

---

## Akuntabilitas Hukum dan Responsivitas Sosial: Dinamika Kepemimpinan Kepala Desa dalam Mengelola Konflik Kepentingan pada BUMDes

---

Ismiati Essing<sup>1</sup>, Rebecca Christy Mowilos<sup>2</sup>, Mario Randy Lengkong<sup>3</sup>

Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Manado

Email: [ismatiessing@unima.ac.id](mailto:ismatiessing@unima.ac.id)<sup>1</sup>, [rebeccamowilos@unima.ac.id](mailto:rebeccamowilos@unima.ac.id)<sup>2</sup>, [mariolengkong@unima.ac.id](mailto:mariolengkong@unima.ac.id)<sup>3</sup>

---

Diterima	19	Mei	2025
Disetujui	05	Juni	2025
Dipublish	05	Juni	2025

### Abstract

This study aims to analyze the dynamics of village head leadership in managing conflicts of interest in Village-Owned Enterprises (BUMDes) through two main perspectives: legal accountability and social responsiveness. The approach used is qualitative descriptive based on literature studies with secondary data from scientific journals, laws and regulations, and previous research reports. The results of the study indicate that many village heads do not understand the regulations adequately, so that decision-making related to BUMDes tends to violate the principles of law and accountability. In addition, low social responsiveness causes community participation in BUMDes supervision to be very limited, giving rise to apathy and resistance. On the other hand, several village heads who apply the principles of ethical and participatory leadership have succeeded in suppressing conflicts of interest through mediation, transparency, and management innovation. This study emphasizes the importance of strengthening the capacity of village heads in legal and social aspects as the key to the success of inclusive and sustainable BUMDes governance.

---

**Keywords:** *Legal Accountability, Social Responsiveness, Leadership Dynamics, Village Head, BUMDes Conflict of Interest*

---

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika kepemimpinan kepala desa dalam mengelola konflik kepentingan pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) melalui dua perspektif utama: akuntabilitas hukum dan responsivitas sosial. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif berbasis studi literatur dengan data sekunder dari jurnal ilmiah, peraturan perundang-undangan, dan laporan penelitian terdahulu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa banyak kepala desa belum memahami regulasi secara memadai, sehingga pengambilan keputusan terkait BUMDes cenderung melanggar prinsip hukum dan akuntabilitas. Selain itu, rendahnya responsivitas sosial menyebabkan partisipasi masyarakat dalam pengawasan BUMDes sangat terbatas, memunculkan apatisme dan resistensi. Di sisi lain, beberapa kepala desa yang menerapkan prinsip kepemimpinan etis dan partisipatif berhasil menekan konflik kepentingan melalui mediasi, transparansi, dan inovasi pengelolaan. Penelitian ini menekankan pentingnya penguatan kapasitas kepala desa dalam aspek hukum dan sosial sebagai kunci keberhasilan tata kelola BUMDes yang inklusif dan berkelanjutan.

---

**Kata kunci:** *Akuntabilitas Hukum, Responsivitas Sosial, Dinamika Kepemimpinan, Kepala Desa, Konflik Kepentingan BUMDes*

---



## Pendahuluan

Desa sebagai satuan pemerintahan terkecil memiliki peran strategis dalam pembangunan nasional. Seiring dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, desa diberikan kewenangan yang lebih luas untuk mengatur dan mengurus pemerintahan serta pembangunan berbasis potensi lokal. Salah satu instrumen penguatan ekonomi desa adalah pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang berfungsi sebagai lembaga usaha desa berbasis pemberdayaan masyarakat. Namun, implementasi BUMDes kerap dihadapkan pada berbagai dinamika, terutama dalam hal pengelolaan konflik kepentingan dan akuntabilitas pengelolaan keuangan dan usaha.

Kepala desa, sebagai pemimpin tertinggi di tingkat desa, memiliki posisi sentral dalam menentukan arah dan kebijakan pengelolaan BUMDes. Akan tetapi, tidak jarang kepala desa juga terlibat dalam praktik yang mencerminkan lemahnya akuntabilitas hukum dan rendahnya responsivitas terhadap aspirasi masyarakat. Fenomena ini dapat berimplikasi terhadap munculnya konflik kepentingan, penyalahgunaan wewenang, hingga pembubaran BUMDes itu sendiri (Sulistiyani, 2021). Konflik kepentingan muncul ketika kepala desa merangkap sebagai pengurus atau memiliki keterlibatan langsung dalam operasional BUMDes.

