalui musyawarah bersama antara pemerintah desa, pengurus BUMDes, dan pihak terkait lainnya, sebagaimana dijelaskan Bapak Imam pada wawancara berikut:

> "Masyarakat itu dilibatkan ini diawal awal Musdes, APBDes, ini masyarakat sudah dilibatkan. Agar apa, agar tau sesuai dengan proposal yang diajukan BUMDes, apa yang dibutuhkan BUMDes itu berupa proposal, lah nantik penyalurannya pun ke BUMDes, ini masyarakat juga ikut mengawal juga melalui BPD, RT/RW dan LPM. Karena BPD, RT/RW, LPM ini ada didalam pengawasan juga bagi BUMDes. Jadi BUMDes tidak berdiri sendiri, semua *stakeholders* yang ada di Pemdes, termasuk Pemdes, BPD, LPM ini ikut bersama sama bagaimana BUMDes ini agar sehat, agar selamet lah istilahnya, karena yang dikelola adalah uangnya negara. Kadang kalau ada kendala, ya kita duduk bersama, kita selesaikan, bagaimana caranya agar permasalahan ini cepet selesai gitu."[95]

Bapak Imam juga menambahkan bahwa bentuk kerja sama antara pemerintah desa dan masyarakat dalam pengembangan BUMDes dilakukan melalui kolaborasi di bidang ekonomi, khususnya dalam

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

[94] Ibnu Hadi, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 18 Mei 2026.
[95] Imam Mustofa, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 20 Mei 2026.

membantu masyarakat yang memiliki usaha kecil maupun pelaku UMKM. BUMDes berperan dalam membantu pemasaran produk masyarakat hingga menjangkau pasar antar desa, kabupaten, maupun provinsi. BUMDes juga memberikan pendampingan kepada masyarakat dalam mengembangkan usaha agar dapat meningkatkan perekonomian masyarakat menengah ke bawah di Desa Balung Lor, sebagaimana dijelaskan Bapak Imam pada wawancara berikut:

> "Kerja sama kita ini, kita melihat, pertama ekonomi yaa. Jadi masyarakat yang betul betul bergerak dibidang ekonomi seperti pembuat kue atau usaha usaha yang lainnya, yang memang butuh kolaborasi dengan BUMDes, karena BUMDes ini pasarnya kan luas. BUMDes ini punya pasar antar desa, antar kabupaten bisa, antar provinsi juga bisa. Jadi produk dari warga kita ini kadang bisa kita jual ke sesama BUMDes yang ada di kabupaten Jember atau di provinsi, itu bisa kita ikut menawarkan juga dari hasil kerajinan masyarakat atau hasil hasil usaha dari masyarakat. Itu bentuk dari kerja sama dan kolaborasinya, jadi masyarakat itu merasa terlibat secara tidak langsung ataupun secara langsung. Karena BUMDes ini, selain bentuk usaha sendiri, ini juga melihat perekonomian yang ada di Balung Lor ini sampai tingkat mana atau perkembangan perekonomian untuk menengah kebawah lah istilahnya, karena kalau menengah keatas ndak mungkin ngelirik BUMDes sudah, khususnya yang menengah kebawah, jadi warga ini memang perlu pendampingan juga untuk menjual produknya agar cepet laku yang sekiranya nantik usaha yang kecil ini bisa menjadi besar."[96]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Bapak Ibnu juga menambahkan bahwa masyarakat diberikan kesempatan untuk menyampaikan saran, kritik, maupun pendapat terkait pengelolaan dan pengembangan BUMDes. Penyampaian aspirasi tersebut dapat dilakukan melalui Musyawarah Desa (MusDes), forum evaluasi kegiatan, rapat desa, maupun komunikasi langsung dengan

[96] Imam Mustofa, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 20 Mei 2026.

pengurus BUMDes dan pemerintah desa. Masukan dari masyarakat umumnya berkaitan dengan pengembangan usaha, pelayanan, serta perbaikan pengelolaan BUMDes, sebagaimana dijelaskan Bapak Ibnu pada wawancara berikut:

> "Jelas mas, warga masyarakat diberikan kesempatan menyampaikan saran, kritik dan pendapatnya karena BUMDes ini menggunakan modal desa, usaha yang dijalankan juga untuk kepentingan desa. Yang jelas untuk penyampaiannya melalui Musdes, forum eval kegiatan, rapat desa, bahkan bisa berkomunikasi langsung dengan kita atau Pemdes. Nah terkait masukan warga biasanya berkaitan sama pengembangan usaha baru, pelayanan sampai perbaikan pengelolaan usaha."[97]

Bapak Imam menambahkan bahwa pemerintah desa maupun masyarakat diberikan kesempatan untuk menyampaikan saran dan kritik terhadap pengelolaan BUMDes. Bentuk kritik dan saran yang biasanya disampaikan berkaitan dengan program usaha yang dijalankan BUMDes, khususnya mengenai layanan simpan pinjam yang sering ditanyakan oleh masyarakat. Namun, BUMDes memilih untuk lebih fokus pada pengembangan dan penguatan usaha kecil serta masyarakat menengah ke bawah dibandingkan membuka usaha simpan pinjam, sebagaimana dijelaskan Bapak Imam pada wawancara berikut:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

> "Jelas, karena begini, kalau terkait masalah kritikan juga bukan BUMDesnya saja, bahkan warga masyarakat ini tidak segan segannya kadang langsung bertanya, pak ini BUMDes e sak iki nganu opo? pak BUMDes e iki program e opo? itu warga masyarakat kadang langsung ke Pemdes, kadang langsung tanyak ke kami sebagai kepala desa, itu langsung. Kiro kiro, kadang warga masyarakat itu gini, ada usaha simpan pinjam ndak? ndak ada. Kalau ada kenapa? kalau ada saya mau pinjam, kadang seperti itu. Warga itu kebanyakan menanyakan programnya simpan pinjam yang banyak, sedangkan kita ndak

[97] Ibnu Hadi, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 18 Mei 2026.

> mau bergerak disana. Kenapa? kita ndak mau bersaing dengan bank bank yang ada di wilayah kita. Karena di wilayah kita ini, lain dengan wilayah sekitaran di kecamatan Balung, kenapa seperti itu lain, karena kalau di desa lainnya bank bank itu ndak ada, neng Balung Lor nampes, banyak. Lah makanya kita untuk bahasa simpan pinjam ndak ada memang. Pure, murni untuk menguatkan usaha kecil, menengah kebawah. Bagaimana caranya maju."[98]

Pernyataan tersebut berbeda dengan pendapat Bapak Rohim dan Ibu Yani yang menjelaskan bahwa partisipasi masyarakat dalam kegiatan BUMDes masih belum sepenuhnya melibatkan masyarakat secara luas. Menurutnya, masyarakat seharusnya lebih banyak dilibatkan dalam rapat maupun musyawarah khusus terkait BUMDes agar masyarakat dapat mengetahui perkembangan, keberlanjutan, serta kendala yang dihadapi BUMDes. Kurangnya keterlibatan masyarakat dalam musyawarah menyebabkan sebagian masyarakat belum memahami kondisi dan perkembangan BUMDes secara menyeluruh, sebagaimana dijelaskan pada wawancara berikut:

> "Nah bentuk partisipasi masyarakat itu kalau waktu ada undangan rapat ataupun musyawarah khusus BUMDes itu masyarakat harus dilibatkan, tidak cumak tokoh tokoh yang diperlukan. Masyarakat luas perlu tau juga, bagaimana BUMDes itu berkembang dan berkelanjutannya, apa kekurangannya baik dari segi dana maupun support dari masyarakat. Karena masyarakat luas tidak pernah, untuk dilibatkan dalam hal musyawarahnya, jadi ketidaktahuannya disana. Kalau diundang, insya allah bagaimana perkembangan BUMDes itu, ya mungkin tau."[99]

Hal tersebut juga sejalan dengan pernyataan dari Ibu Yani sebagaimana yang dijelaskan wawancara berikut:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[98] Imam Mustofa, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 20 Mei 2026.
[99] Abdul Rohim, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 22 Mei 2026.

> "Partisipasi masyarakat itu penting dalam pengembangan BUMDes. Selama ini memang sudah ada musyawarah, tapi ya belum semua masyarakat dapat ikut terlibat. Akibatnya masih ada warga yang kurang mengetahui perkembangan maupun kendala yang dihadapi BUMDes. Jika masyarakat lebih sering diikutsertakan dalam musyawarah, mereka tentu akan memahami program yang dijalankan dan dapat memberikan masukan untuk kemajuan BUMDes."[100]

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dipaparkan diatas, prinsip partisipasi dalam pengelolaan BUMDes Trijaya telah diterapkan melalui keterlibatan masyarakat dalam berbagai kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan dan pengembangan BUMDes. Masyarakat diberikan ruang untuk terlibat dalam proses musyawarah, pengawasan, kerja sama usaha, serta penyampaian aspirasi terkait program yang dijalankan. Keterlibatan berbagai unsur desa dalam mendukung pengelolaan BUMDes menunjukkan adanya upaya untuk mendorong pengambilan keputusan yang melibatkan banyak pihak. Namun demikian, hasil wawancara menunjukkan adanya perbedaan pandangan mengenai tingkat keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan BUMDes. Pihak pengelola dan pemerintah desa menilai bahwa partisipasi masyarakat telah berjalan dengan baik, sedangkan sebagian masyarakat berpendapat bahwa keterlibatan tersebut masih belum dirasakan secara merata karena forum-forum yang diselenggarakan belum melibatkan masyarakat secara lebih luas.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[100] Yani, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 22 Mei 2026.

2. Penerapan Fungsi Fungsi Manajemen dalam Pengelolaan BUMDes Trijaya

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan dapat dipahami sebagai proses penetapan tujuan organisasi serta penentuan langkah-langkah strategis yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut secara sistematis dan terarah. Perencanaan tidak hanya berfungsi sebagai pedoman kerja, tetapi juga sebagai alat untuk memprediksi berbagai kemungkinan yang dapat terjadi di masa depan.

