

# TESIS

## **COLLABORATIVE GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA DI KECAMATAN TOMPOBULU KABUPATEN GOWA**

**DISUSUN DAN DIAJUKAN OLEH :**

**NURUL HIDAYAH RAHMAN  
E062222012**



**PROGRAM PASCA SARJANA**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU PEMERINTAHAN**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**MAKASSAR**

**2024**

# **HALAMAN JUDUL**

## ***COLLABORATIVE GOVERNANCE* DALAM PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA DI KECAMATAN TOMPOBULU KABUPATEN GOWA**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister Pada Program  
Studi Magister Ilmu Pemerintahan

Disusun dan diajukan oleh:

**NURUL HIDAYAH RAHMAN**

**E062222012**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU PEMERINTAHAN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**

**COLLABORATIVE GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN BADAN  
USAHA MILIK DESA DI KECAMATAN TOMPOBULU KABUPATEN GOWA**

Disusun dan diajukan oleh  
**NURUL HIDAYAH RAHMAN**  
E062222012

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Ilmu Pemerintahan  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin  
pada tanggal **15 Agustus 2024**  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,



Prof. Dr. H. Rasyid Thaha, M.Si  
NIP. 19570707 1984031 005



Dr. Indar Arifin, M.Si  
NIP. 19630407 1989032 003

Ketua Program Studi Magister Ilmu  
Pemerintahan,

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu  
Politik Universitas Hasanuddin,



Dr. A.M. Rusli, M.Si  
NIP. 19640727 199103 1 001



Prof. Dr. Phil Sukri, SIP., M.Si  
NIP. 19750818 200801 1 008

## PERNYATAAN KEORISINILAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Nurul Hidayah Rahman  
NIM : E062222012  
Program Studi : Magister Ilmu Pemerintahan  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa penulisan tesis yang berjudul **COLLABORATIVE GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA DI KECAMATAN TOMPOBULU KABUPATEN GOWA** adalah karya tulisan saya sendiri dan bukan merupakan pengambilan alihan karya orang lain, bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan Tesis ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar 10 Agustus 2024  
membuat pertanyaan



**Nurul Hidayah Rahman**  
E062222012

## ABSTRAK

NURUL HIDAYAH RAHMAN. *Collaborative Governance dalam Pengelolaan Badan Usaha Milk Desa di Kecamatan Tompobulu Kabupaten Gowa* (dibimbing oleh Rasyid Thaha dan Indar Arifin)

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Tompobulu masih memiliki beberapa kendala yang belum terpecahkan. Penelitian ini bertujuan menganalisis proses *Collaborative Governance dalam* pengelolaan BUMDes di Kecamatan Tompobulu Kabupaten Gowa. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sumber data yang digunakan sumber data primer dan data sekunder, sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa (1) *collaborative governance* dalam pengelolaan BUMDes di Kecamatan Tompobulu Kabupaten Gowa dalam *face to face dialogue* (dialog tatap muka) sudah dilakukan dengan baik di tiga desa yang ada di Kecamatan Tompobulu, dengan proses yang sama yaitu melalui musyawarah desa, (2) *trust building* (membangun kepercayaan) pada tiga desa di Kecamatan Tompobulu telah membangun kepercayaan baik dengan stakeholder pihak BUMDes beserta masyarakat dan semua pihak yang telah terlibat, (3) *commitment to process* (komitmen bersama) tiga desa membangun komitmen bersama dengan para stakeholder dan beberapa pihak terlibat, (4) *share understanding* (pemahaman bersama) melakukan interaksi yang terjalin antara pihak pemerintah maupun masyarakat serta. (5) *intermediate outcomes* (hasil antara) berhasil di dalam memajukan pengembangan ekonomi di desa, ketiga BUMDes ini masing-masing mengalami kemajuan dan peningkatan. Dengan demikian, *collaborative governance* dalam pengelolaan BUMDes di Kecamatan Tompobulu Kabupaten Gowa telah berjalan dengan baik walaupun masih terdapat tantangan dalam pengelolaannya seperti: minimnya penyertaan modal yang tersalurkan ke BUMDes serta kurangnya pemahaman masyarakat luas tentang pentingnya kemajuan BUMDes

Kata kunci: *collaborative governance*, badan usaha milik desa



## ABSTRACT

NURUL HIDAYAH RAHMAN. *The Collaborative Governance in Management of Village-Owned Enterprises in Tompobulu District of Gowa Regency* (supervised by Rasyid Thaha and Indar Arifin)

The village-owned enterprises (BUMDes) in Tompobulu District still have several unsolved obstacles. The research aims at disclose the collaborative governance process in managing BUMDes in Tompobulu District of Gowa Regency. The research used the qualitative method. Data were collected using observation, interview and documentation. The data sources used were the primary data and secondary data. The data were processed using the data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The research results indicate that: (1) the collaborative governance in the management of BUMDes in Tompobulu District, Gowa Regency in face-to-face dialogue has been carried out well in three villages in Tompobulu District, with the same process. namely through the village deliberations, (2) the trust building in three villages in Tompobulu District has built the trust both with BUMDes stakeholders and the community and all parties who have been involved, (3) the commitment to process (joint commitment) the three villages built the joint commitment with the stakeholders and several parties involved, (4) the shared understanding (shared understanding) conducts the interactions between the government and the community, and, (5) the intermediate outcomes (intermediate results) succeed in the advancing economic development in the village, these three BUMDes, in which each experiences the progress and improvement. Thus, the collaborative governance in the management of BUMDes in Tompobulu District, Gowa Regency has been running well although there are still challenges in its management such as the lack of capital participation channelled to BUMDes and the lack of understanding of the wider community about the importance of BUMDes progress.

Key words: collaborative governance, village-owned enterprises



## KATA PENGANTAR



Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas berkat dan limpahan rahmat serta hidayah-Nya, sehingga Tesis yang berjudul **“COLLABORATIVE GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA DI KECAMATAN TOMPOBULU KABUPATEN GOWA“** dapat penulis selesaikan. Tesis ini merupakan salah satu tugas dan persyaratan yang harus dipenuhi dalam menyelesaikan pendidikan pada jenjang Strata Dua (S2) Program Pascasarjana Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin. Sholawat serta salam tak lupa penulis kirimkan kepada junjungan Nabiullah Muhammad Shallallahu Alaihi Wasallam, yang menghantarkan kita dari zaman gelap gulita menuju zaman pencerahan seperti sekarang ini semoga segala tindakan beliau menjadi teladan bagi umat-Nya.

Setiap jalan dan proses yang penulis telah lalui memberikan banyak kesempatan dan pengalaman yang sangat berharga dari awal memasuki perkuliahan sampai menuju pada penyusunan Tesis ini, dan Alhamdulillah semua dijalani dengan ikhlas dan semangat serta tidak terlepas dari dukungan pihak – pihak yang sangat membantu dalam penyelesaian studi.

Oleh karena itu, apabila di dalam penyusunan Tesis ini masih terdapat kekeliruan dalam penulisan maka, penulis memohon maaf sebesar besarnya dan sangat membutuhkan masukan, dan saran demi perbaikan kedepannya.

Pada kesempatan ini penulis memberikan penghargaan setinggi – tingginya dan ucapan terimakasih kepada Bpk. H. Abd Rahman dan Ibu Hj. Rosiani yang telah membawa penulis ke perjalanan hidup hingga sejauh ini, menuntun penulis untuk mengarungi dunia yang penuh teka teki ini. Terimakasih untuk semua rasa lelah yang telah dikorbankan sampai dengan saat ini, tanpa kasih sayang dan arahan mereka penulis tidak akan bisa sampai pada tahap ini. Banyak perjalanan hidup yang telah bapak dan ibu berikan kepada penulis. “Hidup tidak akan selamanya berjalan indah, roda kehidupan akan terus berputar” sebuah kalimat sederhana yang penuh banyak arti. Terkhusus untuk cinta pertamaku Bpak H. Abd Rahman, banyak cinta dan do’a yang selalu dilangitkan untuk bapak, semoga Allah izinkan kita untuk kembali bersama di Surga-Nya kelak, *Aamiin Allahumma Aamiin*.

Selain Itu, Ucapan terima kasih dengan penuh rasa hormat penulis haturkan kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Jamaluddin Jompa, M.Sc, selaku Rektor Universitas Hasanuddin.
2. Bapak Prof. Dr. Phill. Sukri, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin beserta seluruh staff.
3. Bapak Dr. H. A. M Rusli, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan

4. Bapak Prof. Dr. H. Rasyid Thaha, M.Si selaku Ketua Penasehat dan Ibu Dr. Indar Arifin, M.Si selaku Anggota Penasehat yang telah memberikan arahan dan bimbingan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik.
5. Kepada Bpk penguji Bpk Prof. Dr. Phil. Sukri, S.IP., M.Si, Bpk Dr. A. M. Rusli, M.Si dan Bpk Dr. A. Lukman Irwan, S.IP., M.Si, penulis berterima kasih atas masukan, kritikan sekaligus arahnya di dalam proses penyelesaian tesis penulis.
6. Civitas Akademik FISIP Unhas, khususnya dosen Departemen Ilmu Politik dan Ilmu Pemerintahan yang telah memberikan pengetahuan dan nasihat-nasihat serta seluruh staf, para pegawai di lingkup FISIP UNHAS.
7. Pemerintah Desa Datara, Desa Bontobuddung dan Desa Rappoala yang telah mengizinkan dan membantu untuk memenuhi segala penelitian penulis di wilayah kerjanya.
8. Kepada keluarga Penulis Kk Askar Anwar, Tri Buana Askar, Sri Fitriah, Mei Oktaziah, Ainun Niza yang senantiasa telah memberikan semangat dan dukungan selama ini kepada penulis semoga kita menjadi anak yang berbakti dan menjadi kebanggaan kepada kedua orang tua Aamiin Allahumma Aamiin.
9. Kepada pemilik NIM D011171547 terimakasih telah kebersamaan penulis pada hari-hari yang tidak mudah selama proses penyelesaian tesis ini. Semoga hal-hal baik selalu menghampiri.

10. Seluruh Teman – Teman Seperjuangan Penulis Angkatan 2022 Magister Ilmu Pemerintahan Riska Kurnia, Afifah Suadi, A. Hasyim, Otten Marsun, Andi Nizar, Wahyu Karunia, Moh. Yusuf, Surfian Rahmat, Faiz. Terima kasih atas segala pengalaman dalam berbagi pengetahuan diskusi, kebersamaan dan kebaikan kepada penulis selama menempuh Pendidikan Magister. Semoga Selalu diberi Kesehatan, kemudahan dan kelancaran untuk penyelesaian jenjang Pendidikan magister dengan baik.

11. Kepada Nur Hikma, S.Mat yang telah banyak membantu penulis hingga dengan sampai saat ini, panjang umur persahabatan dan hiduplah lebih lama.