Dalam konteks akuntabilitas hukum, keberadaan regulasi dan sistem pengawasan yang lemah menjadi faktor utama rendahnya transparansi dalam pengelolaan BUMDes. Banyak kasus penyalahgunaan

dana desa atau pembentukan BUMDes fiktif yang luput dari sanksi hukum (Kurniasih, 2020). Sementara itu, responsivitas sosial yang rendah tampak dari minimnya pelibatan masyarakat dalam perencanaan, pengawasan, dan evaluasi kegiatan BUMDes. Hal ini memperparah jarak antara kepentingan elite desa dan kebutuhan riil masyarakat desa.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa persoalan dalam pengelolaan BUMDes bukan hanya persoalan teknis dan administratif, melainkan berkaitan erat dengan tata kelola kepemimpinan desa. Kepemimpinan yang responsif dan akuntabel menjadi kunci utama dalam menciptakan tata kelola BUMDes yang sehat dan berkelanjutan. Sayangnya, pola kepemimpinan kepala desa yang cenderung personalistik dan transaksional masih mewarnai banyak wilayah di Indonesia (Harahap, 2022).

Konflik kepentingan dalam pengelolaan BUMDes juga dapat memperlemah kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah desa. Ketika masyarakat merasa tidak dilibatkan dan tidak mendapatkan manfaat langsung dari keberadaan BUMDes, maka muncul apatisme bahkan resistensi sosial terhadap program-program desa. Kondisi ini bisa memperparah disfungsi kelembagaan BUMDes dan memperbesar potensi konflik horizontal di masyarakat.

Sebaliknya, ketika kepala desa mampu menjalankan kepemimpinan yang demokratis dan responsif, konflik kepentingan dapat ditekan melalui mekanisme transparansi dan partisipasi publik. Kepala desa yang memahami hukum serta memiliki integritas akan cenderung melibatkan masyarakat dalam



proses pengambilan keputusan, serta membuka ruang dialog terhadap kritik dan masukan warga. Dengan demikian, BUMDes bisa menjadi wahana kolektif masyarakat desa dalam meningkatkan kesejahteraan ekonomi secara inklusif.

Dalam banyak kasus, kepemimpinan kepala desa yang akuntabel telah berhasil membawa perubahan signifikan pada pengelolaan BUMDes. Desa Ponggok di Klaten, Jawa Tengah, misalnya, menjadi contoh sukses transformasi ekonomi desa melalui BUMDes berbasis kepemimpinan partisipatif. Keberhasilan ini membuktikan bahwa tata kelola desa yang baik bukan hanya soal sistem, melainkan juga soal karakter pemimpin (Sutrisno, 2021).

Namun, tidak semua desa memiliki sumber daya dan kapasitas kepemimpinan yang mumpuni. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi lebih jauh bagaimana dinamika kepemimpinan kepala desa berpengaruh terhadap manajemen konflik kepentingan dalam BUMDes. Penelitian ini berupaya menjawab kebutuhan tersebut dengan fokus pada akuntabilitas hukum dan responsivitas sosial sebagai dua pilar utama tata kelola desa yang baik.

Penelitian sebelumnya oleh Wijayanti (2019) menyoroti lemahnya pengawasan internal desa terhadap pengelolaan BUMDes yang membuka celah praktik korupsi. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa konflik kepentingan muncul karena tidak adanya pemisahan antara peran politik dan bisnis dalam struktur desa. Penelitian lain oleh Lestari dan Mahardika (2020) menunjukkan bahwa keterlibatan masyarakat dalam pengawasan BUMDes masih bersifat simbolik, sehingga tidak cukup kuat untuk mendorong akuntabilitas.

Sementara itu, studi oleh Santosa (2021)

membahas tentang kepemimpinan kepala desa dalam perspektif budaya lokal, namun belum secara eksplisit mengaitkannya dengan konflik kepentingan di BUMDes. Ketiga penelitian tersebut memberikan pemahaman yang penting, namun belum mengkaji secara integratif peran kepala desa dari dimensi hukum dan sosial secara bersamaan dalam konteks konflik kepentingan.

Dari hasil-hasil studi terdahulu, tampak adanya gap penelitian dalam memahami dinamika kepemimpinan kepala desa dari dua perspektif sekaligus: akuntabilitas hukum dan responsivitas sosial. Kebanyakan studi masih terfokus pada aspek struktural kelembagaan atau aspek ekonomi BUMDes, bukan pada aktor kunci yaitu kepala desa sebagai pengambil keputusan utama. Oleh karena itu, kajian yang mengintegrasikan dua perspektif ini menjadi penting untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif.