Bapak Ibnu menjelaskan bahwa proses penyusunan program kerja BUMDes dilakukan dengan melihat potensi desa dan kebutuhan masyarakat, kemudian dibahas melalui musyawarah bersama pemerintah desa terkait jenis usaha, modal, dan target kegiatan yang akan dijalankan. Program yang telah disepakati selanjutnya ditetapkan sebagai program kerja tahunan dan target pengembangan BUMDes ke depan, sebagaimana dijelaskan pada wawancara berikut:

> "BUMDes Trijaya ini dalam penyusunan atau perencanaan programnya itu mas, yang pertama kita harus, apa ya, yang jelas harus melihat potensi milik desa, contohnya seperti pemasaran beras sama unit usaha masing masing dusun itu, atau usaha tanaman melati, tapi melati ini sudah dikembangkan oleh masyarakat sekitar. Terus kita melakukan musyawarah desa dan koordinasi dengan Pemdes, terkait jenis usaha yang akan dijalankan, modal usaha yang diterima, target kegiatan. Yang terakhir itu mas, penetapan program kerja setelah disepakati, program kerja ini di dadekno program tahunan sama target pengembangan BUMDes kedepannya."[101]

[101] Ibnu Hadi, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 18 Mei 2026.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

Penentuan program maupun unit usaha BUMDes didasarkan pada potensi desa, seperti hasil pertanian, perdagangan, dan UMKM masyarakat. Pengurus BUMDes juga mempertimbangkan ketersediaan modal dan kesiapan sumber daya manusia dalam menjalankan usaha yang akan dikembangkan, sebagaimana dijelaskan pada wawancara berikut:

> "Untuk dasar penentuan unit usaha ini, fokusnya berdasarkan potensi desa, itu mulai dari hasil pertanian sama perdagangan, UMKM juga bisa memasarkan ke kita jika berminat. Kita sebagai pengurus, ya harus mempertimbangkan modal yang tersedia sampai kesiapan sumber daya manusianya."[102]

Pernyataan tersebut juga didukung oleh Bapak Imam yang menjelaskan bahwa penyusunan program kerja BUMDes harus memiliki target keberhasilan yang jelas dan memberikan dampak bagi masyarakat, khususnya melalui pengembangan kerja sama unit usaha dan program ketahanan pangan desa, sebagaimana dijelaskan pada wawancara berikut:

> "Penyusunan program kerja nantinya harus dapat diukur tingkat keberhasilannya dan mempunyai dampak kedepannya bagi warga masyarakat, seperti mitra kerja dengan unit usaha antar dusun yang saat ini sangat diupayakan. Program yang kita kembangkan dengan Pokmas harus sesuai dengan tujuan ketahanan pangan yang sangat berpotensi untuk dikembangkan."[103]

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dipaparkan diatas, perencanaan dalam pengelolaan BUMDes Trijaya dilakukan dengan mempertimbangkan potensi desa, kebutuhan masyarakat, ketersediaan

[102] Ibnu Hadi, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 18 Mei 2026.
[103] Imam Mustofa, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 20 Mei 2026.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

modal, serta kesiapan sumber daya manusia. Penyusunan program kerja dilakukan melalui musyawarah dan koordinasi bersama pemerintah desa untuk menentukan jenis usaha, target kegiatan, serta arah pengembangan usaha yang akan dijalankan.

Program yang telah disepakati kemudian ditetapkan sebagai program kerja tahunan dan menjadi acuan dalam pelaksanaan kegiatan BUMDes. Perencanaan juga diarahkan pada pengembangan unit usaha yang memiliki manfaat bagi masyarakat dan mendukung program ketahanan pangan desa sehingga kegiatan yang dijalankan tidak hanya berorientasi pada keberlangsungan usaha, tetapi juga pada peningkatan perekonomian masyarakat desa.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang berfokus pada pengaturan dan penyusunan sumber daya organisasi, khususnya sumber daya manusia, agar dapat bekerja secara terkoordinasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian mencakup proses pengelompokan kegiatan, pembagian tugas, penentuan wewenang, serta penetapan tanggung jawab kepada setiap individu maupun unit kerja. Melalui pengorganisasian, struktur organisasi dibentuk secara jelas sehingga alur kerja dan hubungan antarbagian dapat dipahami dengan baik.

Bapak Ibnu menjelaskan bahwa pembagian tugas dalam pengelolaan BUMDes dilakukan sesuai dengan struktur organisasi dan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

tugas pokok masing-masing pengurus, sebagaimana dijelaskan pada wawancara berikut:

> "Nah, pengorganisasian BUMDes ini sesuai struktur organisasi dan tupoksinya masing masing mas. Saya selaku ketua menjalankan tugas dan fungsi saya, memimpin pengelolaan usaha, mengambil keputusan operasional sampek pertanggungjawaban dari keseluruhan kegiatan BUMDes. Mas Yayan itu sebagai sekretaris itu membantu saya mengelola administrasi, membuat surat dan laporan, menyimpan arsip kegiatan sama membantu koordinasi. Mbak Wulan ya bagian bendahara tugasnya berkaitan sama keuangan. Kalo mbak Dita ini unit usaha, pokoknya berkaitan sama pelayanan, penjualan, ya yang berkaitan sama operasional usaha."[104]

Selain itu, koordinasi antar pengurus dilakukan melalui rapat dan komunikasi rutin untuk membahas perkembangan usaha, kendala operasional, serta laporan keuangan agar kegiatan BUMDes dapat berjalan dengan baik, sebagaimana dijelaskan pada wawancara berikut:

> "Hmm bentuk kordinasi antar pengurus biasanya dilakukan rapat kegiatan, bisa juga dari komunikasi harian dan saat pelaporan perkembangan usaha. Pas kayak gini, biasanya yang dibahas itu terkait kondisi usaha, kendala operasional, rencana pengembangan usaha sama apalagi ya, eeh laporan keuangannya. Nah koordinasi ini sendiri penting supaya setiap unit usaha berjalan selaras, tugas yang dijalankan tidak tumpang tindih, kalaupun ada masalah usaha, ini dapat segera diselesaikan."[105]

Pernyataan tersebut juga didukung dengan penjelasan Bapak Imam bahwa pengorganisasian BUMDes dilakukan melalui pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai struktur organisasi agar program dan kegiatan usaha dapat berjalan secara terarah. Koordinasi antara pengurus dan pemerintah desa juga dilakukan untuk mendukung

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[104] Ibnu Hadi, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 18 Mei 2026.
[105] Ibnu Hadi, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 18 Mei 2026.

kelancaran pelaksanaan program serta pengembangan usaha desa dengan mempertimbangkan kemampuan masing-masing pengurus dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, sebagaimana dijelaskan pada wawancara berikut:

> "Jadi, pengorganisasian dalam BUMDes ini dilakukan melalui pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan struktur organisasi yang telah ditetapkan, agar apa? agar pelaksanaan program dan kegiatan usaha ini dapat berjalan secara terarah. Setiap pengurus ini harus memiliki perannya masing masing dalam mendukung pengelolaan BUMDes, mulai dari pengelolaan administrasi, keuangan, hingga operasional unit usaha. Koordinasi antara pengurus BUMDes, biasanya Ibnu sama Wulan dan pemerintah desa juga dilakukan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan program kerja dan pengembangan usaha desa. Penentuan pengurus dan pelaksana kegiatan BUMDes dilakukan dengan mempertimbangkan kemampuan, dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan."[106]

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dipaparkan diatas, pengorganisasian dalam pengelolaan BUMDes Trijaya dilakukan melalui pembagian tugas dan tanggung jawab yang disesuaikan dengan struktur organisasi yang telah ditetapkan. Setiap pengurus memiliki peran masing-masing dalam menjalankan kegiatan pengelolaan, mulai dari kepemimpinan, administrasi, keuangan, hingga operasional unit usaha.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Koordinasi juga dilakukan secara rutin melalui rapat, komunikasi harian, dan pelaporan perkembangan usaha untuk membahas berbagai hal yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan. Koordinasi tersebut melibatkan pengurus BUMDes dan pemerintah desa

[106] Imam Mustofa, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 20 Mei 2026.

guna mendukung kelancaran pelaksanaan program serta pengembangan usaha. Penentuan pengurus dan pelaksana kegiatan juga dilakukan dengan mempertimbangkan kemampuan yang dimiliki sehingga tugas dan tanggung jawab dapat dijalankan sesuai dengan peran masing-masing.

c. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan atau penggerakan merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan upaya mengarahkan, memotivasi, serta membimbing seluruh anggota organisasi agar bersedia melaksanakan tugas sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Fungsi ini menekankan pada peran kepemimpinan dalam menggerakkan sumber daya manusia sehingga potensi yang dimiliki dapat dimanfaatkan secara optimal. Penggerakan menjadi jembatan antara perencanaan dan pengorganisasian dengan realisasi kegiatan di lapangan.

Bapak Ibnu menjelaskan bahwa pelaksanaan program BUMDes dilakukan sesuai dengan bidang usaha yang telah ditetapkan, seperti usaha perdagangan di Trijaya Mart, pengemasan dan pemasaran hasil pertanian, pengembangan usaha melati, serta kegiatan pelatihan atau *workshop* di balai desa. Pelaksanaan kegiatan tersebut dijalankan oleh pengurus yang telah ditunjuk sesuai dengan kemampuan dan tugas masing-masing, sebagaimana dijelaskan pada wawancara berikut:

> “Biasanya terkait pelaksanaan program ini dilakukan sesuai bidang usaha yang telah ditetapkan, contohnya itu Trijaya Mart yang menjalankan usaha perdagangan, usaha beras melakukan pengemasan dan pemasaran hasil pertanian, usaha melati

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

> mengembangkan potensi tanaman desa, yang biasa digunakan sebagai wewangian, kayak dibuat properti kawinan gitu mas, dan ada juga seperti workshop di balai desa. Nah pelaksanaannya ini dilakukan oleh pengurus yang ditunjuk sesuai kemampuan mereka."[107]

Selain itu, dijelaskan bahwa pengembangan BUMDes juga dilakukan melalui pembentukan unit usaha baru yang tidak bersaing dengan masyarakat sekitar serta menjalin kerja sama dengan pelaku UMKM. Upaya pengembangan lainnya dilakukan melalui peningkatan pemasaran digital dengan memanfaatkan media sosial dan marketplace untuk memperluas jangkauan pemasaran produk BUMDes, sebagaimana dijelaskan pada wawancara berikut:

> "Sebenarnya ada beberapa upaya kita untuk mengembangkan BUMDes itu sendiri mas, simplenya kayak mengembangkan unit usaha baru yang tidak bersaing dengan masyarakat sekitar dan bisa juga menjalin mitra dengan UMKM. Kita juga pernah melakukan peningkatan pemasaran digital entah itu melalui sosmed, apa itu, eee marketplace, pokoknya pemasaran online untuk memperluas pemasaran dari produk kita."[108]

Pernyataan tersebut juga didukung dengan penjelasan Bapak Imam bahwa pelaksanaan dan pengembangan BUMDes dilakukan melalui koordinasi yang baik antar pengurus agar program dan kegiatan usaha dapat berjalan secara efektif. Pengembangan usaha BUMDes juga dilakukan tanpa bersaing dengan usaha milik masyarakat, karena BUMDes lebih diarahkan sebagai pendukung dan motivator dalam pengembangan usaha masyarakat desa, sebagaimana dijelaskan pada wawancara berikut:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[107] Ibnu Hadi, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 18 Mei 2026.
[108] Ibnu Hadi, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 18 Mei 2026.