12. Semua pihak yang terlibat memberikan dukungan dan bantuan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhir kata, penulis mengucapkan permohonan maaf atas segala kekurangan dan kekhilafan. Semoga Tesis ini bermanfaat bagi para pembaca.

Terima kasih, *Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PENGESAHAN TESIS .....</b>	<b>III</b>
<b>PERNYATAAN KEORISINILAN .....</b>	<b>IV</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>V</b>
<b>BAB I .....</b>	<b>1</b>
<b>PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1    LATAR BELAKANG PENELITIAN.....	1
1.2.    RUMUSAN MASALAH.....	12
1.3.    TUJUAN PENELITIAN .....	12
1.4.    MANFAAT PENELITIAN.....	12
<b>BAB II .....</b>	<b>13</b>
<b>TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>13</b>
2.1.    KONSEP COLLABORATIVE GOVERNANCE .....	13
2.2.    KONSEP COLLABORATIVE GOVERNANCE ANSELL & GASH .....	16
2.2.1    Kondisi Awal .....	16
2.2.2    Kepemimpinan Fasilitatif .....	18
2.2.3    Desain Kelembagaan .....	19
2.2.4    Proses Collaborative .....	20
2.3.    KONSEP PENGELOLAAN BUMDES.....	22
2.3.1.    Pengertian Bumdes .....	22
2.3.2.    Tujuan Pendirian Bumdes .....	25
2.3.3.    Prinsip-Prinsip Pendirian Bumdes .....	26
2.3.4.    Mekanisme Pendirian Bumdes secara umum .....	27
2.4.    PERAN PEMERINTAH DESA DALAM COLLABORATIVE GOVERNANCE ..	29
2.4.1.    Partisipasi Masyarakat Dalam Pengambilan Keputusan BUMDes .....	31
2.4.2.    Transparansi dan Akuntabilitas Dalam Pengelolaan BUMDes 34	
2.5.    PENELITIAN TERDAHULU .....	37
2.6.    KERANGKA PIKIR PENELITIAN.....	41
2.7.    FOKUS PENELITIAN.....	41
2.8.    DESKRIPSI FOKUS .....	42
<b>BAB III .....</b>	<b>44</b>
<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>44</b>

3.1.	LOKASI DAN WAKTU PENELITIAN.....	44
3.2.	TIPE PENELITIAN .....	44
3.3.	SUMBER DATA .....	45
3.4.	TEKNIK PENENTUAN INFORMAN .....	45
3.5.	INFORMAN .....	46
3.6.	TEKNIK PENGUMPULAN DATA.....	47
3.7.	TEKNIK ANALISIS DATA.....	50
<b>BAB IV</b>	<b>.....</b>	<b>51</b>
<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	<b>.....</b>	<b>51</b>
4.1.	GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN .....	51
4.1.1.	Sejarah Kabupaten Gowa .....	51
4.1.2.	Gambaran Umum Kabupaten Gowa .....	59
4.1.3.	Pemerintahan .....	62
4.1.4.	Kecamatan Tompobulu .....	67
4.1.5.	Desa Datara .....	72
4.1.4.1	Demografi Desa Datara.....	76
4.1.4.2	Struktur Organisasi Pemerintahan Desa .....	77
4.1.4.3	Sarana Prasarana dan Infrastruktur .....	81
4.1.6.	Desa Bontobuddung.....	82
4.1.5.1	Demografi Desa Bontobuddung .....	84
4.1.5.2	Struktur Organisasi Pemerintahan Desa .....	89
4.1.5.3	Sarana Prasarana dan Infrastruktur .....	92
4.1.7.	Desa Rappoala.....	94
4.2.	DESKRIPSI BUMDES KECAMATAN TOMPOBULU.....	97
4.2.1.	Badan Usaha Milik Desa Datara.....	97
4.2.1.1	Struktur Organisasi dan Daftar SDM .....	98
4.2.1.3	Perkembangan Aset.....	99
4.2.2.	Badan Usaha Milik Desa Bontobuddung .....	102
4.2.3.	Badan Usaha Milik Desa Rappoala .....	103
4.2.3.1	Struktur Organisasi dan daftar SDM.....	104
4.2.3.2	Progres Kerja Sama Usaha dan Kerja Sama Non-Usaha	105
4.3.	PROSES <i>COLLABORATIVE GOVERNANCE</i> DALAM PENGELOLAAN BUMDES DI KECAMATAN TOMPOBULU. ....	108
4.3.1.	<i>Face To Face Dialogue</i> (Dialog Tatap Muka ) .....	108
4.3.1.1	BUMDes Desa Datara .....	108
4.3.1.2.	BUMDes Desa Bontobuddung .....	112
4.3.1.3.	BUMDes Desa Rappoala .....	114
4.3.2.	<i>Trust Building</i> (Membangun Kepercayaan) .....	117
4.3.2.1	BUMDes Desa Datara .....	118
4.3.2.2	BUMDes Desa Bontobuddung .....	121

4.3.2.3 BUMDes Desa Rappoala .....	123
4.3.3. <i>Commitement To Process</i> (Komitmen Bersama) .....	126
4.3.3.1 BUMDes Desa Datara .....	126
4.3.3.2 BUMDes Desa Bontobuddung .....	128
4.3.3.3 BUMDes Desa Rappoala .....	130
4.3.4. <i>Share Understanding</i> (Pemahaman Bersama).....	133
4.3.4.1 BUMDes Desa Datara .....	134
4.3.4.2 BUMDes Desa Bontobuddung .....	135
4.3.4.3 BUMDes Desa Rappoala .....	137
4.3.5. <i>Intermediate Outcomes</i> (Hasil Sementara) .....	141
4.3.5.1 BUMDes Desa Datara .....	142
4.3.5.2 BUMDes Desa Bontobuddung .....	146
4.3.5.3 BUMDes Desa Rappoala .....	148
<b>BAB V .....</b>	<b>154</b>
PENUTUP .....	154
5.1. KESIMPULAN .....	154
5.2. SARAN .....	155
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>156</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>159</b>
DOKUMENTASI .....	160
Dokumentasi Penelitian.....	165

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Penelitian Terdahulu .....	38
Tabel 2. Kerangka Pikir Penelitian .....	41
Tabel 3. Informan Penelitian .....	47
Tabel 4. Bupati (Kepala Daerah) Kabupaten Gowa .....	66
Tabel 5. Pemerintah Kecamatan Tompobulu.....	71
Tabel 6. Luas Daerah Kecamatan Tompobulu.....	72
Tabel 7. Daftar nama kepala Desa Datara.....	74
Tabel 8 Demografi Desa Datara .....	76
Tabel 9 Peta Wilayah Desa Datara.....	77
Tabel 10. Struktur Organisasi Pemerintahan Desa Datara .....	78
Tabel 11. Nama-nama Kepala Dusun Pattabbakkang dan Ketua RK / Ketua RT .....	78
Tabel 12 Nama-nama Kepala Dusun Pattong-pattong dan Ketua RK/ Ketua RT .....	79
Tabel 13. Nama-nama Kepala Dusun Datara dan Ketua RK / Ketua RT... 79	
Tabel 14 Nama - nama Kepala Dusun Tonroa dan Ketua RK / Ketua RT . 80	
Tabel 15 Nama-nama Kepala Dusun Mampua dan Ketua RK / Ketua RT. 80	
Tabel 16 Nama-nama Kepala Badan Permusyawaratan Desa Datara .....	81
Tabel 17 Sarana Prasarana dan Infrastruktur Desa Datara .....	81
Tabel 18 .Data Penduduk Desa Bontobuddung Kecamatan Tompobulu Berdasarkan Sensus Penduduk Tahun 2023.....	84
Tabel 19. Nama-nama Pejabat Administrasi Pemerintah Desa Bontobuddung.....	89
Tabel 20 Nama-nama Kepala Dusun Jangoang dan Ketua RK / Ketua RT89	
Tabel 21 Nama-nama Kepala Dusun Bontoloe dan Ketua RK/ Ketua RT.. 90	
Tabel 22. Nama-nama Kepala Dusun Bontomanai dan Ketua RK / Ketua RT .....	90
Tabel 23. Nama - nama Kepala Dusun Buttabakka' dan Ketua RK / Ketua RT .....	91
Tabel 24 Nama-nama Kepala Dusun Go'golo' dan Ketua RK / Ketua RT.. 91	

Tabel 25 Nama-nama Kepala Badan Permusyawaratan Desa Bontobuddung.....	92
Tabel 26 Struktur Organisasi Desa Datara .....	98
Tabel 27 Daftar SDM BUMDesa Desa Rappoala .....	104
Tabel 28 Progres Kerja sama BUMDes .....	105
Tabel 29. Matriks Analisis Collaborative Governance (Ansell & Gash,2008 ) Dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kecamatan Tompobulu	116
Tabel 30. Matriks Analisis Collaborative Governance (Ansell & Gash,2008 ) Dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kecamatan Tompobulu	125
Tabel 31. Matriks Analisis Collaborative Governance (Ansell & Gash,2008 ) Dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kecamatan Tompobulu	132
Tabel 32. Matriks Analisis Collaborative Governance (Ansell & Gash,2008 ) Dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kecamatan Tompobulu	140
Tabel 33. Jumlah Hasil Usaha BUMDes .....	146
Tabel 34. Matriks Analisis Collaborative Governance (Ansell & Gash,2008 ) Dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kecamatan Tompobulu	152

## **DAFTAR MATRIKS**

Matriks 1 Analisis Collaborative Governance Dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kecamatan Tompobulu.....	116
Matriks 2 Analisis Collaborative Governance pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kecamatan Tompobulu.....	125
Matriks 3 Analisis Collaborative Governance pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kecamatan Tompobulu.....	132
Matriks 4 Analisis Collaborative Governance Dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kecamatan Tompobulu .....	140
Matriks 5 Analisis Collaborative Governance pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kecamatan Tompobulu.....	152
Matriks 6 Analisis Collaborative Governance (Ansell dan Gash) dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kecamatan Tompobulu.....	153

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Struktur Organisasi Desa Datara .....	98
Gambar 2. Struktur Organisasi Desa Rappoala 2022.....	104
Gambar 3. Letak Geografis Kabupaten Gowa .....	159
Gambar 4. Luas Wilayah Kab. Gowa.....	159
Gambar 5. Peta Wilayah Kecamatan Tompobulu.....	159
Gambar 6. Dokumentasi Musdes Desa Datara Kec. Tompobulu Februari 2023.....	160
Gambar 7. Dokumentasi Musdes Desa Datara Kec. Tompobulu Juli 2023 .....	160
Gambar 8. Dokumentasi Musdes Desa Datara Kec. Tompobulu Januari 2024.....	161
Gambar 9. Dokumentasi Musdes Desa Bontobuddung Maret 2024 .....	161
Gambar 10. Dokumentasi Musdes Desa Rappoala Desember 2023.....	162
Gambar 11. Dokumentasi penyerahan Laporan Pertanggung Jawaban BUMDes Desember 2023 .....	162
Gambar 12. Dokumentasi Kesepakatan dalam Musyawarah Desa Datara 2023.....	162
Gambar 13. Dokumentasi Olahan Kunyit Asli Desa Datara.....	163
Gambar 14. Dokumentasi UMKM (Kios Restu) dan unit usaha pertamini .....	163
Gambar 15. Dokumentasi Apkasi otonomi Expo 2022.....	163
Gambar 16. Hasil Olahan Sirup Arumi (Sirup Markisa) Desa Rappoala	164

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

*Collaborative Governance* merupakan suatu pendekatan yang melibatkan partisipasi aktif dan kerjasama antara berbagai pihak untuk mencapai tujuan bersama (Yunas & Nailufar, 2019). Teori tata *Collaborative Governance* adalah kerangka kerja yang mengeksplorasi prinsip, proses, dan kondisi yang diperlukan untuk tata kelola kolaboratif yang sukses. Ini berusaha untuk memahami bagaimana pemangku kepentingan yang berbeda dapat bekerja sama secara efektif untuk mengatasi masalah publik yang kompleks dan mencapai tujuan bersama (Sunu, 2020). *Collaborative Governance* adalah salah satu bentuk penyelenggaraan pemerintahan (Sunu, 2020). Secara sederhana, *Collaborative Governance* adalah pemerintahan yang kolaboratif. Menurut pendapat Ansell dan Gash, *Collaborative Governance is therefore a type of governance in which public and private actors work collectively in distinctive ways, using particular processes, to establish laws and for the provision of public goods* (Danastry & Kurniawan, 2021).