Selain itu, belum banyak penelitian yang menggali secara mendalam bagaimana kepala desa memediasi konflik kepentingan yang muncul di tengah kompleksitas relasi kekuasaan, budaya lokal, dan tekanan sosial. Padahal, aspek-aspek ini sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan tata kelola BUMDes. Inilah celah riset yang ingin diisi melalui penelitian ini.

Penelitian ini menawarkan novelty dengan mengkaji peran kepala desa dalam mengelola konflik kepentingan melalui dua perspektif utama yang selama ini dipisahkan: akuntabilitas hukum dan responsivitas sosial. Pendekatan ini memungkinkan eksplorasi peran kepala desa tidak hanya sebagai administrator formal, tetapi juga sebagai pemimpin sosial yang harus mampu merespons dinamika dan ekspektasi masyarakat.



Lebih jauh, penelitian ini juga menawarkan kontribusi praktis dalam merumuskan indikator tata kelola BUMDes yang berbasis kepemimpinan desa. Dengan menganalisis studi kasus secara mendalam, penelitian ini diharapkan dapat merumuskan model kepemimpinan yang relevan dalam konteks desa di Indonesia, sekaligus memberikan rekomendasi kebijakan untuk peningkatan kapasitas kepala desa dalam mencegah dan mengelola konflik kepentingan.

Realitas di lapangan menunjukkan bahwa masih banyak BUMDes yang bermasalah secara legal dan sosial. Laporan dari Kemendes PDTT pada tahun 2023 menyebutkan bahwa dari lebih 75.000 desa yang memiliki BUMDes, sekitar 17% di antaranya masuk kategori tidak aktif atau bermasalah karena konflik internal dan dugaan penyelewengan dana. Hal ini menunjukkan bahwa permasalahan tata kelola tidak hanya bersifat administratif, melainkan juga kepemimpinan.

Di sisi lain, terdapat desa-desa yang mampu membangun BUMDes yang mandiri dan berkelanjutan melalui gaya kepemimpinan kepala desa yang partisipatif dan transparan. Variasi realitas ini menjadi penting untuk diteliti agar ditemukan pola atau faktor-faktor yang membedakan antara desa yang berhasil dan tidak berhasil dalam pengelolaan BUMDes. Dengan memahami dinamika ini, arah kebijakan penguatan desa bisa menjadi lebih tepat sasaran dan berkeadilan.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur (*library research*). Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk menggali dan mendeskripsikan secara mendalam bagaimana kepala desa mengelola konflik

kepentingan dalam Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dengan mempertimbangkan dimensi akuntabilitas hukum dan responsivitas sosial. Metode ini dinilai relevan karena penelitian tidak berfokus pada pengukuran kuantitatif, melainkan pada pemahaman konteks sosial, politik, dan hukum secara mendalam (Creswell, 2016).

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran literatur dari berbagai sumber, termasuk jurnal ilmiah, buku akademik, peraturan perundang-undangan, laporan hasil penelitian terdahulu, dan dokumen kebijakan pemerintah terkait BUMDes dan kepemimpinan desa. Literatur yang dikaji dipilih berdasarkan relevansi, aktualitas, dan kredibilitas sumber. Teknik dokumentasi digunakan untuk merekam dan mengorganisasi data yang relevan untuk dianalisis lebih lanjut (Zed, 2004).

Teknik analisis data dalam studi ini menggunakan metode analisis isi (*content analysis*) dan analisis tematik (*thematic analysis*). Peneliti mengidentifikasi tema-tema utama terkait akuntabilitas hukum, responsivitas sosial, dan konflik kepentingan yang muncul dalam literatur yang dikaji. Proses ini melibatkan reduksi data, kategorisasi, serta interpretasi terhadap konteks data (Miles & Huberman, 2014).

Validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber, yakni dengan membandingkan temuan dari berbagai literatur yang berasal dari penulis atau institusi berbeda. Selain itu, interpretasi data dilakukan secara reflektif dengan mempertimbangkan kerangka teoritis tentang tata kelola pemerintahan desa, konflik kepentingan, dan kepemimpinan publik. Hal ini bertujuan untuk menghasilkan pemahaman yang mendalam dan tidak bias terhadap



objek kajian (Patton, 2002).