> "Menciptakan suasana kerja yang baik, serta, koordinasi yang harmonis antar pengurus BUMDes menjadi tanggung jawab bersama karena hubungan kerja yang baik dapat mendukung kelancaran pengelolaan BUMDes dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan program, maupun kegiatan usaha desa. Perkembangan BUMDes ini juga memang mengalami pasang surut, kenapa? karena kami berprinsip bahwa bumdes itu tidak boleh bersaing dengan warga. Istilahnya, usaha usaha yang sama dengan warga, ini kita tidak bisa bersaing, karena kalau bisa, BUMDes ini menjadi motivatornya masyarakat terkait usaha."[109]

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dipaparkan diatas, pelaksanaan program BUMDes Trijaya dilakukan dengan menjalankan berbagai kegiatan usaha yang telah ditetapkan, seperti usaha perdagangan melalui Trijaya Mart, pengemasan dan pemasaran hasil pertanian, pengembangan usaha melati, serta pelaksanaan pelatihan atau workshop bagi masyarakat. Kegiatan tersebut dilaksanakan oleh pengurus sesuai dengan tugas dan kemampuan yang dimiliki masing masing. Dalam pelaksanaannya, BUMDes juga melakukan berbagai upaya pengembangan usaha melalui kerja sama dengan pelaku UMKM serta pemanfaatan media sosial dan marketplace untuk mendukung pemasaran produk. Pelaksanaan kegiatan didukung oleh koordinasi yang dilakukan antar pengurus guna menjaga kelancaran operasional dan efektivitas program. Pengembangan usaha yang dilakukan diarahkan untuk mendukung perekonomian masyarakat tanpa menimbulkan persaingan dengan usaha yang telah dijalankan oleh warga desa.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[109] Imam Mustofa, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 20 Mei 2026.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan fungsi manajemen yang bertujuan memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan. Pengendalian dilakukan melalui serangkaian proses yang meliputi penetapan standar kinerja, pengukuran pelaksanaan kegiatan, serta perbandingan antara hasil yang dicapai dengan standar yang telah ditentukan. Apabila ditemukan penyimpangan, maka manajemen perlu mengambil tindakan korektif agar kegiatan tetap berada pada jalur yang telah ditetapkan.

Bapak Ibnu menjelaskan bahwa pengawasan terhadap kegiatan BUMDes dilakukan oleh badan pengawas, pemerintah desa, serta masyarakat melalui Musyawarah Desa (MusDes). Bentuk pengawasan tersebut dilakukan melalui pemeriksaan laporan, rapat pertanggungjawaban, dan monitoring terhadap operasional usaha BUMDes, sebagaimana dijelaskan pada wawancara berikut:

> "Nah untuk kontrol dari kegiatan BUMDes ini sendiri, dilakukan sama badan pengawas mas, ada bapak Abdul Kharis dari BPD sama bapak Agus Warsitob dari LPM. Pemdes juga melakukan pengawasan terhadap BUMDes dan masyarakat juga dilibatkan melalui Musdes. Bentuk pengawasan atau kontrol ini bisa dari, pemeriksaan laporan, bisa juga saat rapat pertanggungjawaban, sama monitoring operasional usaha."[110]

[110] Ibnu Hadi, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 18 Mei 2026.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Bapak Ibnu juga menjelaskan lebih lanjut terkait evaluasi yang dilakukan BUMDes terhadap kegiatan atau program yang dijalankan, sebagaimana dijelaskan pada wawancara berikut:

> "Kita juga biasanya melakukan evaluasi saat rapat pengurus, yang paling sering dievaluasi terkait keuntungan usaha baik dari segi operasional, keuangan atau dampak ke masyarakat, kita juga melihat perkembangan penjualan dan efektivitas program. Nah setelah kita mengetahui masalahnya, hasil evaluasi ini dijadikan patokan untuk memperbaiki kelemahan usaha, contohnya, ee menentukan strategi baru bahkan bila perlu mengembangkan program, lalu meningkatkan kualitas pengelolaan."[111]

Pernyataan tersebut didukung dengan penjelasan Bapak Imam bahwa pengawasan dilakukan secara bersama-sama oleh pengurus, pemerintah desa, BPD, RT/RW, dan LPM melalui pemantauan kegiatan, evaluasi penggunaan dana, serta penyampaian laporan perkembangan usaha dan keuangan. Setiap kendala yang muncul dalam pengelolaan biasanya diselesaikan melalui musyawarah bersama agar kegiatan usaha tetap berjalan dengan baik dan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, sebagaimana dijelaskan pada wawancara berikut:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

> "Kalau terkait pengawasan BUMDes ini, tentu dilakukan bersama sama, bukan hanya dari pengurus saja, tapi juga dari kita selaku Pemdes, BPD, RT/RW sampai LPM. Setiap kegiatan dan penggunaan dana itu harus dipantau dan dievaluasi supaya program yang dijalankan tetap sesuai dengan tujuan awalnya. Biasanya pengurus juga wajib menyampaikan laporan perkembangan usaha, laporan keuangan, sampai kendala yang dihadapi di lapangan. Kalau ada masalah atau hambatan, kita biasanya langsung duduk bersama untuk mencari solusi agar kegiatan BUMDes tetap berjalan dengan baik dan tidak merugikan masyarakat maupun desa."[112]

[111] Ibnu Hadi, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 18 Mei 2026.
[112] Imam Mustofa, diwawancarai oleh Penulis, Balung, 20 Mei 2026.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dipaparkan diatas, pengendalian dalam pengelolaan BUMDes Trijaya dilakukan melalui kegiatan pengawasan dan evaluasi yang melibatkan berbagai pihak, seperti badan pengawas, pemerintah desa, BPD, RT/RW, LPM, serta masyarakat melalui Musyawarah Desa (MusDes). Pengawasan dilakukan melalui pemeriksaan laporan, rapat pertanggungjawaban, pemantauan operasional usaha, serta penyampaian laporan perkembangan usaha dan keuangan. Evaluasi dilakukan secara berkala untuk menilai perkembangan usaha, kondisi keuangan, efektivitas program, serta dampak kegiatan terhadap masyarakat. Hasil evaluasi tersebut digunakan sebagai dasar untuk memperbaiki kelemahan yang ditemukan, menentukan langkah perbaikan, serta meningkatkan kualitas pengelolaan usaha. Apabila terdapat kendala dalam pelaksanaan kegiatan, penyelesaiannya dilakukan melalui musyawarah bersama agar program yang dijalankan tetap sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan dapat memberikan manfaat.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

C. Pembahasan Temuan

1. Implementasi *Good Governance* pada BUMDes Trijaya

Good governance merupakan suatu sistem pengelolaan organisasi yang dijalankan secara transparan, akuntabel, responsif, dan partisipatif dengan melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan. *Governance* melibatkan tiga aktor utama, yaitu pemerintah (*state*), sektor swasta (*private sector*),

dan masyarakat (*society*). *State* berperan dalam penyusunan kebijakan dan regulasi untuk menciptakan stabilitas serta lingkungan hukum yang kondusif. *Private sector* berfungsi sebagai penggerak ekonomi melalui penciptaan lapangan kerja dan penyediaan barang serta jasa. Sementara itu, *society* berperan dalam aktivitas sosial, ekonomi, serta keterlibatan dalam proses pembangunan. Keterpaduan ketiga elemen tersebut menjadi dasar terciptanya tata kelola yang mendukung pembangunan berkelanjutan dan kepentingan bersama.[113]

a. Transparansi (*Transparancy)*

Menurut Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG), transparansi merupakan keterbukaan informasi dan proses pengambilan keputusan yang disampaikan secara jelas, akurat, dan tepat waktu kepada pihak yang berkepentingan. Prinsip ini menjadi dasar bagi pemangku kepentingan untuk memperoleh informasi mengenai kondisi dan kinerja organisasi secara objektif.[114]

Transparansi menjadi salah satu prinsip penting dalam tata kelola organisasi karena dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat serta mendorong terciptanya pengawasan publik terhadap pengelolaan organisasi. Implementasi prinsip transparansi yang dilakukan BUMDes Trijaya dalam pengelolaan ditunjukkan melalui:

1) Keterbukaan informasi dilakukan melalui Musyawarah Desa (MusDes) yang menjadi ruang penyampaian program, rencana

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

[113] Wijaya dkk, *"Buku Ajar Tata Kelola Pemerintahan yang Baik (Good governance)"*
[114] KNKG, "*Pedoman Umum Good governance Indonesia"*

kegiatan, serta kondisi pengelolaan usaha kepada pemerintah desa dan masyarakat.

2) Penyampaian laporan secara berkala mencakup laporan kegiatan, laporan keuangan, serta perkembangan usaha yang disampaikan kepada pemerintah desa sebagai bentuk pertanggungjawaban administratif.
3) Penggunaan media sosial seperti Facebook, Instagram, dan YouTube digunakan sebagai sarana tambahan dalam menyebarluaskan informasi agar masyarakat dapat mengakses perkembangan BUMDes secara lebih luas.