*Collaborative Governance* yang dapat dikatakan sebagai salah satu dari tipe *governance*. Konsep ini menekankan pada kerjasama antara pemerintah, masyarakat dan swasta dalam merumuskan, mengaktualisasikan dan mengevaluasi kehadiran aturan untuk masyarakat (Di & Kotabaru, 2013).

*Collaborative Governance* adalah serangkaian pengaturan dimana satu atau lebih lembaga publik yang melibatkan secara langsung pemangku kepentingan “*non-state*” di dalam proses pembuatan kebijakan yang bersifat formal, berorientasi konsensus dan deliberatif yang bertujuan untuk membuat atau mengimplementasikan kebijakan publik atau mengatur program publik atau aset (Ansell dan Gash, 2008).

Fokus *Collaborative Governance* ada pada kebijakan dan masalah publik. Institusi publik memang memiliki orientasi besar dalam pembuatan kebijakan, tujuan dan proses kolaborasi adalah mencapai derajat konsensus diantara para pemangku kepentingan. *Collaborative Governance* menghendaki terwujudnya keadilan sosial dalam memenuhi kepentingan publik. Menurut O’Leary dan Bingham (Sudarmo, 2015) kolaborasi merupakan konsep yang menggambarkan proses memfasilitasi dan pelaksanaan yang melibatkan multi organisasi untuk memecahkan masalah yang tidak bisa atau tidak dengan mudah dipecahkan oleh sebuah organisasi secara sendirian. Pendapat ini didukung oleh Bardach (Sudarmo, 2015) yang mendefinisikan *collaboration* sebagai bentuk aktivitas bersama oleh dua institusi atau lebih yang bekerja sama ditujukan untuk meningkatkan “*public value*” ketimbang bekerja sendiri-sendiri.

*Collaborative Governance* juga dapat menggambarkan keadaan saling ketergantungan antar actor (Arrozaaq, 2016). Keinginan untuk mengerjakan *Collaborative Governance* karena para aktor mendeteksi adanya batasan-batasan yang dimiliki oleh mereka. Kemudian para aktor tersebut harus perlu menyatakan kembali keinginan dan kesediaan mereka

untuk menjalin hubungan yang lebih erat dengan aktor lain (Ansell & Gash, *Collaborative Governance in the Theory and Practice*, 2007). Tiap aktor yang terlibat perlu mengakui legitimasi yang dimiliki aktor lain. Setelah aktor berkomitmen untuk berkolaborasi, maka perlu dibangun rasa kepemilikan bersama kepada terhadap setiap proses kolaborasi (Arrozaaq, 2016).

Agrawal dan Lemos (Subarsono, 2011) mendefinisikan *Collaborative Governance* tidak hanya terbatas pada pemangku kepentingan yang terdiri dari pemerintah dan non-pemerintah tetapi juga terbentuk atas adanya “*multipartner governance*” yang meliputi sektor privat/ swasta, masyarakat dan komunitas sipil dan terbangun atas sinergi peran pemangku kepentingan dan penyusunan rencana yang bersifat “*hybrid*” seperti halnya kerja sama publik-privat-sosial. Sejalan dengan itu Balogh dkk (Subarsono, 2011) mendefinisikan *Collaborative Governance* sebagai sebuah proses dan struktur dalam manajemen dan Perumusan keputusan kebijakan publik yang melibatkan aktor-aktor yang secara konstruktif berasal dari berbagai level, baik dalam tatanan pemerintahan dan atau instansi publik, instansi swasta dan masyarakat sipil dalam rangka mencapai tujuan publik yang tidak dapat dicapai apabila dilaksanakan oleh satu pihak.

Secara teoritikal dapat disimpulkan bahwa *Collaborative Governance* merupakan upaya kerjasama yang saling membutuhkan antara pemerintah, swasta, dan masyarakat dalam menangani suatu permasalahan ataupun pembangunan baik fisik maupun pembangunan sumber daya manusia (Sunu, 2020). Perwujudan peningkatan kualitas BUMDES menjadi kunci keberhasilan bila *Collaborative Governance* di implementasikan baik mulai

dari sarana, prasarana, pelatihan dan bahkan penyediaan lapangan kerja dari pihak pemerintah ataupun swasta, atau bahkan pekerjaan kemandirian dari BUMDES tersebut, semuanya bergantung pada *Collaborative Governance* (Wisandani, 2019).

Pemerintah sebagai perangsang dalam kolaborasi yang baik untuk seluruh pihak bisa menjadi kunci dalam menyelesaikan seluruh permasalahan- permasalahan yang ada di Republik Indonesia (Faisal, 2021).

Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) merupakan suatu bentuk usaha yang dimiliki dan dikelola oleh masyarakat desa dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan pemberdayaan ekonomi di tingkat desa (Nugrahaningsih et al., 2016). BUMDES memiliki potensi besar untuk menjadi motor penggerak pembangunan ekonomi lokal dan memberikan manfaat langsung bagi masyarakat desa (Zeman & Lelawati, 2021).

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) bertujuan sebagai motor penggerak perkembangan ekonomi di tingkat lokal desa. Pembangunan ekonomi desa ini disesuaikan dengan kebutuhan, potensi, serta kapasitas desa, dengan dukungan modal dari pemerintah desa melalui pembiayaan dan pemanfaatan kekayaan desa. Tujuannya adalah untuk meningkatkan taraf ekonomi penduduk desa.

Pengertian BUMDes yang termuat dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 pada pasal 1 butir 6 tentang Desa adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya

kesejahteraan masyarakat Desa. Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) merupakan instrument pemberdayaan ekonomi lokal dengan berbagai ragam jenis usaha sesuai dengan potensi yang dimiliki desanya. BUM Desa diorientasikan untuk menggerakkan dan mengakselerasikan perekonomian desa.

Desa memiliki tantangan tersendiri dalam mengembangkannya menjadi lebih produktif (Aji & Soejono, 2021; Tarlani et al., 2022). Hal itu lebih banyak disebabkan karena kecenderungan daerah di desa masih minim infrastruktur yang memadai. Seperti yang dilansir oleh laman di Tahun 2021 penggunaan dana desa makin luas dan disalurkan langsung ke desa dimana penggunaan dana desa difokuskan ke pemerintah untuk ketahanan pangan, pengembangan perekonomian desa, dan digitalisasi desa melalui padat karya tunai desa (Subehi et al., 2020).

Badan Usaha Milik Desa dimaksud adalah untuk menghapus kesenjangan ruang dan waktu, budaya gaya hidup kota dan desa yang bermanfaat bagi pemerintah desa dengan masyarakat desa. Kehadiran Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) memberikan kontribusi penting dalam pembangunan ekonomi lokal dan pemberdayaan masyarakat desa (Kuncahyo, 2018) . BUMDES hadir sebagai upaya untuk menggerakkan potensi ekonomi di tingkat desa dan memberikan peluang bagi masyarakat desa untuk berperan aktif dalam pembangunan dan pengelolaan sumber daya lokal (Hibatullah & Shodiqin, 2023).

Adapun manfaat – manfaatnya sebagai berikut: Pertama, Pemberdayaan Ekonomi Desa: BUMDES membantu meningkatkan

pemberdayaan ekonomi di tingkat desa dengan menyediakan peluang usaha dan pekerjaan bagi masyarakat setempat. BUMDES dapat mengelola berbagai jenis usaha seperti pertanian, perikanan, kerajinan, pariwisata, dan jasa lainnya. Dengan demikian, BUMDES berkontribusi dalam menciptakan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan masyarakat desa, dan mengurangi tingkat pengangguran. Kedua, Pengembangan Infrastruktur dan Pelayanan Dasar: BUMDES dapat menggunakan keuntungan yang dihasilkan untuk membiayai pembangunan infrastruktur lokal, seperti jalan, irigasi, fasilitas kesehatan, dan pendidikan. Selain itu, BUMDES juga dapat menyediakan pelayanan dasar seperti air bersih, listrik, dan internet di desa yang belum terlayani dengan baik. Ketiga, Keberlanjutan Ekonomi Desa: Dengan adanya BUMDES, usaha-usaha di tingkat desa dapat dikelola secara mandiri dan berkelanjutan.

BUMDES memiliki tanggung jawab untuk memaksimalkan potensi ekonomi lokal dan menciptakan nilai tambah dari sumber daya yang ada di desa. Hal ini dapat mendorong pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dan mengurangi ketergantungan pada sektor ekonomi di luar desa. Keempat, Partisipasi Masyarakat dalam Pengambilan Keputusan: BUMDES mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam pengambilan keputusan terkait pengelolaan usaha dan alokasi keuntungan. Melalui mekanisme partisipatif, masyarakat desa dapat berperan dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi kegiatan BUMDES. Ini memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk berkontribusi, menyampaikan aspirasi, dan mempengaruhi kebijakan yang berkaitan dengan

pembangunan desa. Kelima, Pengembangan Potensi Lokal: BUMDES dapat menjadi wadah bagi masyarakat desa untuk mengembangkan potensi lokal yang dimiliki, seperti kearifan lokal, budaya, pariwisata, produk unggulan, dan lain sebagainya. Dengan memanfaatkan potensi lokal, BUMDES dapat menciptakan nilai tambah dan mempromosikan identitas desa, sehingga memberikan dampak positif pada pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat.