Dengan metode ini, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis dalam perumusan model kepemimpinan desa yang mampu mengelola konflik kepentingan secara etis, hukum, dan sosial. Studi ini juga memberikan dasar yang kuat bagi penelitian lapangan di masa depan untuk menguji hasil temuan dalam konteks empiris.

## Hasil dan Pembahasan

### 1. Hasil Penelitian

#### a. Akuntabilitas Hukum Kepala Desa dalam Pengelolaan BUMDes

Salah satu temuan utama adalah rendahnya pemahaman kepala desa terhadap aspek hukum dalam pengelolaan BUMDes. Banyak kepala desa belum memahami secara menyeluruh regulasi seperti Permendes No. 3 Tahun 2021 tentang BUMDes dan Undang-Undang Desa No. 6 Tahun 2014. Hal ini menyebabkan pengambilan keputusan kerap tidak sesuai dengan prosedur hukum yang berlaku (Kurniasih, 2020).

Selain itu, lemahnya sistem pengawasan internal di tingkat desa memperparah situasi. Badan Permusyawaratan Desa (BPD) yang seharusnya berperan sebagai lembaga kontrol sering kali tidak menjalankan fungsi secara optimal, baik karena keterbatasan kapasitas maupun kedekatan personal dengan kepala desa (Wijayanti, 2019). Situasi ini menciptakan ruang abu-abu yang rawan terhadap konflik kepentingan.

Dalam beberapa kasus, kepala desa justru menjadi aktor utama dalam pengangkatan pengurus BUMDes secara nepotistik. Tidak adanya mekanisme seleksi terbuka untuk

jabatan struktural BUMDes membuat praktik favoritisme tumbuh subur. Hal ini berdampak pada kinerja dan kredibilitas BUMDes sebagai entitas usaha publik (Harahap, 2022).

Akibatnya, proses audit dan pertanggungjawaban keuangan seringkali tidak berjalan. Beberapa BUMDes bahkan tidak menyusun laporan keuangan secara periodik, atau menyusunnya tanpa transparansi kepada masyarakat. Fenomena ini menunjukkan pentingnya peningkatan kapasitas hukum dan akuntabilitas kepala desa dalam tata kelola keuangan desa (Lestari & Mahardika, 2020).

#### b. Responsivitas Sosial dan Partisipasi Masyarakat

Responsivitas sosial kepala desa sangat memengaruhi keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan BUMDes. Di desa-desa yang kepala desanya terbuka terhadap aspirasi masyarakat, partisipasi dalam musyawarah desa dan pengawasan BUMDes lebih aktif. Sebaliknya, di desa yang pemimpinnya elitis, masyarakat cenderung apatis (Sutrisno, 2021).

Bentuk responsivitas kepala desa tampak dalam cara mereka menanggapi keluhan, membuka dialog, serta mendorong masyarakat untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Namun, dalam banyak kasus, kepala desa cenderung hanya melibatkan kelompok dekat atau pendukung politiknya saja, sementara kelompok lain merasa terpinggirkan (Sulistiyani, 2021).

Kesenjangan ini menyebabkan munculnya rasa tidak percaya terhadap pemerintah desa, serta memicu konflik horizontal di antara warga desa sendiri. Masyarakat yang merasa tidak mendapat manfaat dari



BUMDes menjadi kritis, bahkan menolak keberadaan usaha desa tersebut. Hal ini membuktikan pentingnya responsivitas kepala desa sebagai aspek sosial yang tidak kalah penting dari aspek hukum.

Studi-studi kasus menunjukkan bahwa ketika masyarakat dilibatkan sejak tahap perencanaan hingga evaluasi BUMDes, potensi konflik dapat ditekan secara signifikan. Oleh karena itu, responsivitas sosial harus dijadikan indikator kinerja kepala desa dalam pengelolaan BUMDes, bukan hanya parameter politis atau administratif semata (Santosa, 2021).

### c. Strategi Kepala Desa dalam Mengelola Konflik Kepentingan

Temuan terakhir menunjukkan bahwa beberapa kepala desa telah menerapkan strategi mediasi dan transparansi untuk mengelola konflik kepentingan. Mereka membentuk tim pengawas independen atau melibatkan tokoh adat dalam pengambilan keputusan untuk menjaga legitimasi sosial BUMDes. Strategi ini terbukti mampu menurunkan ketegangan antara pemerintah desa dan warga (Wulandari, 2022).