Ketiga bentuk tersebut menunjukkan bahwa keterbukaan informasi tidak hanya dilakukan melalui mekanisme formal, tetapi juga nonformal yang diperluas melalui media digital. Dalam perspektif Islam, transparansi ini sejalan dengan nilai *siddiq,* yaitu kejujuran dalam perkataan dan tindakan, termasuk dalam penyampaian informasi dan pengelolaan amanah. Nilai ini tercermin melalui penyampaian informasi keuangan, kegiatan, dan kondisi usaha secara terbuka.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Temuan ini sejalan dengan transparansi yang dikemukakan KNKG dengan menekankan keterbukaan informasi dan proses pengambilan keputusan secara jelas, serta dapat diakses oleh seluruh pemangku kepentingan sesuai haknya.[115] Prinsip ini tidak hanya menuntut tersedianya informasi yang lengkap, tetapi juga memastikan

[115] KNKG, "*Pedoman Umum Good governance Indonesia"*, 5.

bahwa penyampaian informasi dilakukan secara mudah dipahami dan relevan dengan kebutuhan masyarakat.

Akan tetapi, fakta di lapangan menunjukkan bahwa dalam pelaksanaannya masih belum optimal karena penyebaran informasi belum merata. Sebagian masyarakat belum memahami fungsi dan perkembangan BUMDes akibat keterbatasan akses informasi, sehingga keterbukaan belum menjangkau seluruh lapisan masyarakat. Kondisi ini menunjukkan transparansi tidak hanya berkaitan dengan keterbukaan informasi, tetapi juga efektivitas penyampaian kepada masyarakat secara luas. BUMDes Trijaya perlu penguatan diseminasi informasi agar keterbukaan dapat berjalan lebih optimal.

Temuan ini juga sama dengan penelitian Riska Gustiani dan Hertanto yang menunjukkan bahwa prinsip transparansi dalam pengelolaan BUMDes maupun pemerintahan desa sering kali sudah diterapkan secara formal melalui laporan dan musyawarah, namun masih memiliki kelemahan pada aspek aksesibilitas informasi kepada masyarakat luas. Keterbatasan media penyebaran informasi dan rendahnya jangkauan sosialisasi menjadi faktor yang menyebabkan transparansi belum sepenuhnya efektif. [116]

b. Akuntabilitas (*Accountability*)

Akuntabilitas merupakan prinsip yang menekankan kejelasan fungsi, struktur, sistem, serta pertanggungjawaban dalam pengelolaan

[116] Riska Gustiani dan Hertanto, *"Implementasi Prinsip Good governance dalam Tata Kelola Pemerintahan Desa"*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

organisasi agar kegiatan berjalan efektif dan terarah. Prinsip ini diwujudkan melalui penyusunan laporan keuangan dan kinerja secara tepat waktu sesuai ketentuan yang berlaku, serta kejelasan pembagian peran dan tanggung jawab guna mendukung keberlanjutan organisasi sesuai tujuan yang ditetapkan.[117]

Implementasi prinsip akuntabilitas pengelolaan BUMDes Trijaya dilaksanakan melalui mekanisme pertanggungjawaban administratif, keuangan, dan operasional yang disampaikan kepada pemerintah desa, badan pengawas, serta masyarakat. Laporan yang disusun mencakup informasi keuangan seperti pemasukan dan pengeluaran, laba rugi, arus kas, serta perkembangan modal usaha. Pengelolaan juga didukung dengan pencatatan transaksi, pengarsipan dokumen kegiatan, serta penyimpanan bukti penggunaan dana sebagai bagian dari tertib administrasi dan kejelasan data.

Akuntabilitas juga diterapkan pada pengorganisasian dalam pembagian tugas telah disesuaikan dengan struktur organisasi yang ada, dimana setiap pengurus memiliki peran yang jelas. Tugas tersebut dijalankan sesuai bidang masing-masing. Sistem pengendalian internal dilakukan melalui koordinasi antar pengurus, rapat berkala, serta pelaporan kegiatan dan keuangan dari setiap unit usaha. Mekanisme ini digunakan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan berjalan sesuai rencana, sekaligus menjadi sarana untuk mengidentifikasi kendala.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[117] Wijaya dkk, *"Buku Ajar Tata Kelola Pemerintahan yang Baik (Good governance)"*

Pengukuran kinerja dilakukan berdasarkan beberapa aspek, yaitu aspek keuangan, operasional usaha, administrasi, serta dampak sosial terhadap masyarakat. Penilaian ini didukung oleh pelaporan berkala, kegiatan monitoring, dan evaluasi yang dilakukan dalam forum Musyawarah Desa (MusDes). Evaluasi rutin menjadi dasar dalam perbaikan kinerja dan pengambilan keputusan pengembangan program pada periode berikutnya.

Dalam perspektif Islam, akuntabilitas ini mencerminkan nilai *amanah*, yaitu tanggung jawab atas kepercayaan dalam pengelolaan dana dan kegiatan yang harus dijalankan sesuai kondisi sebenarnya. Nilai *muraqabah* juga tercermin melalui kesadaran bahwa setiap aktivitas berada dalam pengawasan Allah SWT, sehingga menuntut kehati-hatian dan kejujuran dalam pencatatan maupun pelaporan.

Temuan ini juga sejalan dengan akuntabilitas yang dikemukakan KNKG yaitu adanya penetapan tugas dan tanggung jawab yang jelas pada setiap bagian organisasi, tersedianya sistem pengendalian internal yang efektif guna memastikan bahwa seluruh kegiatan berjalan sesuai dengan rencana dan ketentuan yang telah ditetapkan, serta adanya sistem pengukuran kinerja yang jelas pada setiap bagian organisasi.[118] Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa akuntabilitas dalam pengelolaan BUMDes Trijaya telah diterapkan dengan cukup

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[118] KNKG, "*Pedoman Umum Good governance Indonesia"*, 6

baik. Akan tetapi, perlu ditingkatkan juga efektivitas distribusi laporan dan hasil evaluasi agar tidak hanya berfokus pada pemerintah desa dan pengawas, tetapi juga dapat diakses dan dipahami secara lebih luas oleh masyarakat desa sebagai bentuk akuntabilitas publik yang lebih menyeluruh.

c. Responsibilitas (*Responsibility)*

Responsibilitas merupakan prinsip yang menekankan tanggung jawab organisasi dalam menjalankan kegiatan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan serta prinsip organisasi yang sehat. Prinsip ini menunjukkan kepatuhan dalam pengelolaan sekaligus komitmen terhadap tanggung jawab sosial kepada masyarakat dan pemangku kepentingan, serta menghindari penyalahgunaan kewenangan melalui penerapan etika dan moral organisasi. Responsibilitas menjadi dasar dalam menjaga keberlanjutan organisasi.[119]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Implementasi prinsip responsibilitas pengelolaan BUMDes Trijaya menunjukkan adanya penerapan prinsip kehati-hatian dalam setiap kegiatan operasional. Hal ini tercermin dari pemahaman bahwa BUMDes memiliki peran utama yang telah diatur oleh undang-undang untuk menggerakkan perekonomian lokal desa. Dalam pelaksanaannya, setiap kegiatan usaha diarahkan agar memberikan kontribusi terhadap pendapatan desa yang kemudian dapat

[119] Rahmani T.Y., *"Good Corporate Governance di Lembaga Zakat"*

dimanfaatkan kembali untuk kepentingan pembangunan dan kesejahteraan masyarakat. Pengelolaan BUMDes juga dilakukan dengan mempertimbangkan dampak jangka panjang, khususnya dalam upaya mengurangi ketergantungan ekonomi masyarakat terhadap pihak luar desa.

BUMDes juga telah menunjukkan adanya tanggung jawab sosial terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar melalui berbagai program yang dirancang untuk memberikan dampak positif secara langsung. Tanggung jawab tersebut diwujudkan melalui pemberdayaan masyarakat desa, dukungan terhadap pelaku usaha lokal, serta keterlibatan dalam program ketahanan pangan desa yang tersebar di beberapa dusun. Kegiatan tersebut tidak hanya berorientasi pada peningkatan ekonomi, tetapi juga diarahkan untuk memperkuat hubungan sosial antara BUMDes dan masyarakat serta mendorong kemandirian ekonomi desa.

Di sisi lain, pengelolaan usaha juga mempertimbangkan dampak terhadap keberlangsungan usaha masyarakat sekitar dengan tidak menciptakan persaingan yang merugikan, melainkan berperan sebagai pendukung dan fasilitator bagi pengembangan usaha warga. Hal ini menunjukkan bahwa BUMDes tidak hanya berfokus pada aspek ekonomi, tetapi juga memiliki kepedulian terhadap keberlanjutan sosial dan kesejahteraan masyarakat secara lebih luas.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Dalam perspektif Islam, tanggung jawab tersebut selaras dengan nilai *amanah*, yaitu kewajiban menjaga kepercayaan dalam pengelolaan sumber daya desa secara benar dan bermanfaat bagi masyarakat. *Amanah* tidak hanya dimaknai sebagai kepatuhan formal, tetapi juga komitmen moral dalam menghadirkan kemaslahatan. Selain itu, nilai *maslahah* tercermin dari upaya pengelolaan yang diarahkan untuk memberikan manfaat dan mengurangi dampak negatif bagi kehidupan ekonomi masyarakat.