Kehadiran BUMDES merupakan salah satu upaya untuk memperkuat ekonomi desa, mendorong partisipasi masyarakat, dan meningkatkan kualitas hidup di tingkat lokal. Dengan dukungan yang tepat dari pemerintah, pemangku kepentingan, dan masyarakat, BUMDES dapat menjadi motor penggerak pembangunan yang berkelanjutan di desa-desa. Namun, dalam pelaksanaannya, BUMDES sering menghadapi tantangan dan hambatan yang mempengaruhi efektivitas dan keberlanjutan operasionalnya (Hukum et al., 2017).

Permasalahan tersebut meliputi kurangnya partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan, kurangnya koordinasi antara stakeholder yang terlibat, serta tata kelola yang belum optimal (Saragih, 2017).

Kabupaten Gowa adalah salah satu kabupaten di provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia. Ibu kota kabupaten ini terletak di kelurahan Sungguminasa, kecamatan Sombaopu. Kabupaten ini memiliki luas wilayah 1.883,33 km<sup>2</sup> dan jumlah penduduk sebanyak 799.999 jiwa diakhir tahun 2023. Di Kabupaten Gowa terdapat 121 Bumdes yang terdiri dari 18 Kecamatan, 46 Kelurahan dan 121 Desa.

Kecamatan Tompobulu adalah salah satu dari 18 (Delapan belas) kecamatan yang ada di Kabupaten Gowa. Kecamatan Tompobulu beribukota di Malakaji berjarak sekitar 147 km dari Sungguminasa, ibukota Kabupaten Gowa. Kecamatan Tompobulu merupakan daerah dataran tinggi dengan rata-rata ketinggian 1000 meter di atas permukaan laut. Kecamatan Tompobulu berbatasan dengan kabupaten Sinjai pada sebelah utara, Kabupaten Jeneponto sebelah selatan, Kecamatan Biringbulu sebelah barat, dan kabupaten Bantaeng di sebelah timur.

Kecamatan Tompobulu terdiri dari 6 (enam) Desa yaitu Desa Datara, Desa Rappolemba, Desa Rappoala, Desa Tanete, Desa Bontobuddung dan Desa Garing, kemudian terdapat 2 (dua) kelurahan yaitu, kelurahan Malakaji dan kelurahan Cikoro. Terdapat 6 BUMDes yang ada di Kecamatan Tompobulu yaitu, yang pertama BUMDes Tinggi Simboleng yang terletak pada Desa Datara adapun unit usaha yang dikelola Bumdes Tinggi simboleng yaitu unit usaha kelontong, kunyit bubuk, pertamini, pertanian (sawah) dan saprodi (sarana produksi pertanian). BUMDes Tinggi simboleng menjalin kolaborasi dengan pihak UMKM yaitu kios restu.

Yang kedua BUMDes Malewayya di Desa Bontobuddung, unit usahanya mencakup Toko kelontong (Toko Malewayya), Bri Link, dan pertamini. Yang ketiga BUMDes Tombolo Batara yang berada di Desa Rappoala, unit usaha yang tersedia yaitu Saprodi (Sarana Produksi pertanian), Perbengkelan dan sirup arumi. BUMDes Tombolo Batara telah berkolaborasi dengan pihak UMKM yaitu dari sirup arumi. Yang keempat BUMDes Rita Tinggia di Desa Tanete, BUMDes tersebut hanya mengelola

satu unit usaha yaitu toko kelontong dengan nama Toko Neni. Yang kelima BUMDes Mabbulo sibatang yang berada di Desa Rappolemba, BUMDes tersebut belum berkolaborasi dengan pihak ketiga. Kemudian yang ke enam atau yang terakhir yaitu BUMdes Berkarya Desa Garing, adapun unit usahanya yaitu Mini market, POM Mini, Bengkel dan peternakan ayam potong. Seperti halnya dengan BUMDes Mabbulo sibatang dan BUMDes rita tinggia, BUMDes berkarya juga belum memiliki kolaborasi dengan pihak ketiga.

Kecamatan Tompobulu, Kabupaten Gowa merupakan salah satu wilayah di Indonesia yang memiliki potensi sumber daya alam, sosial, dan ekonomi yang cukup melimpah. Di tengah perkembangan globalisasi dan upaya pemerintah dalam memajukan sektor desa, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menjadi instrumen penting dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat. BUMDes diharapkan mampu mengelola potensi lokal secara efektif dan berkelanjutan, memberdayakan masyarakat, serta mendukung pembangunan ekonomi lokal.

Pengelolaan BUMDes tidak dapat dilepaskan dari prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah Collaborative Governance, yaitu suatu model tata kelola yang melibatkan partisipasi aktif dari berbagai pihak, termasuk pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta. Melalui kolaborasi ini, diharapkan BUMDes dapat mengoptimalkan potensi lokal dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan dan implementasi program.

Latar belakang penelitian ini muncul dari kebutuhan untuk memahami sejauh mana penerapan Collaborative Governance dalam pengelolaan BUMDes di Kecamatan Tompobulu. Pemahaman ini menjadi krusial mengingat peran strategis BUMDes dalam mendorong pembangunan ekonomi di tingkat desa dan menopang kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk mengeksplorasi dinamika Collaborative Governance dalam pengelolaan BUMDes di Kecamatan Tompobulu, Kabupaten Gowa.

Kecamatan Tompobulu sebagai lokasi penelitian dipilih karena memiliki karakteristik yang representatif dari berbagai aspek kehidupan desa di Indonesia. Faktor geografis, sosial, dan ekonomi yang beragam di Kecamatan Tompobulu dapat memberikan gambaran yang lebih luas dan mendalam tentang tantangan serta potensi kolaboratif dalam pengelolaan BUMDes. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat ditemukan pola-pola kolaborasi yang efektif dan memberikan kontribusi positif terhadap keberlanjutan BUMDes di tingkat lokal. Tantangan yang dihadapi oleh BUMDes di Kecamatan Tompobulu mencakup berbagai aspek, mulai dari permodalan, manajerial, hingga keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, pemahaman tentang sejauh mana Collaborative Governance dapat menjadi solusi untuk mengatasi tantangan tersebut akan memberikan kontribusi nyata dalam memajukan peran BUMDes sebagai agen pembangunan di tingkat desa.

Tesis ini akan menjelaskan mengenai proses *Collaborative Governance* dalam pengelolaan BUMDES. Tujuan dari tesis ini adalah untuk

meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan BUMDES melalui pemberdayaan masyarakat desa dan kerjasama aktif antara stakeholder yang terlibat. Dengan menerapkan *Collaborative Governance*, diharapkan BUMDES dapat lebih responsif terhadap kebutuhan dan aspirasi masyarakat desa serta mampu mengatasi permasalahan dengan lebih efektif (Mathematics, 2016).

BUMDES ini bertujuan untuk menciptakan sebuah inovasi baru di desa khususnya pada peningkatan kesejahteraan desa yang efektif dan efisien. Sehingga kolaborasi pemerintah dan masyarakat dalam hal ini pengurus BUMDES dapat melakukan upaya inovasi program sesuai dengan corak produksi di Kecamatan Tompobulu.

BUMDes di Kecamatan Tompobulu masih memiliki beberapa kendala yang belum terpecahkan sampai saat ini diantaranya masih sangat kurangnya pemahaman serta partisipasi masyarakat luas tentang pentingnya kemajuan BUMDes di Desa. Kemudian beberapa BUMDes masih belum diberikan kepercayaan sepenuhnya oleh Desa didalam menjalankan usaha sehingga penyertaan modal yang tersalurkan ke BUMDes masih sangat minim.

Hal ini tidak di pungkiri masih banyak kendala-kendala yang di hadapi oleh aparat pemerintah desa sekaligus masyarakat dalam pengelolaan BUMDes tersebut, untuk menguji hal tersebut maka penulis tertarik melakukan penelitian yang mengangkat judul: "*Collaborative Governance Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kecamatan Tompobulu Kabupaten Gowa*".

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, rumusan masalah sebagai berikut:

Bagaimana Proses *Collaborative Governance* dalam pengelolaan BUMDes di Kecamatan Tompobulu?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Menganalisis peran *Collaborative Governance* dalam Pengelolaan BUMDes di Kecamatan Tompobulu

## **1.4. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat teoritik, penelitian ini dapat menambah wawasan dan digital mengasah perspektif civitas akademik khususnya dalam bidang studi Ilmu Pemerintahan. Manfaat penelitian ini juga sebagai bahan kajian atas inovasi pelayanan publik khususnya pemerintahan desa di Indonesia
2. Manfaat metodologis, penelitian ini bermanfaat bagi penelitian- penelitian lainnyaa untuk dikembangkan dan memperkaya kajian-kajian penelitian khususnya yang membahas terkait pengelolaan BUMDES di seluruh desa desa yang berada di Indonesia.
3. Manfaat praktis, penelitian ini diharapkan menjadi bahan rujukan bagi pemerintah dan pemerintah daerah sekaligus pemerintah desa pada pengembangan pelayanan public.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. Konsep *Collaborative Governance***

*Collaborative Governance* adalah suatu pendekatan atau model tata kelola yang melibatkan partisipasi aktif dan kerjasama antara berbagai pemangku kepentingan (stakeholder) yang terlibat dalam pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan (Yasintha, 2020). Tujuan utama dari *Collaborative Governance* adalah mencapai keputusan yang lebih baik, memperkuat legitimasi, dan meningkatkan efektivitas dalam menghadapi permasalahan yang kompleks.

*Collaborative Governance* merupakan partisipasi aktif dari berbagai pihak yang sangat di hargai, termasuk pemerintah, masyarakat sipil, sektor swasta, dan kelompok-kelompok masyarakat lainnya. Pendekatan ini berbeda dengan pendekatan tata kelola tradisional yang cenderung sentralistik dan otoriter. *Collaborative Governance* menekankan pentingnya inklusivitas, transparansi, saling percaya, dan kerjasama dalam menghadapi tantangan bersama.

Teori tersebut mengakui bahwa pendekatan hierarki tradisional dan berbasis pasar terhadap tata kelola mungkin tidak cukup dalam mengatasi masalah kompleks yang memerlukan keterlibatan dan kerja sama berbagai aktor dengan beragam minat dan keahlian (Sunu, 2020). *Collaborative Governance* menawarkan pendekatan alternatif dengan menekankan

inklusivitas, pengambilan keputusan bersama, dan kerja sama antar pemangku kepentingan (Ferry Afrisal et al., 2022).