Namun, tidak semua kepala desa memiliki kapasitas kepemimpinan transformatif. Di desa-desa tertentu, kepala desa cenderung menghindari konflik dengan cara menghindari keterbukaan, yang justru memperbesar ketidakpuasan masyarakat. Strategi “diam” atau manipulasi informasi hanya memperburuk ketegangan sosial yang ada (Nugroho, 2023).

Beberapa desa mulai menerapkan digitalisasi laporan keuangan BUMDes sebagai upaya peningkatan transparansi. Kepala desa yang mendukung inovasi ini menunjukkan kemauan untuk menghindari konflik melalui keterbukaan data. Namun,

keberhasilan strategi ini sangat tergantung pada kapasitas teknis dan dukungan kelembagaan desa (Rahmawati, 2022).

Kesimpulannya, keberhasilan kepala desa dalam mengelola konflik kepentingan sangat bergantung pada kombinasi antara pemahaman hukum, kepekaan sosial, dan strategi komunikasi yang inklusif. Kepemimpinan yang kuat dan etis menjadi modal utama dalam menciptakan tata kelola BUMDes yang sehat dan berkelanjutan..

## 2. Pembahasan

### a. Akuntabilitas Hukum Kepala Desa dalam Pengelolaan BUMDes

Dalam perspektif teori good governance, akuntabilitas merupakan prinsip fundamental yang menuntut pejabat publik untuk bertanggung jawab atas keputusan dan kebijakan yang mereka ambil (UNDP, 1997). Dalam konteks desa, kepala desa memiliki tanggung jawab hukum terhadap pengelolaan dana dan usaha desa. Ketika kepala desa tidak memahami atau mengabaikan regulasi yang berlaku, maka prinsip ini terabaikan. Hal ini selaras dengan temuan Kurniasih (2020), yang menyebutkan bahwa pelanggaran prosedur dalam pendirian dan pengelolaan BUMDes banyak terjadi akibat lemahnya literasi hukum kepala desa.

Secara teoritik, akuntabilitas hukum juga erat kaitannya dengan teori institusional (Scott, 2001) yang menekankan pentingnya aturan formal dan norma yang mengatur tindakan aktor organisasi. Ketika kepala desa mengangkat pengurus BUMDes tanpa proses terbuka, hal tersebut menunjukkan bahwa institusi desa belum menjalankan fungsi kontrol yang memadai. Tidak adanya mekanisme pertanggungjawaban yang kuat berpotensi melanggengkan konflik



kepentingan.

Lebih lanjut, dalam kerangka principal-agent theory (Jensen & Meckling, 1976), kepala desa sebagai agen seharusnya bertindak untuk kepentingan masyarakat sebagai prinsipal. Namun, jika tidak ada sistem pelaporan yang transparan dan kontrol yang efektif, maka kepala desa cenderung bertindak untuk kepentingan pribadi atau kelompoknya. Oleh karena itu, peningkatan akuntabilitas hukum bukan hanya tentang sanksi, tetapi juga penguatan kelembagaan dan etika jabatan.

#### b. Responsivitas Sosial dan Partisipasi Masyarakat

Responsivitas merupakan bagian penting dari teori pelayanan publik baru (New Public Service) yang menekankan bahwa pejabat publik harus melayani, bukan mengarahkan masyarakat (Denhardt & Denhardt, 2000). Kepala desa yang tidak membuka ruang dialog dengan masyarakat terkait BUMDes menunjukkan rendahnya komitmen terhadap prinsip pelayanan publik. Temuan ini diperkuat oleh studi Sulistiyani (2021) yang mencatat rendahnya partisipasi warga dalam perencanaan BUMDes karena sikap elitis pemimpin desa.

Dari perspektif teori partisipasi Arnstein (1969), keterlibatan masyarakat dalam BUMDes di banyak desa hanya berada pada level “tokenism” atau pelibatan simbolik. Artinya, masyarakat diberi informasi namun tidak benar-benar memiliki daya tawar dalam pengambilan keputusan. Hal ini menghambat munculnya akuntabilitas sosial yang bersifat kolektif dan berbasis kepercayaan.

Responsivitas sosial juga terkait dengan modal sosial (Putnam, 1993), di mana

keterlibatan masyarakat akan meningkat jika terdapat kepercayaan dan norma kerja sama antara warga dan pemerintah desa. Ketika kepala desa gagal membangun kepercayaan ini, masyarakat cenderung pasif dan abai terhadap program-program desa. Oleh sebab itu, penting bagi kepala desa untuk membangun komunikasi yang terbuka dan mekanisme feedback yang konkret.