Temuan ini juga sejalan dengan responsibilitas yang dikemukakan KNKG yang menekankan tanggung jawab organisasi dalam menjalankan kegiatan sesuai ketentuan peraturan serta prinsip organisasi yang sehat. Prinsip ini tidak hanya menuntut kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga komitmen moral untuk menjalankan pengelolaan yang berlandaskan etika serta menghindari penyalahgunaan kewenangan.[120] Namun pelaksanaan tanggung jawab tersebut masih menghadapi tantangan dalam meningkatkan minat masyarakat untuk memanfaatkan layanan dan usaha yang dikelola BUMDes.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

d. Partisipasi (*Participation*)

Partisipasi merupakan prinsip yang menekankan keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan organisasi, baik secara langsung maupun melalui perwakilan, sehingga

[120] KNKG, "*Pedoman Umum Good governance Indonesia"*, 6.

keputusan mencerminkan kepentingan bersama. Prinsip ini menunjukkan bahwa pengelolaan organisasi tidak bersifat tertutup, melainkan melibatkan berbagai pihak dalam prosesnya.[121]

Implementasi partisipasi dalam pengelolaan BUMDes Trijaya telah dilakukan melalui musyawarah desa yang berfungsi sebagai ruang utama dalam membahas program kerja arah kegiatan serta pengembangan usaha. Dalam forum tersebut, masyarakat hadir untuk mengetahui rencana yang akan dijalankan dan memberikan pandangan sesuai dengan kebutuhan lingkungan desa. Proses ini menunjukkan bahwa masyarakat tidak hanya menjadi penerima hasil kebijakan, tetapi juga memiliki peran dalam memberikan pertimbangan sebelum keputusan ditetapkan. Masyarakat juga terlibat dalam kegiatan ekonomi yang dijalankan oleh BUMDes. Bentuk keterlibatan tersebut terlihat dari peran sebagai pelaku usaha kecil, pemasok bahan lokal, serta mitra kerja dalam beberapa unit usaha yang dikembangkan. Kondisi ini memperlihatkan adanya kerja sama antara pengelola dan masyarakat dalam mendukung kegiatan ekonomi desa agar dapat berjalan lebih baik.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Selain keterlibatan dalam kegiatan ekonomi, masyarakat juga memiliki ruang untuk menyampaikan pendapat melalui berbagai jalur komunikasi. Aspirasi dapat disampaikan melalui musyawarah desa, rapat desa, atau komunikasi langsung dengan pengurus dan pemerintah

[121] UNDP, *"Governance for Sustainable Human Development"*

desa. Melalui mekanisme ini, masyarakat dapat memberikan kritik dan saran terkait pengelolaan usaha maupun pelayanan BUMDes. Di sisi lain, unsur kelembagaan desa seperti BPD, RT/RW, dan LPM juga ikut berperan dalam proses pengawasan. Keterlibatan unsur tersebut membuat pengelolaan BUMDes tidak hanya dikendalikan oleh pengurus, tetapi juga diawasi oleh pihak luar sehingga tercipta kontrol sosial dalam pelaksanaan kegiatan. Dalam perspektif Islam, kondisi tersebut selaras dengan nilai *syura*, yaitu prinsip musyawarah dalam pengambilan keputusan yang mengutamakan pertimbangan bersama untuk mencapai kemaslahatan. *Syura* menegaskan bahwa keputusan publik tidak dilakukan secara sepihak, tetapi melalui proses yang mengakomodasi aspirasi berbagai pihak.

Temuan ini juga sejalan dengan prinsip partisipasi yang dikemukakan Amran Suadi dengan menekankan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan serta pemberian ruang yang setara untuk menyampaikan aspirasi.[122] Dari pemaparan diatas, prinsip tersebut tercermin melalui pelibatan masyarakat dalam Musyawarah Desa, keterlibatan dalam kegiatan usaha, serta adanya mekanisme penyampaian saran dan kritik melalui forum resmi maupun komunikasi langsung dengan pengelola. Selain itu, telah tersedia berbagai saluran yang memungkinkan masyarakat berperan aktif dalam pengawasan dan pengembangan BUMDes.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[122] Amran Suadi, *"Birokrasi dan Good governance"*, 7.

Meskipun berbagai bentuk keterlibatan sudah dijalankan hasil di lapangan menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat belum sepenuhnya merata. Sebagian warga menilai bahwa keikutsertaan dalam musyawarah masih didominasi oleh tokoh tertentu, sehingga tidak semua masyarakat memperoleh kesempatan yang sama untuk terlibat. Hal ini menyebabkan masih terdapat warga yang belum memahami secara menyeluruh mengenai kegiatan serta perkembangan BUMDes. Kondisi tersebut menunjukkan adanya perbedaan antara pelaksanaan partisipasi yang dirancang dengan pengalaman yang dirasakan oleh masyarakat di lapangan.

Temuan ini juga sama dengan penelitian Muh. Agung Latif yang menunjukkan bahwa prinsip partisipasi dalam pengelolaan BUMDes masih belum berjalan secara optimal. Keterlibatan masyarakat dalam proses perencanaan, pelaksanaan, serta pengembangan unit usaha masih terbatas sehingga partisipasi yang diharapkan belum sepenuhnya terwujud.[123] Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa meskipun telah tersedia ruang musyawarah dan mekanisme keterlibatan, pada praktiknya partisipasi masyarakat masih didominasi oleh pihak tertentu sehingga belum mencerminkan keterlibatan yang merata dan aktif dari seluruh elemen masyarakat.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[123] Muh. Agung Latif, "*Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Je'netallasa Kecamatan Pallangga Kabupaten Gowa*", (Skripsi, Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin, 2024).

2. Penerapan Fungsi Fungsi Manajemen dalam Pengelolaan BUMDes Trijaya

Pandangan George R. Terry mengenai fungsi manajemen menekankan bahwa manajemen merupakan suatu rangkaian proses kegiatan yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Setiap fungsi dalam manajemen memiliki hubungan yang sistematis sehingga membentuk suatu kesatuan dalam mencapai tujuan organisasi.

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan pengelolaan BUMDes Trijaya disusun melalui tahapan yang terarah dan mempertimbangkan kondisi desa secara menyeluruh. Proses ini dimulai dengan identifikasi potensi desa yang dapat dikembangkan menjadi kegiatan usaha. Kebutuhan masyarakat juga menjadi dasar utama dalam menentukan arah program kerja agar hasilnya dapat memberikan manfaat secara langsung.

Kemampuan sumber daya manusia serta ketersediaan modal turut diperhitungkan agar rencana yang dibuat dapat dilaksanakan secara realistis dan berkelanjutan. Penyusunan program kerja dilakukan melalui musyawarah antara pengelola BUMDes dan pemerintah desa. Dalam forum tersebut dibahas berbagai alternatif usaha yang dapat dijalankan. Hasil diskusi kemudian digunakan untuk menetapkan jenis usaha yang akan dikembangkan. Selain itu, juga ditentukan target kegiatan serta arah pengembangan BUMDes dalam jangka waktu tertentu. Perencanaan ini tidak hanya berfokus pada aspek ekonomi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

semata. Tujuan utamanya juga mencakup upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Program yang disusun juga diarahkan untuk memperkuat ketahanan pangan desa. [124]

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian dalam pengelolaan BUMDes Trijaya dilakukan dengan menetapkan struktur organisasi yang jelas sebagai dasar pelaksanaan kegiatan. Struktur tersebut menjadi pedoman dalam membagi tugas kepada setiap pengurus sesuai dengan bidang masing masing. Pembagian peran dilakukan agar setiap kegiatan dapat berjalan lebih terarah dan tidak terjadi ketidakteraturan dalam pelaksanaan tugas.

Setiap pengurus memiliki tanggung jawab yang berbeda sesuai dengan fungsi yang telah ditetapkan. Bidang administrasi bertugas mengelola pencatatan dan dokumen kelembagaan. Bidang keuangan bertanggung jawab dalam pengelolaan arus dana dan pencatatan transaksi. Sementara itu bidang operasional fokus pada pelaksanaan kegiatan usaha yang dijalankan oleh BUMDes. Pembagian ini membantu proses kerja menjadi lebih efektif serta memudahkan dalam proses pertanggungjawaban.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Koordinasi antara pengurus dan pemerintah desa dilakukan secara berkala. Koordinasi tersebut dilaksanakan melalui rapat dan komunikasi langsung untuk membahas perkembangan kegiatan usaha. Selain itu, dilakukan juga pelaporan secara rutin sebagai bentuk

[124] Mulyadi dan Widi W., *"Pengantar Manajemen"*, 3.

pengawasan dan evaluasi. Proses ini bertujuan untuk menjaga kelancaran pelaksanaan program serta mencegah terjadinya tumpang tindih tugas antar pengurus.[125]

c. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan program BUMDes Trijaya dilakukan melalui berbagai kegiatan usaha yang disesuaikan dengan potensi ekonomi desa. Kegiatan tersebut mencakup perdagangan melalui Trijaya Mart yang menyediakan kebutuhan masyarakat sehari hari. Selain itu, terdapat kegiatan pengemasan dan pemasaran hasil pertanian yang bertujuan meningkatkan nilai jual produk desa. Pengembangan usaha melati juga menjadi salah satu bentuk diversifikasi usaha yang dikelola oleh BUMDes. Pelatihan bagi masyarakat diberikan untuk meningkatkan keterampilan dan mendukung kemandirian ekonomi.

Setiap kegiatan dijalankan oleh pengurus sesuai dengan pembagian tugas dan kemampuan yang dimiliki. Hal ini dilakukan agar pelaksanaan program dapat berjalan lebih terarah dan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengurus memiliki tanggung jawab dalam memastikan setiap unit usaha beroperasi dengan baik dan memberikan manfaat bagi masyarakat. Selain kegiatan utama, BUMDes juga melakukan pengembangan usaha baru untuk memperluas cakupan layanan. Kerja sama dengan pelaku UMKM turut dilakukan sebagai bentuk dukungan terhadap ekonomi lokal. Pemasaran produk desa juga

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[125] Abd. Rahman, *"Dasar-Dasar Manajemen"*, 24.

dikembangkan melalui media digital seperti media sosial dan marketplace agar jangkauan pasar menjadi lebih luas.

Pelaksanaan program ini didukung oleh koordinasi yang baik antar pengurus. Koordinasi dilakukan secara berkelanjutan untuk memastikan setiap kegiatan berjalan efektif dan tidak mengalami hambatan yang berarti. BUMDes juga berperan sebagai lembaga yang mendukung pemberdayaan ekonomi masyarakat. Dalam pelaksanaannya, BUMDes tidak bersaing langsung dengan usaha milik warga tetapi justru membantu mengembangkan potensi usaha yang ada di desa. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi pelaksanaan tidak hanya pada keuntungan tetapi juga pada peningkatan kesejahteraan masyarakat secara menyeluruh.[126]

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian dalam pengelolaan BUMDes Trijaya dilaksanakan melalui mekanisme pengawasan yang terstruktur terhadap seluruh kegiatan usaha. Tujuan dari pengawasan ini adalah memastikan setiap program berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, serta tetap berada dalam koridor tujuan organisasi. Pengawasan dilakukan oleh beberapa pihak yang memiliki peran penting dalam struktur kelembagaan desa. Badan pengawas dan pemerintah desa berperan dalam melakukan pemantauan secara langsung terhadap jalannya kegiatan BUMDes. Masyarakat juga ikut terlibat dalam proses

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[126] Abd. Rahman, *"Dasar-Dasar Manajemen"*, 31

pengawasan melalui forum Musyawarah Desa. Dalam forum tersebut, dilakukan pemeriksaan terhadap laporan kegiatan, laporan keuangan, serta perkembangan operasional setiap unit usaha. Proses ini memberikan ruang keterbukaan dalam pengelolaan BUMDes.