Beberapa prinsip dan elemen penting dalam *Collaborative Governance* meliputi:

- 1) Keterbukaan dan Transparansi: Informasi dan keputusan yang terkait dengan isu-isu penting harus diakses dengan mudah oleh semua pemangku kepentingan. Transparansi menjadi dasar bagi kepercayaan dan partisipasi yang lebih luas.
- 2) Partisipasi Aktif: Berbagai pemangku kepentingan harus didorong untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini mencakup dialog, konsultasi, dan kolaborasi yang melibatkan mereka dalam identifikasi masalah, pengembangan solusi, dan evaluasi kebijakan.
- 3) Kesetaraan dan Inklusivitas: *Collaborative Governance* menghargai kesetaraan di antara pemangku kepentingan dan memastikan bahwa suara dan kepentingan semua pihak dihormati. Tidak ada dominasi satu kelompok terhadap kelompok lainnya.
- 4) Pembangunan Kapasitas: Pemerintah dan masyarakat harus memiliki kapasitas yang memadai untuk berpartisipasi secara efektif dalam proses *Collaborative Governance*. Diperlukan upaya untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman semua pihak terkait.
- 5) Perencanaan dan Implementasi Bersama: Pemangku kepentingan yang terlibat dalam *Collaborative Governance* harus bekerja sama dalam merencanakan dan melaksanakan kebijakan atau program. Kerjasama yang erat dan saling pengertian diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

6) Evaluasi dan Pembelajaran: Evaluasi terus-menerus dilakukan untuk memantau kemajuan, mengevaluasi hasil, dan memperbaiki proses *Collaborative Governance*. Pembelajaran dari pengalaman juga sangat penting untuk meningkatkan efektivitas kebijakan dan tata kelola di masa depan.

Secara keseluruhan, teori *Collaborative Governance* menawarkan kerangka kerja untuk memahami dan mempromosikan pendekatan tata kelola yang lebih inklusif, partisipatif, dan efektif yang dapat mengatasi tantangan sosial yang kompleks (Andhika, 2021).

*Collaborative Governance* yang merupakan *new public governance* mempunyai nilai dasar. Nilai dasar itulah yang menjadi karakteristiknya sekaligus muatan pokoknya. Dengan kata lain nilai dasar itulah yang menjadi titik tumpunya. Ada penekanan yang penting dipahami dalam membuat suatu kajian teori baru dalam kebijakan publik. Perlu kejelasan apakah fenomena yang ada membutuhkan suatu *Collaborative Governance* atau tidak. Empat nilai dasar dari *Collaborative Governance* yakni:

- A. Orientasi konsensus, disinilah dijelaskan tujuan dari *Collaborative Governance*.
- B. Kepemimpinan kolektif. Poin ini menjelaskan struktur kelembagaan *Collaborative Governance*
- C. Komunikasi dari segala arah. Pada poin ini menjelaskan interaksi antar aktor dalam proses *Collaborative Governance*.
- D. Berbagi sumber daya. Poin ini menjelaskan proses yang terjadi selama aksi *Collaborative Governance*.

## **2.2. Konsep Collaborative Governance Ansell & Gash**

*Collaborative Governance* memiliki ciri khas tersendiri dalam penerapannya. Terdapat beberapa poin yang menjabarkan konsep *Collaborative Governance* dari Ansell dan Gash, berikut poin-poin penting dalam *Collaborative Governance*:

### **2.2.1 Kondisi Awal**

Kondisi awal yang dimaksudkan disini ialah pada mulanya pihak pemerintah dan pihak swasta bersikap saling acuh. Ansell memberikan gambaran bahwa kita harus membayangkan dua titik awal yang sangat berbeda akan bersatu dalam menyelesaikan suatu kepentingan. Pertama para pemangku kepentingan memiliki sejarah perpecahan yang pahit atas beberapa masalah lokal dan menganggap satu sama lain sebagai musuh. Hal ini menjadi tantangan untuk mengatasi masalah ketidakpercayaan, rasa hormat, dan antagonism langsung. Pada umumnya untuk memulai suatu tata kelola kolaboratif kondisi awal yang ditemukan ialah kekuatan pemangku kepentingan yang berbeda, kemauan pemangku kepentingan untuk kolaborasi, dan sejarah atau konflik diantara pemangku kepentingan.

Masalah ketidak seimbangan kekuasaan sangat problematis di mana pemangku kepentingan tidak memiliki infrastruktur organisasi untuk diwakilkan dalam proses *collaborative*. Masalah umum lainnya ialah bahwa beberapa pemangku kepentingan tidak

memiliki keterampilan dan keahlian dalam mendiskusikan apa yang akan dicapai dan bagaimana prosesnya (Faisal, 2021). Ansell menyimpulkan jika tidak ada keseimbangan kekuatan sumber daya yang signifikan antara pemangku kepentingan maka dapat mengakibatkan seluruh pemangku kepentingan tidak dapat berpartisipasi secara efektif dalam *collaborative* (Sunu, 2020).

Kemudian yang menjadi sangat penting ialah inisiatif/kemampuan untuk berkolaborasi, mengingat dalam suatu partisipasi sebagian besar bersifat sukarela. Untuk menangani hal ini Ansell menyebutkan adanya insentif yang perlu diberikan dalam proses *collaborative* (Noer & Putra, 2022). Ebrahim menyebutkan bahwa perbandingan berbagai insentif yang dihadapi lembaga-lembaga kehutanan dan irigasi India menunjukkan insentif finansial sangat penting dalam proses kolaborasi irigasi dimasa itu (Ariski & Asim Asy'ari, 2022).

Gambaran masalah juga yang akan muncul dalam proses *collaborative* menurut Ansell dan Gash ialah adanya sikap antonogisme antara satu sama lain, misalnya salah satu lembaga tidak puas akan kinerja dalam *collaborative* tersebut maka dapat diajukan ke lembaga peradilan. Padahal keseluruhan kinerja dilakukan secara bersama-sama, namun perlu disadari dengan adanya keegoisan membuat sifat antogonisme itu muncul dalam proses *collaborative*. Weber menjelaskan asal mula kolaboratif lokal ialah lelah dan frustrasi dari pertengkaran terus menerus, akhirnya

pihak yang terlibat memilih duduk dan melihat apakah ada alternatif, metode yang lebih bersahabat untuk mendamaikan perbedaan mereka (Faisal, 2021).

Kesimpulan dalam kondisi awal *collaborative* menurut Ansell ialah masalah yang dihadapi dalam *Collaborative Governance* ialah (1) sumber daya manusia, (2) Insentif dalam kolaborasi. dan (3) sejarah konflik ataupun sikap antogonisme dari pihak yang terlibat dalam kolaborasi.

### **2.2.2 Kepemimpinan Fasilitatif**

Kepemimpinan fasilitatif yang sangat penting untuk menetapkan serta mempertahankan aturan dasar yang jelas, membangun kepercayaan, memfasilitasi dialog, dan mencari keuntungan bersama. Vangen dan Huxham berpendapat bahwa kepemimpinan penting untuk merangkul, memberdayakan, dan melibatkan pemangku kepentingan dan kemudian memobilisasi mereka untuk memajukan kolaborasi (Rahman et al., 2021). Ryan mengidentifikasi tiga komponen kepemimpinan kolaboratif yang efektif yakni manajemen yang memadai dari proses kolaboratif, mempertahankan kredibilitas teknis, dan memastikan kolaboratif diberdayakan untuk membuat kredibel dan keputusan yang meyakinkan yang dapat diterima seluruh pihak (Tiballa, 2017).

Pemimpin fasilitatif adalah memberikan suara yang berarti kepada peserta dan mendorong peserta tersebut mendengarkan satu

sama lain, harus merangsang kreativitas dengan merangkum pengetahuan dari beragam peserta sehingga kelompok dapat menciptakan gagasan yang baru (Bustomi et al., 2022). Begitulah Ansell menjelaskan terkait kepemimpinan fasilitatif yang mengambil argumentas-argumentasi para ahli juga.

### **2.2.3 Desain Kelembagaan**

Rancangan kelembagaan disini mengacu pada protokol dasar dan aturan dasar untuk kolaborasi, yang sangat penting tujuannya untuk legitimasi procedural dari proses kolaborasi. Akses dari proses kolaboratif itu sendiri merupakan masalah desain yang mendasar. Siapa yang harus disertakan? tidak mengherankan untuk menemukan literatur tentang tata kelola kolaboratif menekankan harus terbuka dan inklusif.

Desain kelembagaan yang dimaksud disini adalah mesti ada lembaga yang independen terbentuk dalam suatu proses kolaboratif terhadap suatu hal yang akan dicapai. Sama halnya dengan teori instituonalisme yang memerlukan kehadiran lembaga baru yang bertujuan berfokus pada masalah yang akan ditangani. Lembaga tersebutlah menjadi wadah masyarakat, publik dan pemerintah bertemu dan berdiskusi terkait partisipasi-partisipasi yang dibutuhkan. Desain kelembagaan penting karena dapat mempengaruhi bagaimana lembaga beroperasi, beradaptasi dengan perubahan, dan berinteraksi dengan lingkungan eksternal.

#### 2.2.4 Proses *Collaborative*

Istilah *Collaborative Governance* merupakan cara pengelolaan pemerintahan yang melibatkan secara langsung stakeholder di luar pemerintahan atau negara, berorientasi pada konsensus dan musyawarah dalam proses pengambilan keputusan kolektif, yang bertujuan untuk membuat atau melaksanakan kebijakan publik serta program-program publik (Ansell dan Gash, 2008).

Model proses *Collaborative Governance* terkadang menggambarkan kolaborasi berkembang secara bertahap misalnya dalam proses konsensus memiliki fase pranegosiasi, fase negosiasi, dan fase implementasi. Proses kolaborasi merupakan pendekatan sistematis dalam bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Gray memberikan proses kolaboratif yaitu pengaturan masalah, penetapan arah, dan implementasi (Bustomi et al., 2022).

Model proses kolaborasi mengembangkan kolaborasi sebagai perkembangan tahapan. Gray dalam Ansell dan Gash (Ansell dan Gash, 2008) mendefinisikan tiga tahapan proses kolaborasi antara lain *problem setting* (penentuan permasalahan), *Direction Setting* (penentuan tujuan), dan implementasi. Tahapan membentuk kolaboratif sebagai berikut:

a. Dialog tatap muka (*Face To Face Dialog*)

Semua *Collaborative Governance* dibangun berdasarkan adanya “dialog antara para pemangku kepentingan”. Dialog ini adalah sebagai sebuah proses, yang berorientasi pada lahirnya konsensus / kesepakatan. Dialog pemangku kepentingan ini biasanya dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dengan mengedepankan narasi bahwa akan adanya keadaan “saling menguntungkan” apabila para pemangku kepentingan dapat berkolaborasi.

b. Membangun kepercayaan (*Trust Building*)

Membangun kepercayaan tidak dapat dipisahkan dari proses dialog. Para pemimpin kolaborasi harus mampu membangun kepercayaan diantara para pemangku kepentingan. Proses didalam membangun kepercayaan merupakan proses jangka panjang yang memakan waktu dan membutuhkan komitmen yang tinggi.

c. Komitmen terhadap proses (*Commitment To Process*)

Adanya kondisi yang merupakan saling ketergantungan yang tinggi diantara para pemangku kepentingan kemungkinan akan meningkatkan komitmen untuk berkolaborasi. Perlu ditekankan bahwa berkolaborasi bukanlah kesepakatan satu kali akan tetapi merupakan sebuah proses kegiatan kerjasama yang berkelanjutan dan saling menguntungkan.

d. Pemahaman bersama (*Share Understanding*)

Pada titik tertentu, para pemangku kepentingan harus mampu mengembangkan pemahaman bersama tentang apa yang dapat dicapai. Pemahaman bersama ini dapat berupa adanya tujuan bersama yang jelas, definisi masalah yang dihadapi bersama juga sudah jelas dan pemahaman bersama mengenai nilai yang akan di capai dalam berkolaborasi.

e. Hasil Antara (*Intermediate Outcomes*)

Kolaborasi lebih mungkin berlanjut ketika hasil dari tujuan dan keuntungan dari kolaborasi dapat dirasakan secara nyata walaupun masih kecil sebagai sebuah hasil antara dari proses kolaborasi. Hasil kecil (*small win*) ini dapat menjadi pendorong dalam membangun kepercayaan dan komitmen bersama para pemangku kepentingan.