#### c. Strategi Kepala Desa dalam Mengelola Konflik Kepentingan

Pengelolaan konflik kepentingan membutuhkan strategi yang sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional, yang menekankan visi, integritas, dan inspirasi moral sebagai inti dari kepemimpinan (Burns, 1978). Kepala desa yang berhasil mencegah konflik umumnya memiliki kemampuan untuk mengedukasi masyarakat serta memediasi kepentingan kelompok secara adil, sebagaimana ditunjukkan dalam studi Wulandari (2022).

Pendekatan lain yang relevan adalah teori etika kepemimpinan publik, yang menekankan bahwa pemimpin harus bertindak berdasarkan prinsip transparansi, integritas, dan tanggung jawab publik (Cooper, 2006). Ketika kepala desa membentuk tim pengawas independen dan membuka akses informasi BUMDes secara daring, hal itu menunjukkan komitmen terhadap etika jabatan dan penghindaran konflik kepentingan.

Di sisi lain, penggunaan manajemen konflik berbasis komunitas dapat menjadi alternatif untuk meredam gesekan antara pemerintah desa dan masyarakat. Strategi seperti musyawarah warga, forum terbuka, serta partisipasi tokoh lokal dapat memperkuat legitimasi kepala desa dan menciptakan konsensus sosial. Hal ini memperkuat



argumen bahwa kepemimpinan desa yang efektif bukan hanya bersandar pada kewenangan hukum, tetapi juga pada kemampuan interpersonal dan sosial pemimpinnya (Nugroho, 2023).

### **Kesimpulan**

Penelitian ini menunjukkan bahwa dinamika kepemimpinan kepala desa dalam pengelolaan BUMDes sangat ditentukan oleh dua aspek utama: akuntabilitas hukum dan responsivitas sosial. Lemahnya pemahaman hukum dan pengawasan kelembagaan menjadi akar utama konflik kepentingan yang menghambat kinerja BUMDes. Di sisi lain, sikap tertutup dan tidak responsif terhadap aspirasi masyarakat memperparah krisis kepercayaan terhadap pemerintahan desa.

Oleh karena itu, dibutuhkan model kepemimpinan desa yang integratif—yakni pemimpin yang tidak hanya paham hukum dan regulasi, tetapi juga memiliki sensitivitas sosial serta kemampuan memediasi konflik. Peningkatan kapasitas kepala desa melalui pendidikan hukum, pelatihan kepemimpinan partisipatif, dan digitalisasi tata kelola menjadi agenda penting dalam mewujudkan BUMDes yang sehat, akuntabel, dan berkelanjutan.

### **Daftar Pustaka**

- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cooper, T. L. (2006). *The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Creswell, J. W. (2016). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. London: SAGE Publications.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Kurniasih, D. (2020). Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan BUMDes di Era Dana Desa. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(2), 101–115.
- Lestari, A., & Mahardika, R. (2020). Peran Partisipasi Masyarakat dalam Tata Kelola BUMDes. *Jurnal Pembangunan Desa*, 8(1), 45–60.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Los Angeles: SAGE.
- Nugroho, A. (2023). Strategi Kepala Desa dalam Menghadapi Konflik Sosial di Tingkat Desa. *Jurnal Pemerintahan Lokal*, 6(1), 77–89.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Santosa, B. (2021). *Kepemimpinan Desa dan*



Budaya Lokal: Antara Tradisi dan Regulasi. *Jurnal Ilmu Sosial dan Politik*, 18(2), 189–203.

Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Sulistiyani, T. (2021). Dinamika Konflik dalam BUMDes: Perspektif Kelembagaan Desa. *Jurnal Birokrasi dan Pembangunan*, 9(3), 212–225.

Sutrisno, H. (2021). Studi Kasus Keberhasilan BUMDes Ponggok. *Jurnal Ekonomi Desa*, 5(1), 55–66.

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

Wijayanti, R. (2019). Konflik Kepentingan dan Akuntabilitas BUMDes di Desa X. *Jurnal Akuntansi dan Kebijakan Publik*, 11(1), 33–48.

Wulandari, D. (2022). Inovasi Kepemimpinan Desa dalam Mengelola Konflik BUMDes. *Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 7(2), 140–158.

Zed, M. (2004). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.