Selain pengawasan, evaluasi juga dilakukan secara berkala oleh pengurus BUMDes. Evaluasi ini dilaksanakan melalui rapat internal untuk menilai perkembangan usaha yang telah berjalan. Dalam kegiatan tersebut, dibahas tingkat keuntungan yang diperoleh serta dampak program terhadap masyarakat. Hasil evaluasi digunakan sebagai dasar untuk melakukan perbaikan dan pengembangan strategi usaha ke depan.

Pengendalian juga diperkuat melalui koordinasi antara pengurus BUMDes dengan pemerintah desa, serta lembaga desa lainnya seperti BPD, RT/RW, dan LPM. Koordinasi ini berfungsi untuk memantau penggunaan dana serta memastikan kegiatan usaha tetap berjalan sesuai ketentuan. Apabila terdapat kendala dalam pelaksanaan, maka penyelesaiannya dilakukan melalui musyawarah bersama. Dengan cara ini kegiatan usaha dapat terus berjalan efektif dan memberikan manfaat bagi masyarakat desa secara berkelanjutan.[127]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[127] Mulyadi dan Widi Winarso, *"Pengantar Manajemen"*, 5-6.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan teknik pengumpulan data observasi, wawancara, dan dokumentasi dapat disimpulkan bahwa:

1. Implementasi *good governance* pada BUMDes Trijaya telah menunjukkan penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, dan partisipasi dalam pengelolaan usaha desa. Hal tersebut tercermin dari adanya keterbukaan informasi melalui Musyawarah Desa, pelaporan kegiatan dan keuangan secara berkala, serta pemanfaatan media sosial sebagai sarana penyebaran informasi. Selain itu, terdapat kejelasan fungsi dan tanggung jawab dalam struktur organisasi yang didukung sistem pengendalian internal serta evaluasi berkala. Keterlibatan masyarakat juga terlihat dalam proses musyawarah, kegiatan ekonomi, dan pengawasan pelaksanaan program. Di sisi lain, pengelolaan BUMDes telah diarahkan pada tanggung jawab sosial melalui pemberdayaan masyarakat, pengembangan usaha lokal, dan dukungan terhadap ketahanan pangan desa. Meskipun demikian, penerapan prinsip transparansi dan partisipasi masih belum sepenuhnya merata karena sebagian masyarakat belum memperoleh akses informasi dan keterlibatan yang setara sehingga masih diperlukan penguatan dalam aspek penyebaran informasi dan pemerataan keterlibatan masyarakat.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

2. Penerapan fungsi fungsi manajemen dalam pengelolaan BUMDes Trijaya telah dilaksanakan melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Perencanaan dilakukan dengan mempertimbangkan potensi desa, kebutuhan masyarakat, serta ketersediaan sumber daya melalui musyawarah bersama pemerintah desa untuk menentukan arah program dan jenis usaha. Pengorganisasian dilaksanakan melalui pembagian tugas yang jelas sesuai struktur organisasi yang mencakup bidang administrasi, keuangan, dan operasional serta didukung koordinasi rutin dengan pemerintah desa. Pelaksanaan diwujudkan melalui berbagai kegiatan usaha seperti perdagangan, pengolahan hasil pertanian, pengembangan usaha, pelatihan masyarakat, serta pemanfaatan pemasaran digital dan kerja sama dengan UMKM. Pengendalian dilakukan melalui pengawasan oleh pemerintah desa dan badan pengawas, evaluasi berkala dalam rapat internal, serta forum Musyawarah Desa yang membahas laporan keuangan, kegiatan, dan perkembangan usaha. Secara keseluruhan, penerapan fungsi manajemen tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes Trijaya telah berjalan cukup sistematis dan mendukung pengembangan ekonomi desa secara berkelanjutan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

B. Saran

Berdasarkan penelitian di atas, saran yang dapat peneliti berikan kepada BUMDes Trijaya adalah sebagai berikut:

1. Bagi pengelola BUMDes Trijaya dan pemerintah desa, disarankan untuk terus meningkatkan penerapan prinsip *good governance*, khususnya dalam aspek transparansi, partisipasi masyarakat, dan profesionalisme pengelolaan melalui penyampaian informasi yang lebih terbuka, pelibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan manajemen usaha dan pemasaran digital agar pengelolaan BUMDes dapat berjalan lebih efektif dan berkelanjutan.
2. BUMDes Trijaya diharapkan mampu terus melakukan inovasi dan pengembangan unit usaha yang sesuai dengan potensi desa serta kebutuhan masyarakat, sehingga keberadaan BUMDes tidak hanya meningkatkan pendapatan desa, tetapi juga mampu memperluas pemberdayaan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR PUSTAKA

Alfaini, Risdiana. "Analisis Implementasi Prinsip Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) pada BUMDes Ciapus Cipta Mandiri (CCM) di Kabupaten Bogor." Skripsi, Program Studi Akuntansi Sektor Publik, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta, 2023.

Arifin, Rama Nurul, Andi Wijayanto, dan Dinalestari Purbawati. "Penerapan Good Corporate Governance (GCG) pada Badan Usaha Milik Desa (Studi BUMDes Usaha Sejahtera Desa Pejengkolan, Kecamatan Padureso, Kabupaten Kebumen Tahun 2023)." *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis* 12, no. 3 (2023).

Arikuto, Suharmi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Teoritik*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006.

Armanda, Syamsul. "Tata Kelola BUMDes sebagai Benchmarking Pengelolaan Dana Desa di Desa Kemiri, Kecamatan Panti, Kabupaten Jember." Skripsi, Program Studi Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2023.

Cadbury, Adrian. *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London: Gee and Co. Ltd., 1992.

Desa Balung Lor. "Profil Desa." Diakses 2 Juni 2026. https://desabalunglor.wordpress.com/profil-desa/.

Devi, Luh Putu Parendra, I Ketut Suamba, dan Gede Mekse Korri Arisen. "Manajemen, Tantangan dan Hambatan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)." *Jurnal Hexagro* 6, no. 1 (2022).

Fauzan. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Tangerang: Indigo Media, 2024.

Firmansyah, Feri, dan Mutmainnah. "Analisis Penerapan Prinsip Good Corporate Governance pada Pengelolaan Dana Desa di Desa Gayam Kecamatan Botolinggo Kabupaten Bondowoso." *Jurnal Penelitian Nusantara* 1, no. 4 (2025).

Fuad, Muhamad Nasrul. "Pengaruh Good Governance dan Kompetensi Perangkat Desa terhadap Efektivitas Pengelolaan Dana Desa (Studi Kasus Kabupaten Wonosobo)." Skripsi, Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung Semarang, 2022.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Gustiani, Riska, dan Hertanto. "Implementasi Prinsip Good Governance dalam Tata Kelola Pemerintahan Desa." *Jurnal Pendidikan Sejarah dan Riset Sosial Humaniora (KAGANGA)* 7, no. 1 (2024).

Halim, Abdul, dan Muhammad Syam Kusufi. *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat, 2012.

Herawati, Erni. "Badan Usaha Milik Desa, Status dan Pembentukannya." Oktober 2016. https://business-law.binus.ac.id/2016/10/16/badan-usaha-milik-desa-status-dan-pembentukannya/.

Iswadi, Neti Karnati, dan Ahmad Andry. *Studi Kasus Desain dan Metode Robert K. Yin*. Jawa Barat: CV. Adanu Abimata, 2023.

Kementerian Agama Republik Indonesia. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, An-Nisa': 58. https://quran.kemenag.go.id/quran/per-ayat/surah/4?from=58&to=58.

Kementerian Desa. "Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)." https://sid.kemendesa.go.id/bumdes.

Kementerian Desa. *Badan Usaha Milik Desa: Spirit Usaha Kolektif Desa*. Jakarta: Kemendesa PDTT, 2015.

Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). *Pedoman Umum Good Governance Indonesia*. Jakarta: KNKG, 2006.

Kusuma, Diana Fajriah, Umi Nurjanah, dan Agung Parmono. "Analisis Penerapan Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan di Kantor Jasa Akuntan (KJA) Drs Suwarno, MM., Ak., CA." *Jurnal Penelitian Nusantara* 1, no. 2 (2025).

Latif, Muh. Agung. "Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Je'netallasa Kecamatan Pallangga Kabupaten Gowa." Skripsi, Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin, 2024.

Lestari, Tyastuti Sri, dan Ismaniah. "Strategi Meningkatkan Efektivitas Pemberdayaan BUMDes." Yogyakarta: Bintang Semesta Media, 2022.

Lestyowati, Jamila. "Implementasi Penatausahaan Keuangan Desa di Kecamatan Kalasan: Evaluasi Praktik Akuntabilitas." *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat* 1, no. 1 (2019).

Mardiasmo. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi, 2004.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Mawahib, Moh. Abil, dan Fauzan. "Implementation of Good Governance in the Ethics-Based Financial Reporting System in Regency Jember." *Research Horizon* 6, no. 1 (2026).

Mia, Oktarina, Kharis Raharjo, dan Rita Andini. "Pengaruh Penerapan Standar Akuntansi Pemerintahan, Kualitas Aparatur Pemerintah Daerah, dan Good Governance terhadap Kualitas Laporan Keuangan." *Journal of Accounting* 2, no. 2 (2016).

Millah, Ahlan Syaeful. "Analisis Data Dalam Penelitian Tindakan Kelas." *Jurnal Kreativitas Mahasiswa* 1, no. 2 (2023).

Mulyadi, dan Widi Winarso. *Pengantar Manajemen*. Banyumas: CV. Pena Persada, 2020.

Pemerintah Kabupaten Jember. "Inilah Daftar Desa Terbaik Kabupaten Jember 2022." 5 September 2022. https://www.jemberkab.go.id/inilah-daftar-desa-terbaik-kabupaten-jember-2022/.

PPID Desa Kabupaten Jember. "Desa Balung Lor". Diakses 2 Juni 2026. https://ppid-desa.jemberkab.go.id/desa/balunglor.