## **2.3. Konsep Pengelolaan BUMDes**

### **2.3.1. Pengertian Bumdes**

Badan Usaha Milik Desa atau lebih populer dengan istilah BUMDes, merupakan sebuah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan dan usaha lainnya untuk

sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa (Sembiring, 2017).

UU No. 6/2014 tentang Desa menjadi prioritas penting bagi pemerintahan, dimana desa diposisikan sebagai “kekuatan besar” yang akan memberikan kontribusi terhadap misi Indonesia yang berdaulat, sejahtera dan bermartabat. Dalam NAWACITA, khususnya Nawa Cita ketiga “Membangun Indonesia dari Pinggiran dengan Memperkuat Daerah-daerah dan Desa Dalam Kerangka Negara Kesatuan”

Pengertian BUMDes yang termuat dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 pada pasal 1 butir 6 tentang Desa adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa. Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) merupakan instrument pemberdayaan ekonomi lokal dengan berbagai ragam jenis usaha sesuai dengan potensi yang dimiliki desanya. BUMDes diorientasikan untuk menggerakkan dan mengakselerasikan perekonomian desa.

Adapaun regulasi yang mengatur pendirian, pengelolaan dan pengembangan BUMDes dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 tentang desa

- 2) Peraturan Pemerintah No. 43 tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang nomor 6 tahun 2014 tentang desa.
- 3) Peraturan Pemerintah No. 47 tahun 2015 tentang Perubahan Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang nomor 6 tahun 2014 tentang desa.
- 4) Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi 4 Tahun 2015 tentang pendirian, Pengurusan dan pengelolaan, dan pembubaran Badan Usaha Milik Desa.

Keberadaan undang-undang tersebut menjamin kepastian dalam pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh BUMDes untuk memajukan masyarakat dan perekonomian yang berbasis partisipasi. Partisipasi adalah kunci penting bagi tujuan tersebut.

Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi berkomitmen untuk memenuhi harapan yang tercantum dalam Undang-Undang Desa dan NAWACITA. Dalam konteks ini, pendirian BUMDes dianggap sebagai salah satu langkah kebijakan untuk mencapai NAWACITA Pertama, Ketiga, Kelima, dan Ketujuh. Hal ini diartikan sebagai berikut: Pertama, mengembalikan peran Negara dalam melindungi seluruh rakyat dan memberikan rasa aman kepada semua warga negara. Ketiga, memperkuat daerah-daerah dan desa untuk membangun Indonesia dari pinggiran dalam kerangka Negara Kesatuan. Kelima, meningkatkan kualitas hidup masyarakat Indonesia. Ketujuh, mewujudkan kemandirian

ekonomi dengan menggerakkan sektor-sektor ekonomi domestik yang strategis.

Dengan Pengertian Bahwa :

- 1) BUMDes merupakan salah satu strategi kebijakan untuk menghadirkan institusi Negara (Kementerian desa PDTT) dalam kehidupan bermasyarakat dan bernegara di Desa (Selanjutnya disebut tradisi berdesa)
- 2) BUMDes merupakan salah satu strategi kebijakan membangun Indonesia dari pinggiran melalui pengembangan usaha ekonomi Desa yang bersifat kolektif.
- 3) BUMDes, merupakan salah satu strategi kebijakan untuk meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia di desa.
- 4) BUMDes, merupakan salah satu bentuk kemandirian ekonomi Desa dengan menggerakkan unit-unit usaha yang strategis bagi usaha ekonomi kolektif Desa.

### **2.3.2. Tujuan Pendirian Bumdes**

BUMDes dibentuk dengan berbagai ragam, pembentukan BUMDes memiliki tujuan seperti yang tercantum pada Permendesa No. 4 Tahun 2015 Pasal 3 yaitu:

- 1) Meningkatkan perekonomian desa
- 2) Mengoptimalkan aset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa

- 3) Meningkatkan usaha masyarakat dalam mengelola potensi ekonomi desa
- 4) Mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa dan/atau dengan pihak ketiga
- 5) Menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung
- 6) kebutuhan layanan umum warga
- 7) Membuka lapangan pekerjaan
- 8) Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa;
- 9) Meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan pendapatan asli desa (PAD)

### **2.3.3. Prinsip-Prinsip Pendirian Bumdes**

Pada prinsipnya, pendirian BUMDes merupakan salah satu pilihan Desa dalam gerakan usaha ekonomi Desa pasal 87 ayat (1) UU Desa, Pasal 132 ayat (1) PP Desa dan pasal 4 Permendesa PDTT No. 4/2015 tentang Pendirian Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran BUMDes.

Prinsip umum pengelolaan BUMDes. Ada enam (6) prinsip dalam pengelolaan BUMDes menurut Wijaya (2018:135) antara lain:

- 1) Kooperatif. Semua komponen yang terlibat dalam BUMDES harus melaksanakan kerjasama yang baik demi pengembangan dan kelangsungan hidup usahanya.

- 2) Partisipatif. Semua komponen yang terlibat dalam BUMDes bersedia secara sukarela atau diminta memberikan dukungan dan kontribusi yang bisa mendorong kemajuan usaha BUMDes.
- 3) Emansipatif. Semua komponen yang terlibat di dalam BUMDes harus diperlakukan sama tanpa memandang golongan, suku, dan agama.
- 4) Transparan. Aktivitas yang berpengaruh terhadap kepentingan masyarakat umum harus dapat diketahui oleh segenap lapisan masyarakat dengan mudah dan terbuka.
- 5) Akuntabel. Seluruh kegiatan usaha BUMDes harus dapat dipertanggungjawabkan secara teknis maupun secara administratif.
- 6) Berkelanjutan. Seluruh kegiatan BUMDes harus dapat dikembangkan serta di lestarian oleh masyarakat Desa dalam wadah BUMDes

#### **2.3.4. Mekanisme Pendirian Bumdes secara umum**

Tujuan dari tata kelola BUMDes adalah memastikan bahwa BUMDes dapat beroperasi secara profesional, memberikan manfaat yang signifikan bagi masyarakat desa, dan mencapai keberlanjutan jangka panjang.

Berikut ini beberapa aspek penting dalam tata kelola BUMDes:

1. Struktur Organisasi: BUMDes perlu memiliki struktur organisasi yang jelas dan terdefinisi dengan baik. Hal ini meliputi pengaturan tugas

dan tanggung jawab, pembagian wewenang, dan hubungan antar unit atau departemen di dalam BUMDes. Struktur organisasi yang baik akan membantu meningkatkan efisiensi operasional dan menghindari tumpang tindih atau kelebihan tanggung jawab.

2. Kebijakan dan Prosedur: BUMDes perlu memiliki kebijakan dan prosedur yang terdokumentasi dengan baik. Kebijakan mengatur prinsip-prinsip dasar, tujuan, dan arah yang akan diikuti oleh BUMDes. Prosedur merinci langkah-langkah operasional yang harus diikuti dalam menjalankan aktivitas BUMDes. Kebijakan dan prosedur yang jelas akan mempermudah pengambilan keputusan dan memberikan panduan kepada seluruh anggota BUMDes.
3. Akuntabilitas dan Transparansi: BUMDes harus menerapkan prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaannya. Ini mencakup penyampaian laporan keuangan, pengungkapan informasi yang relevan kepada pemangku kepentingan (termasuk masyarakat desa), dan pemantauan yang ketat terhadap penggunaan dana dan sumber daya BUMDes. Akuntabilitas dan transparansi akan membangun kepercayaan dan menjaga integritas BUMDes.
4. Partisipasi dan Keterlibatan Masyarakat: BUMDes perlu mendorong partisipasi dan keterlibatan aktif masyarakat desa dalam proses pengambilan keputusan. Ini dapat dilakukan melalui mekanisme seperti rapat anggota, pertemuan desa, atau komite-komite yang melibatkan perwakilan masyarakat. Dengan melibatkan masyarakat,

BUMDes dapat lebih responsif terhadap kebutuhan dan aspirasi mereka.

5. **Pembinaan dan Pengembangan Kapasitas:** BUMDes harus berinvestasi dalam pembinaan dan pengembangan kapasitas anggota dan karyawan. Ini dapat mencakup pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam mengelola usaha, manajemen keuangan, pemasaran, dan tata kelola yang baik. Dengan meningkatkan kapasitas, BUMDes dapat menjadi lebih profesional dan efektif dalam operasionalnya.
6. **Monitoring dan Evaluasi:** BUMDes perlu melaksanakan kegiatan monitoring dan evaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa operasional BUMDes berjalan sesuai dengan tujuan dan target yang telah ditetapkan. Ini melibatkan pemantauan kinerja, evaluasi terhadap pencapaian tujuan, dan identifikasi perbaikan yang perlu dilakukan. Monitoring dan evaluasi akan membantu BUMDes untuk melakukan perbaikan dan penyesuaian yang diperlukan.

Melalui implementasi tata kelola yang baik, BUMDes dapat mencapai keberhasilan jangka panjang dan memberikan dampak positif yang signifikan bagi pembangunan ekonomi dan sosial di desa.

#### **2.4. Peran Pemerintah Desa Dalam *Collaborative Governance***

Pemerintah Desa memiliki peran yang sangat penting dalam pengelolaan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa). Berikut adalah beberapa

peran kunci yang dimainkan oleh pemerintah desa dalam konteks pengelolaan BUMDes:

1. Pemberian Izin dan Regulasi: Pemerintah desa memiliki peran dalam memberikan izin pendirian BUMDes dan mengatur regulasi terkait dengan operasional BUMDes. Hal ini termasuk mengeluarkan surat keputusan, memberikan persetujuan, dan menetapkan aturan yang mengatur kegiatan BUMDes sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
2. Pendampingan dan Bimbingan: Pemerintah desa dapat memberikan pendampingan dan bimbingan kepada BUMDes dalam hal perencanaan, pengelolaan, dan pelaksanaan kegiatan usaha. Mereka dapat memberikan nasihat teknis, membantu dalam penyusunan rencana kerja, dan memfasilitasi akses BUMDes terhadap sumber daya, pelatihan, atau dukungan lainnya.
3. Pengawasan dan Monitoring: Pemerintah desa bertanggung jawab untuk melakukan pengawasan dan monitoring terhadap kegiatan BUMDes. Ini meliputi pemantauan kegiatan usaha, penggunaan dana, pelaporan keuangan, dan kepatuhan terhadap aturan dan regulasi yang berlaku. Pengawasan ini penting untuk memastikan transparansi, akuntabilitas, dan keberlanjutan BUMDes.
4. Alokasi Sumber Daya dan Dukungan: Pemerintah desa memiliki peran dalam mengalokasikan sumber daya yang diperlukan oleh BUMDES. Ini dapat berupa dana, infrastruktur, fasilitas, atau akses terhadap layanan publik yang dapat mendukung kegiatan usaha BUMDes. Pemerintah desa juga dapat

memberikan dukungan dalam pemasaran, promosi, atau pemenuhan kebutuhan lain yang mendukung keberhasilan BUMDes

5. **Koordinasi dan Kolaborasi:** Pemerintah desa berperan dalam mengkoordinasikan dan memfasilitasi kerjasama antara BUMDes dengan pihak-pihak terkait lainnya. Mereka dapat membantu membangun kemitraan dengan lembaga keuangan, instansi pemerintah, lembaga swadaya masyarakat, atau sektor swasta untuk mendukung pengembangan dan pertumbuhan BUMDes.
6. **Pembangunan Kapasitas:** Pemerintah desa dapat menginisiasi dan mendukung program pembangunan kapasitas bagi anggota BUMDes. Ini termasuk penyediaan pelatihan, workshop, atau pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman tentang pengelolaan usaha BUMDes. Pembangunan kapasitas ini membantu memperkuat kemampuan BUMDes dalam menghadapi tantangan dan mencapai keberhasilan jangka panjang.

Peran pemerintah desa dalam pengelolaan BUMDes penting untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengembangan usaha dan pemberdayaan masyarakat

#### **2.4.1. Partisipasi Masyarakat Dalam Pengambilan Keputusan BUMDes**

Partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah hal yang sangat penting untuk memastikan transparansi, akuntabilitas, dan keberlanjutan dalam operasional BUMDes. BUMDes merupakan lembaga ekonomi yang

dikelola oleh masyarakat desa untuk meningkatkan perekonomian desa dan kesejahteraan masyarakat setempat. Partisipasi masyarakat dalam BUMDes memungkinkan warga desa untuk berperan aktif dalam mengambil keputusan strategis dan kebijakan yang mempengaruhi kehidupan dan masa depan mereka.

Berikut adalah beberapa poin penting tentang materi Partisipasi Masyarakat dalam Pengambilan Keputusan BUMDes:

1. Pentingnya Partisipasi Masyarakat:

- a. Partisipasi masyarakat memastikan bahwa keputusan BUMDes mencerminkan aspirasi, kebutuhan, dan prioritas masyarakat.
- b. Meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes karena mereka merasa memiliki peran aktif dalam pengambilan keputusan.

2. Bentuk Partisipasi Masyarakat dalam BUMDes:

- a. Rapat umum anggota: Anggota BUMDes berkumpul untuk mendiskusikan dan memutuskan masalah penting.
- b. Musyawarah desa: Forum partisipatif yang melibatkan seluruh warga desa untuk memberikan masukan dan menyepakati keputusan bersama.
- c. Survei dan konsultasi: Masyarakat dapat memberikan masukan melalui survei atau konsultasi secara langsung atau daring.

- d. Penggunaan teknologi informasi: Pemanfaatan teknologi informasi dapat memfasilitasi partisipasi lebih luas dan mudah diakses oleh warga desa.

### 3. Mekanisme Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan:

- a. Penyediaan informasi: BUMDes harus menyediakan informasi yang cukup dan mudah dipahami tentang kegiatan, kinerja, dan rencana kerja kepada masyarakat.
- b. Edukasi dan pelibatan: Masyarakat perlu diberdayakan melalui edukasi agar dapat berpartisipasi secara aktif dan efektif dalam pengambilan keputusan BUMDes.
- c. Transparansi: Proses pengambilan keputusan BUMDes harus transparan agar masyarakat dapat memahami bagaimana keputusan-keputusan itu dibuat.
- d. Akuntabilitas: BUMDes harus bertanggung jawab atas keputusan yang diambil dan harus memberikan pertanggungjawaban kepada anggota dan masyarakat.

### 4. Tantangan dalam Partisipasi Masyarakat dalam BUMDes:

- a. Ketidapahaman masyarakat tentang manajemen usaha dan keuangan BUMDes.
- b. Keterbatasan akses informasi dan teknologi di wilayah pedesaan.
- c. Ketidaksetaraan dalam partisipasi antara kelompok masyarakat yang berbeda, seperti gender atau tingkat ekonomi.

#### 5. Manfaat Partisipasi Masyarakat dalam BUMDes:

- a. Pengambilan keputusan yang lebih tepat dan relevan dengan kebutuhan dan harapan masyarakat.
- b. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional BUMDes karena melibatkan pengetahuan dan pengalaman langsung dari masyarakat.
- c. Meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap keberhasilan BUMDes.

Partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan BUMDes merupakan fondasi yang kuat dalam menciptakan desa yang berdaya saing, berkelanjutan, dan berkeadilan. Dengan melibatkan warga desa secara aktif, BUMDes dapat lebih berhasil dalam mencapai tujuan pembangunan dan kesejahteraan masyarakat setempat.

#### **2.4.2. Transparansi dan Akuntabilitas Dalam Pengelolaan BUMDes**

Transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah dua aspek penting yang harus diutamakan untuk memastikan kelancaran, keberlanjutan, dan kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes. Dengan transparansi, BUMDes harus memberikan akses informasi yang jelas dan mudah dipahami kepada anggota dan masyarakat terkait kinerja, keuangan, dan kebijakan yang diambil. Sementara itu, akuntabilitas mengharuskan BUMDes untuk bertanggung jawab atas tindakan dan

keputusan yang diambil, serta memberikan pertanggungjawaban kepada pemangku kepentingan yang relevan.

Transparansi mampu membuat keyakinan timbal balik antara pemerintah dan masyarakat lewat informasi dan menjamin mudahnya saat mendapat informasi yang memadai serta akurat karena informasi adalah kebutuhan yang penting untuk masyarakat guna berpartisipasi pada pengelolaan daerah (Ahuluheluw, 2013). Maka dari itu, transparansi perlu dibentuk dengan dasar arus sebagai sebuah informasi yang bebas, seluruh proses pemerintahan, lembaga-lembaga serta informasi wajib diakses oleh pihak yang memiliki kepentingan, lalu informasi yang tersedia harus memadai dengan tujuan dapat dipantau dan di mengerti (Coryanata, 2016).

Beberapa poin penting tentang materi transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan BUMDes:

1. Transparansi dalam Pengelolaan BUMDes:
  - a. Penyediaan Informasi: BUMDes harus secara aktif menyediakan informasi yang relevan dan up-to-date kepada anggota dan masyarakat terkait. Informasi ini mencakup laporan keuangan, rencana kerja, proyek-proyek yang dilaksanakan, dan hasil kinerja BUMDes secara keseluruhan.
  - b. Keterbukaan Rapat: BUMDes harus membuka akses bagi anggota dan masyarakat untuk menghadiri rapat umum dan mendengarkan diskusi serta keputusan yang diambil.

c. Laporan Publik: BUMDes harus secara berkala mengeluarkan laporan publik yang menjelaskan capaian, tantangan, dan rencana ke depan BUMDes.

2. Akuntabilitas dalam Pengelolaan BUMDes:

a. Pertanggungjawaban Keuangan: BUMDes harus mengelola keuangan dengan transparan dan akuntabel. Ini mencakup pelaporan keuangan yang tepat waktu, audit independen, dan penggunaan dana sesuai dengan peruntukannya.

b. Kebijakan dan Keputusan: Setiap kebijakan dan keputusan yang diambil oleh BUMDes harus didokumentasikan dengan baik dan menjadi bahan pertanggungjawaban bagi pengurus BUMDes.

c. Pengawasan Internal: BUMDes harus memiliki sistem pengawasan internal yang efektif untuk memastikan bahwa operasi dan pengelolaan BUMDes berjalan sesuai dengan aturan dan prinsip yang ditetapkan.

3. Pentingnya Transparansi dan Akuntabilitas:

a. Meningkatkan Kepercayaan: Dengan memberikan akses informasi dan pertanggungjawaban yang transparan, masyarakat dan anggota BUMDes akan memiliki kepercayaan yang lebih besar terhadap BUMDes.

b. Pengambil Keputusan yang Lebih Baik: Transparansi dan akuntabilitas memungkinkan anggota dan masyarakat untuk memahami situasi yang sebenarnya dan dapat berkontribusi secara lebih baik dalam pengambilan keputusan.

- c. Peningkatan Kinerja: BUMDes dapat memperbaiki dan meningkatkan operasionalnya secara keseluruhan.

#### 4. Tantangan dalam Implementasi Transparansi dan Akuntabilitas:

- a. Keterbatasan Sumber Daya: BUMDes di daerah pedesaan mungkin memiliki keterbatasan sumber daya, termasuk keterbatasan teknologi informasi dan aksesibilitas.
- b. Kesadaran dan Pemahaman: Beberapa anggota BUMDes atau masyarakat mungkin tidak sepenuhnya menyadari pentingnya transparansi dan akuntabilitas, sehingga dibutuhkan upaya edukasi.
- c. Konflik kepentingan: Tidak jarang adanya konflik kepentingan antara anggota BUMDes atau kelompok masyarakat tertentu, yang dapat mempengaruhi transparansi dan akuntabilitas.

Pengelolaan BUMDes, transparansi dan akuntabilitas merupakan prinsip utama yang harus diterapkan untuk memastikan keberhasilan dan keberlanjutan BUMDes serta untuk memenangkan kepercayaan masyarakat dan anggota BUMDes.

### **2.5. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan perbandingan serta pandangan yang dapat menjadi bahan acuan referensi peneliti. Selain itu juga menghindari asumsi adanya kesamaan atau kemiripan dengan penelitian yang sebelumnya. Dengan adanya studi literatur peneliti mencantumkan beberapa hasil penelitian sebagai berikut:

**Tabel 1. Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Kesimpulan Penelitian
	2	3	4
1.	Vindi Octaviani / 2022	Collaborative Governance dalam Pengelolaan BUMDes Sebagai Upaya Penguatan Ekonomi Desa di Kabupaten Klaten	Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pembentukan BUMDes di Kabupaten Klaten telah mengalami peningkatan yang signifikan dari tahun 2014 hingga desember 2020, dari 33 BUMDes menjadi 364 BUMDes. Keterlibatan pemerintah desa dan masyarakat desa mempengaruhi perkembangan BUMDes.
2.	R. Rindu Garvera, Fachmi Syam Arifin, Anisa Nurul Fazrilah	Collaborative Governance Dalam Mewujudkan Desa Mandiri	Dari hasil Penelitian ini dapat dikatakan belum berjalan secara optimal, hal ini terlihat dari beberapa proses collaborative governance menurut Ansell dan Gash yang tidak tercapai seperti (1) belum dilakukannya kerjasama dengan pihak swasta; (2) proses pelaksanaan kerjasama yang belum berjalan dengan sebagaimana mestinya, dan (3) timbulnya kesalah pahaman antar pihak / stakeholder dalam hal menentukan sistem kebijakan yang akan diterapkan.