Prasetia, Indra. *Metodologi Penelitian*. Medan: UMSU Press, 2022.

Pratiwi, Ana. "Penerapan Sistem Informasi Manajemen Keuangan pada Pemerintah Desa di Kecamatan Bangsalsari Kabupaten Jember." *Jurnal Orientasi Bisnis dan Entrepreneurship* 3, no. 1 (2022).

Puspitasari, Erna, Nur Ika Mauliyah, dan Anam Miftakhul Huda. "Mewujudkan Prinsip Good Governance dalam Pengelolaan Akuntabilitas Dana Desa." *Wacana Equiliberium: Jurnal Pemikiran & Penelitian Ekonomi* 7, no. 1 (2019).

Putri, Yulia. "Analisis Penerapan Good Corporate Governance pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Ridan Permai Kabupaten Kampar." Skripsi, Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2022.

Rahayu, Nurul Widyawati Islami. "Tata Kelola Zakat di Lembaga Zakat Infaq Shadaqah dan Waqaf Al Baitul Amin Jember." *IJIEF*, 2015.

Rahman, Abdul. *Dasar-Dasar Manajemen*. Malang: CV. Cita Intrans Selaras, 2017.

Ramadana, Coristya Berlian, Heru Ribawanto, dan Suwondo. "Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai Penguatan Ekonomi Desa." *Jurnal Administrasi Publik* 1, no. 6 (2013): 1068–1076.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Republik Indonesia. *Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa*.

Republik Indonesia. *Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan*.

Republik Indonesia. *Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah*.

Republik Indonesia. *Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa*.

Safitri, Andina Fika, Joko Pramono, dan Sri Riris Sugiyarti. "Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Nambuhan Kecamatan Purwodadi Kabupaten Grobogan untuk Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat." *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 2023.

Septiani, Shella. "Analisis Penerapan Good Governance pada Pengelolaan Dana Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pencegahan Fraud di Badan Usaha Milik Desa Hapsari Desa Mejono Kecamatan Plemahan Tahun 2023." Skripsi, Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Nusantara PGRI Kediri, 2024.

Suadi, Amran. *Birokrasi dan Good Governance*. Jakarta: Kencana, 2024.

Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2016.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta, 2016.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2013.

Suparji. *Pedoman Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa*. Jakarta: UAI Press, 2019.

Syukron, Ahmad. "Asal Usul Balung." *Ahmad Syukron Blog*, 27 November 2015. https://ahmadsyukronblog.wordpress.com/2015/11/27/asal-usul-balung/.

Terry, George R. *Principles of Management*. New York: Irwin, 2006.

Tilmizani, Ana. "Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Menunjang Pembangunan Ekonomi Desa di Desa Kola Kola, Kecamatan Banawa Tengah, Kabupaten Donggala." Skripsi, Program Studi Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Datokarama Palu, 2025.

Tim Penyusun. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: UINKHAS, 2024.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

United Nations Development Programme. *Governance for Sustainable Human Development*. New York: UNDP, 1997.

Wijaya, Emiliana Sri Pudjiarti, dan Aris Toening Winarni. *Buku Ajar Tata Kelola Pemerintahan yang Baik (Good Governance)*. Semarang: UNTAG, 2018.

World Bank. *Governance and Development*. Washington, D.C.: World Bank Publications, 1992.

Yuliana, Elfrida, dan Natasia Alinsari. "Penerapan Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa dalam Mewujudkan Sustainable Development Goals Desa." *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi* 6, no. 2 (2022).

Yulianti, Rahmani Timorita. *Good Corporate Governance di Lembaga Zakat*. Yogyakarta: Kaukaba, 2016.

Zainuddin, Ahmad, Illia Seldon Magfiroh, Intan Kartika Setyawati, dan Rena Yunita Rahman. "Edukasi Pemasaran Digital pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Balung Lor Kecamatan Balung Kabupaten Jember." *Jurnal Abdimas Terapan (JAT)* 4, no. 2 (Mei 2025): 52–60. https://doi.org/10.56190/jat.v4i2.77.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

MATRIK PENELITIAN

JUDUL	VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR	SUMBER DATA	METODOLOGI PENELITIAN	FOKUS PENELITIAN
Implementasi Good Governance pada Badan Usaha Milik Desa Trijaya Di Desa Balung Lor Kabupaten Jember	1. *Good Governance* 2. Manajemen BUMDes	Sistem tata kelola yang baik Prinsip prinsip Manajemen	1. Akuntabilitas 2. Transparansi 3. Partisipasi 4. Responsibilitas 1. Planning 2. Organizing 3. Actuating 4. Controlling	**1. Informan** a. Kepala desa b. Pengurus BUMDes c. Tokoh Masyarakat **2. Dokumen** 1. Profil BUMDes 2. Profil desa 3. Buku 4. Foto 5. E-Book 6. Buku pendukung lainnya	**1. Metodologi penelitian:** Kualitatif **2. Jenis penelitian:** Studi kasus **3. Teknik pengumpulan sample:** Purposive **4. Metode pengumpulan data:** a. Wawancara b. Observasi c. Dokumentasi **5. Teknik analisis data:** a. Pengumpulan data b. Reduksi data c. Penyajian data d. Kesimpulan **6. Keabsahan data:** Triangulasi	1. Bagaimana implementasi *good governance* pada BUMDes Trijaya? 2. Bagaimana penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam pengelolaan BUMDes Trijaya?

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama	: Ariyo Febri Ardiyansyah
NIM	: 224105030008
Program Studi	: Akuntansi Syariah
Fakultas	: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam
Instansi	: Uin Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya tulis ilmiah atau karya penelitian yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dan dipergunakan sebagaimana mestinya, tanpa paksaan dari pihak manapun.

Jember, 4 Juni 2026



Ariyo Febri Ardiyansyah
NIM. 224105030008

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

PEDOMAN WAWANCARA

Pertanyaan Umum

1. Bagaimana sejarah dan profil Desa Balung Lor?
2. Apa visi dan misi dari Desa Balung Lor?
3. Bagaimana terbentuknya BUMDes Trijaya?
4. Apa visi dan misi didirikannya BUMDes Trijaya?
5. Bagaimana struktur kepengurusan BUMDes Trijaya?
6. Apa saja unit usaha yang dijalankan BUMDes Trijaya?

Pertanyaan Khusus

A. Pengurus BUMDes Trijaya

1. Bagaimana bentuk transparansi pengelolaan BUMDes kepada masyarakat?
2. Apa saja yang biasanya disampaikan sebagai keterbukaan informasi?
3. Bagaimana bentuk pertanggungjawaban pengurus dalam pengelolaan BUMDes?
4. Apa saja tolak ukur yang digunakan untuk menilai kinerja BUMDes Trijaya dalam setiap pengurus agar tercapai sesuai tujuan dan sasarannya?
5. Apa bentuk tanggung jawab sosial BUMDes terhadap masyarakat?
6. Bagaimana peran BUMDes dalam meningkatkan perekonomian masyarakat?
7. Apakah masyarakat dilibatkan dalam pengembangan BUMDes dan bagaimana bentuk keterlibatan masyarakat tersebut?
8. Apakah masyarakat diberikan kesempatan memberikan saran atau pendapat?
9. Bagaimana proses penyusunan serta perencanaan program kerja BUMDes Trijaya?
10. Bagaimana bentuk koordinasi antar pengurus dalam menjalankan kegiatan BUMDes?
11. Bagaimana pelaksanaan program atau kegiatan usaha BUMDes Trijaya?
12. Bagaimana proses pengawasan terhadap kegiatan BUMDes Trijaya?

B. Pemerintah Desa Balung Lor

1. Apakah BUMDes Trijaya sudah transparan dalam memberikan laporan?
2. Apa saja yang biasanya dilaporkan oleh BUMDes Trijaya dan apakah masyarakat dapat mengetahui laporan tersebut?
3. Bagaimana bentuk pertanggungjawaban pengurus BUMDes kepada pemerintah desa?

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

4. Apakah pemerintah desa tau bagaimana kinerja yang dilakukan BUMDes tersebut?
5. Apakah pengelolaan BUMDes sudah berjalan sesuai tujuan awal didirikannya?
6. Berdirinya BUMDes pasti harus juga berdampak baik terhadap masyarakat, apa bentuk tanggung jawab sosial BUMDes terhadap masyarakat Desa Balung Lor?
7. Apakah keberadaan BUMDes sudah memberikan manfaat bagi masyarakat?
8. Apakah masyarakat dilibatkan dalam musyawarah atau kegiatan pengembangan BUMDes?
9. Bagaimana bentuk kerja sama dengan masyarakat dalam pengembangan BUMDes?
10. Apakah pemerintah desa diberikan kesempatan untuk memberi saran atau kritik terhadap BUMDes tersebut?
11. Bagaimana proses penyusunan serta perencanaan program kerja BUMDes Trijaya?
12. Bagaimana bentuk koordinasi antar pengurus dalam menjalankan kegiatan BUMDes?
13. Bagaimana pelaksanaan program atau kegiatan usaha BUMDes Trijaya?
14. Bagaimana proses pengawasan terhadap kegiatan BUMDes Trijaya?

C. Tokoh Masyarakat

1. Bagaimana perwujudan transparansi dari BUMDes Trijaya dalam menyampaikan informasi kepada masyarakat desa?
2. Bagaimana BUMDes Trijaya melaksanakan pelaporan serta pertanggungjawaban (akuntabilitas) kepada masyarakat desa?
3. Bagaimana bentuk tanggungjawab sosial (responsibilitas) BUMDes Trijaya dalam menjalankan perannya untuk membantu meningkatkan kesejahteraan dan memenuhi kebutuhan masyarakat desa?
4. Bagaimana bentuk partisipasi masyarakat guna peningkatan BUMDes?