	2	3	4
3	Tia Subekti, Irma Fitriana Ulfah / 2023	Collaborative Governance pada BUMDes Ketapanrame Kabupaten Mojokerto	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa collaborative governance merupakan alternatif yang tepat untuk dipilih dalam pengelolaan BUMDes. Kolaborasi antara pemerintah desa dengan masyarakat (collaborative governance) dianggap sebagai kunci keberhasilan berbagai BUMDes di Indonesia. Proses kolaborasi tersebut mampu mewujudkan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan BUMDes. Keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan BUMDes secara kelembagaan dapat dikelola melalui skema collaborative governance

Sumber : Olahan Data Sekunder 2024

Persamaan penelitian peneliti dengan penelitian Vindi Octaviani (2022) dengan judul penelitian Collaborative Governance dalam pengelolaan BUMDes sebagai upaya penguatan ekonomi desa di Kabupaten Klaten. Pada penelitian ini yaitu memiliki persamaan dengan tujuan yang sama yaitu sama-sama menganalisis atau menggambarkan secara luas peran para pemangku kebijakan serta pihak yang terlibat yang ada didalam pelaksanaan pengelolaan BUMDes. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Klaten sendiri memiliki kondisi sumber daya alam

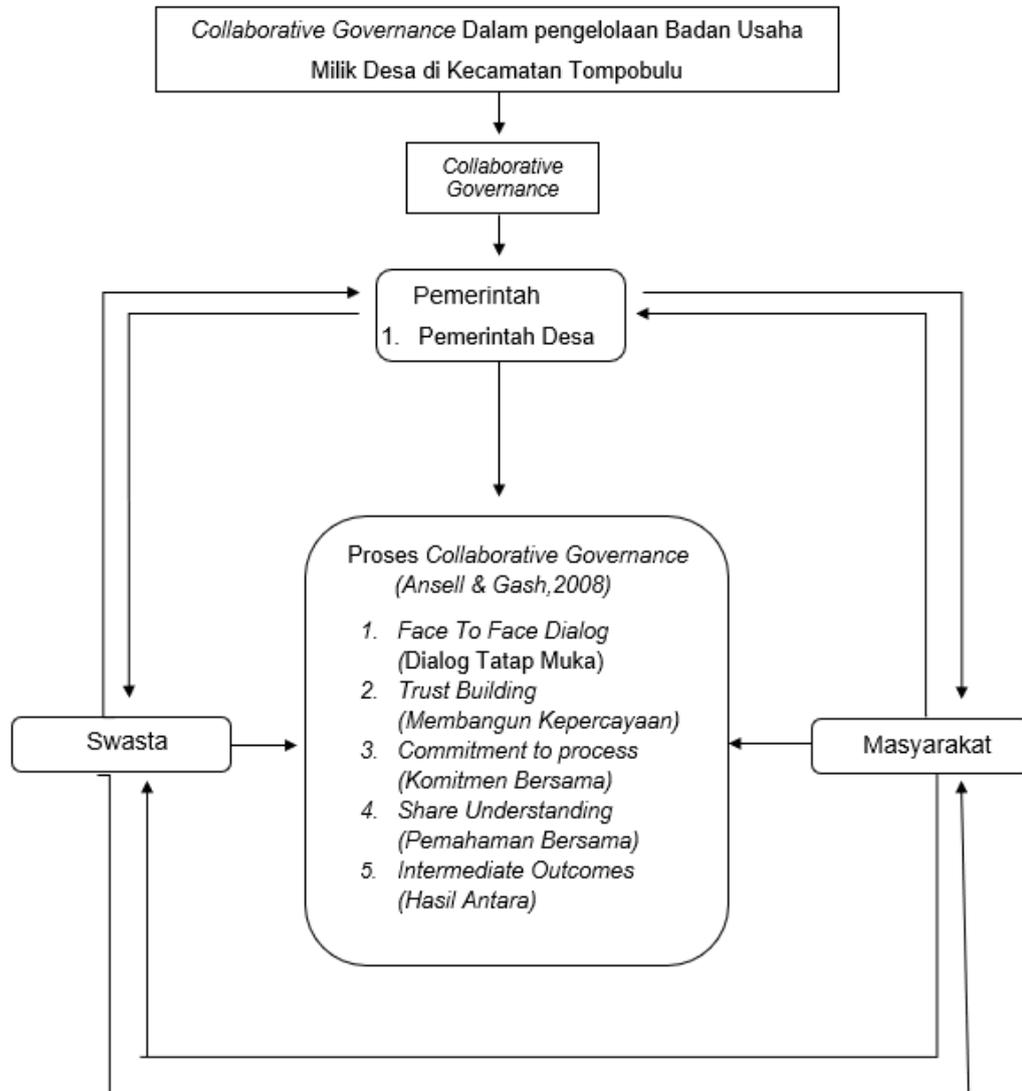
yang sangat melimpah yang tentunya dapat mendorong dan mendukung BUMDes didalam hal sumber daya alam, akan tetapi masih terdapat kekurangan yaitu masih memerlukannya pelatihan dan pengembangan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualifikasi. Kemudian studi ini juga menekankan pentingnya dan perlunya dilakukan suatu kolaborasi dalam pengelolaan BUMDes untuk memperkuat ekonomi desa. Adapun perbedaan yang terdapat didalam penelitian ini yaitu terletak pada metode penelitian dan lokasi penelitian yang digunakan tersebut berbeda.

Persamaan penelitian peneliti dengan R. Rindu Garvera, Fachmi syam Arifin dan Anisa Nurul Fazrilah (2021:12) dengan judul tugas akhir Collaborative Governance Dalam Mewujudkan Desa Mandiri yaitu dari segi pendekatan collaborative dalam konteks pengembangan desa dan menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaan dari penelitian peneliti dengan penelitian tersebut terletak pada fokus penelitian dan menggunakan lokasi penelitian dan berbeda.

Persamaan penelitian peneliti dengan penelitian Tia Subekti, Irma Fitriana Ulfah (2023:14) dengan judul Collaborative Governance pada BUMDes Ketapanrame Kabupaten Mojokerto yaitu Penelitian ini menggunakan pendekatan yang sama yaitu Collaborative Governance dalam konteks pengembangan desa dan menggunakan metode penelitian kualitatif untuk menganalisis implementasi Collaborative Governance. Adapun perbedaannya terletak pada fokus penelitian yang berbeda dan objek penelitian yang berbeda.

## 2.6. Kerangka Pikir Penelitian

**Tabel 2. Kerangka Pikir Penelitian**



## 2.7 Fokus Penelitian

Fokus penelitian penulis adalah *menganalisis Collaborative Governance* dengan memfokuskan pada pelaksanaan BUMDes dengan menggunakan pendekatan variable *Collaborative Governance*.

## 2.8 Deskripsi Fokus

*Face to Face Dialog* (Dialog tatap muka) adalah salah satu tahapan yang pertama didalam proses *Collaborative Governance*, dimana dilakukan pertemuan yang melibatkan berbagai pihak sehingga terbentuk menjadi suatu bentuk komunitas yang penting dalam kolaborasi. Proses tatap muka ini adalah inti dari proses membangun kepercayaan, saling menghormati, pemahaman bersama, dan komitmen terhadap proses. sebagaimana yang telah dilakukan oleh BUMDes di Kecamatan Tompobulu yaitu melakukan pertemuan rutin dialog tatap muka yang melibatkan pemerintah kecamatan, pemerintah desa, masyarakat serta pengurus BUMDes.

*Trust Building* (Membangun Kepercayaan) Menurut Ansell dan Gash, dalam *Collaborative Governance* proses tidak hanya melakukan negosiasi antar aktor, namun lebih kepada membangun kepercayaan antar pemangku kepentingan. Karena, kurangnya kepercayaan diantara para *stakeholder* merupakan salah satu munculnya *Collaborative Governance*. Berbeda dengan *Trust building* atau membangun kepercayaan yang telah dilakukan dalam pengelolaan BUMDes di Kecamatan Tompobulu bahwa didalam proses membangun kepercayaan antara pemerintah, masyarakat, pihak swasta ataupun dengan pengelola masih bersifat parsial atau sebagian dikarenakan masih kurangnya komunikasi ataupun koordinasi dan belum terjadi secara keseluruhan.

*Commitment to process* (Komitmen terhadap proses), Dari beberapa rujukan yang telah disimpulkan Ansell dan Gash, tingkat komitmen antar *stakeholder* merupakan penentu dari keberhasilan dan kegagalan

*Collaborative Governance*. Merujuk pada komitmen semua pihak yang terlibat untuk mengikuti dan menghormati prosedur dan mekanisme yang telah disepakati dalam suatu proses kolaboratif. *Commitmen to Process* mencakup kepatuhan terhadap prosedur yang dimana semua peserta harus mematuhi aturan, struktur, dan langkah-langkah yang telah ditetapkan untuk memastikan bahwa proses berjalan sesuai dengan rencana.

*Shared Understanding* (Pemahaman bersama) Dalam *Collaborative Governance*, para aktor harus menyamakan pemahaman atau persepsi akan tujuan yang dapat mereka capai secara bersama. Inilah yang dimaksud *Shared Understanding* oleh Ansell dan Gash. *Shared Understanding* merupakan kesepakatan tentang pengetahuan yang relevan yang diperlukan untuk mengatasi masalah. Semua pihak harus memiliki pemahaman yang sama tentang tujuan akhir dari kolaborasi. Dalam proses *Collaborative Governance*, harus memiliki pemahaman bersama untuk menjadi tujuan bersama.

*Intermediate Outcomes* (Hasil Antara). Dimana sejumlah studi menunjukkan bahwa kolaborasi sangat baik untuk dilakukan ketika tujuan dan keuntungan dari kolaborasi terlihat dan nyata. Meskipun *intermediate outcomes* dapat mewakili output nyata dari hal tersebut, tetapi dalam proses ini *Intermediate Outcomes* didefinisikan sebagai hasil dari proses yang penting untuk membangun keadaan yang dapat membawa keberhasilan kolaborasi. Keberhasilan ini dapat memberikan umpan balik ke dalam proses kolaboratif, mendorong siklus yang baik untuk membangun kepercayaan dan komitmen.