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur. Kode Pos. 68136 Telp. (0331) 487550
Fax (0331) 427005 e-mail: febi@uinkhas.ac.id Website: https://febi.uinkhas.ac.id/

Nomor : 1450 / Un.22/D.5.WD.1/KM.05.00/05/2026 18 Mei 2026
Lampiran : -
Hal : **Permohonan Izin Penelitian**

Kepada Yth.
Kepala Desa Balung Lor
Jl. Bali Timur, No 39 Balung Lor

Disampaikan dengan hormat bahwa, dalam rangka menyelesaikan tugas Skripsi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, maka bersama ini mohon diizinkan mahasiswa berikut :

Nama	:	Ariyo Febri Ardiyansyah
NIM	:	224105030008
Semester	:	XIII (Delapan)
Jurusan	:	Ekonomi Islam
Prodi	:	Akuntansi Syariah

Guna melakukan Penelitian/Riset mengenai **"Implementasi Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Trijaya Dengan Perspektif Good Governance Di Desa Balung Lor Kabupaten Jember"** di lingkungan/lembaga wewenang Bapak/Ibu.

Demikian atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

An. Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik,

Nurul Widyawati Islami Rahayu

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur. Kode Pos. 68136 Telp. (0331) 487550
Fax (0331) 427005 e-mail: febi@uinkhas.ac.id Website: https://febi.uinkhas.ac.id/

Nomor : 1458 / Un.22/D.5.WD.1/KM.05.00/05/2026 18 Mei 2026
Lampiran : -
Hal : **Permohonan Izin Penelitian**

Kepada Yth.
Ketua BUMDes Trijaya
Jl. Bali Timur, No 39 Balung Lor

Disampaikan dengan hormat bahwa, dalam rangka menyelesaikan tugas Skripsi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, maka bersama ini mohon diizinkan mahasiswa berikut :

Nama	:	Ariyo Febri Ardiyansyah
NIM	:	224105030008
Semester	:	XIII (Delapan)
Jurusan	:	Ekonomi Islam
Prodi	:	Akuntansi Syariah

Guna melakukan Penelitian/Riset mengenai **"Implementasi Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Trijaya Dengan Perspektif Good Governance Di Desa Balung Lor Kabupaten Jember"** di lingkungan/lembaga wewenang Bapak/Ibu.

Demikian atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

A.n. Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik,

Nurul Widyawati Islami Rahayu

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama	: Imam Mustofa
Jabatan	: Kepala Desa Balung Lor

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa yang beridentitas :

Nama	: Ariyo Febri Ardiyansyah
NIM	: 224105030008
Semester	: VIII (Delapan)
Prodi	: Akuntansi Syariah
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis Islam
Instansi	: UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Telah melakukan penelitian di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) mulai tanggal 18 Mei 2026 sampai 26 Mei 2026 untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan skripsi yang berjudul **"Implementasi Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa Trijaya Dengan Perspektif *Good Governance* Di Desa Balung Lor Kabupaten Jember"**.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk digunakan seperlunya

Mengetahui, 4 Juni 2026

PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER
KEPALA DESA BALUNG LOR
KECAMATAN BALUNG

Imam Mustofa

Kepala Desa Balung Lor

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama	: Ibnu Hadi
Jabatan	: Ketua BUMDes Trijaya

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa yang beridentitas :

Nama	: Ariyo Febri Ardiyansyah
NIM	: 224105030008
Semester	: VIII (Delapan)
Prodi	: Akuntansi Syariah
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis Islam
Instansi	: UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Telah melakukan penelitian di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) mulai tanggal 18 Mei 2026 sampai 26 Mei 2026 untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan skripsi yang berjudul "**Implementasi Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa Trijaya Dengan Perspektif *Good Governance* Di Desa Balung Lor Kabupaten Jember**".

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk digunakan seperlunya

Mengetahui, 4 Juni 2026

Ibnu Hadi

Ketua BUMDes Trijaya

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

Judul: Implementasi Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa Trijaya Dengan Perspektif Good Governance Di Desa Balung Lor Kabupaten Jember

No	Hari/Tanggal	Jenis Kegiatan	Paraf
1	Kamis / 12 Februari 2026	Mengajukan permohonan tempat izin penelitian kepada Kepala Desa Balung Lor	
2	Selasa / 3 Maret 2026	Mengajukan permohonan tempat izin penelitian kepada Ketua BUMDes Trijaya	
3	Sabtu / 4 April 2026	Observasi awal dan pertanyaan singkat terkait kepada Ketua BUMDes	
4	Senin / 18 Mei 2026	Menyerahkan surat izin penelitian kepada Kepala Desa Balung Lor	
5	Senin / 18 Mei 2026	Menyerahkan surat izin penelitian kepada Ketua BUMDes Trijaya	
6	Senin / 18 Mei 2026	Wawancara kepada Bapak Ibnu Hadi selaku Ketua BUMDes	
7	Rabu / 20 Mei 2026	Wawancara kepada Bapak Imam Mustofa selaku Kepala Desa Balung Lor	
8	Jum,at / 22 Mei 2026	Wawancara kepada Bapak Rohim selaku Tokoh Masyarakat	
9	Jum'at / 22 Mei 2026	Wawancara kepada Ibu Yani selaku Tokoh Masyarakat	
10	Selasa / 26 Mei 2026	Menghadiri pertemuan antar Pokmas dalam rangka program ketahanan pangan	

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Jember, 4 Juni 2026

Mengetahui,

PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER
KEPALA DESA BALUNG LOR
KECAMATAN BALUNG

Imam Mustofa

Kepala Desa Balung Lor

JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

Judul: Implementasi Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa Trijaya Dengan Perspektif Good Governance Di Desa Balung Lor Kabupaten Jember

No	Hari/Tanggal	Jenis Kegiatan	Paraf
1	Kamis / 12 Februari 2026	Mengajukan permohonan tempat izin penelitian kepada Kepala Desa Balung Lor	
2	Selasa / 3 Maret 2026	Mengajukan permohonan tempat izin penelitian kepada Ketua BUMDes Trijaya	
3	Sabtu / 4 April 2026	Observasi awal dan pertanyaan singkat terkait kepada Ketua BUMDes	
4	Senin / 18 Mei 2026	Menyerahkan surat izin penelitian kepada Kepala Desa Balung Lor	
5	Senin / 18 Mei 2026	Menyerahkan surat izin penelitian kepada Ketua BUMDes Trijaya	
6	Senin / 18 Mei 2026	Wawancara kepada Bapak Ibnu Hadi selaku Ketua BUMDes	
7	Rabu / 20 Mei 2026	Wawancara kepada Bapak Imam Mustofa selaku Kepala Desa Balung Lor	
8	Jum,at / 22 Mei 2026	Wawancara kepada Bapak Rohim selaku Tokoh Masyarakat	
9	Jum'at / 22 Mei 2026	Wawancara kepada Ibu Yani selaku Tokoh Masyarakat	
10	Selasa / 26 Mei 2026	Menghadiri pertemuan antar Pokmas dalam rangka program ketahanan pangan	

Jember, 4 Juni 2026

Mengetahui,

Ibnu Hadi

Ketua BUMDes Trijaya

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DOKUMENTASI PENELITIAN



Keterangan : Wawancara bersama Bapak Ibnu Hadi



Keterangan : Wawancara bersama Bapak Abdul Rohim



Keterangan : Wawancara bersama Bapak Imam Mustofa



Keterangan : Wawancara bersama Ibu Yani





Keterangan : Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Trijaya

JEMBER




Keterangan : Pertemuan 7 Pokmas dari 4 Dusun

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur. Kode Pos. 68136 Telp. (0331) 487550
Fax (0331) 427005 e-mail: febi@uinkhas.ac.id Website: http//uinkhas.ac.id

SURAT KETERANGAN LULUS PLAGIASI

Bagian Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam menerangkan bahwa :

Nama	:	Ariyo Febri Ardiyansyah
NIM	:	224105030008
Program Studi	:	Akuntansi Syariah
Judul	:	Implementasi Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa Trijaya dengan Perspektif Good Governance di Desa Balung Lor Kabupaten Jember

Adalah benar-benar telah lulus pengecekan plagiasi dengan menggunakan aplikasi Turnitin, dengan tingkat kesamaan dari Naskah Publikasi Tugas Akhir pada aplikasi Turnitin kurang atau sama dengan 25%.

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

a/n. Admin Cek Turnitin FEBI
04/2026
06

Jember, 04 Juni 2026
Operator Turnitin
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

(Mariyah Ulfah, M.EI)

197709142005012004

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR SITASI DOSEN

1. Diana Fajriah Kusuma, Umi Nurjanah, dan Agung Parmono, “Analisis Penerapan Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan di Kantor Jasa Akuntan (KJA) Drs Suwarno, MM., Ak., CA,” Jurnal Penelitian Nusantara, Vol. 1 No. 2 (2025): 59.
2. Nurul Widyawati Islami Rahayu, “Tata Kelola Zakat di Lembaga Zakat Infaq Shadaqah dan Waqaf Al Baitul Amin Jember” (IJIEF, 2015).
3. Moh. Abil Mawahib dan Fauzan, “Implementation of Good Governance in the Ethics-Based Financial Reporting System in Regency Jember,” Research Horizon, Vol. 6 No. 1 (2026): 44.
4. Feri Firmansyah dan Mutmainnah, “Analisis Penerapan Prinsip Good Corporate Governance pada Pengelolaan Dana Desa di Desa Gayam Kecamatan Botolinggo Kabupaten Bondowoso”, Jurnal Penelitian Nusantara, Vol. 1 No. 4 (2025): 583.
5. Erna Puspitasari, Nur Ika Mauliyah dan Anam Miftakhul Huda, “Mewujudkan Prinsip Good Governance dalam Pengelolaan Akuntabilitas Dana Desa”, Wacana Equiliberium: Jurnal Pemikiran & Penelitian Ekonomi Vol. 7, No. 1 (2019): 17.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BIODATA PENULIS



A. Data Pribadi

1. Nama : Ariyo Febri Ardiyansyah
2. NIM : 224105030008
3. Tempat, Tanggal Lahir : Jember, 7 Februari 2004
4. Alamat : Dusun Karang Anyar, Desa Balung Lor, Kecamatan Balung, Kabupaten Jember
5. Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
6. Program Studi : Akuntansi Syariah
7. No. HP : 085807279427
8. Gmail : ariyofebriardiansyah01@gmail.com

B. Riwayat Pendidikan

1. PAUD Harapan Bunda : 2006-2008
2. TK Sunan Giri : 2008-2010
3. SDN Balung Lor 03 \: 2010-2016
4. SMPN 1 Rambipuji : 2016-2019
5. SMKN 5 Jember : 2019-2022
6. UIN KHAS Jember : 2022-2026

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R