



# *Collaborative Governance* dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) “Cipta Karya Unggul” di Desa Tipar Kidul Kecamatan Ajibarang Kabupaten Banyumas

Defri Kurniawan\*, Putri Amarta, Hidayatul Azizah, Mitha Fauziah

Universitas Nahdlatul Ulama Purwokerto

DOI:

<https://doi.org/10.47134/par.v3i1.5042>

\*Correspondence: Defri Kurniawan

Copyright: [depribanjat@gmail.com](mailto:depribanjat@gmail.com)

Received: 22-09-2025

Accepted: 22-10-2025

Published: 22-11-2025



**Copyright:** © 2025 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Abstract:** Village-Owned Enterprises (BUMDes) play an essential role in improving rural economic development through the management of local potential. This study aims to identify the process of Collaborative Governance in the management of BUMDes “Cipta Karya Unggul” in Tipar Kidul Village, Ajibarang District, Banyumas Regency. This research uses a descriptive qualitative approach with data collected through interviews, observation, and documentation, while informants were selected using purposive sampling. The findings indicate that the management of BUMDes Cipta Karya Unggul involves collaboration among the village government, the community, and the private sector, particularly PT. Sinar Tambang Artha Lestari (PT STAR). This collaboration reflects the principles of Collaborative Governance—participatory, transparent, and goal-oriented—resulting in increased village income and community welfare. The success of this collaboration is supported by facilitative leadership, open communication, and mutual trust among stakeholders. Therefore, the application of the Collaborative Governance model is an effective strategy for strengthening sustainable village economic governance.

**Keywords:** Collaborative Governance, BUMDes, Cooperation, Participatory.

## Pendahuluan

Pemerintah Indonesia telah melakukan berbagai upaya untuk mengoptimalkan fungsi pemerintahan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, namun hasilnya belum sepenuhnya tercapai secara optimal. Dalam melaksanakan fungsinya, pemerintah perlu merumuskan dan menetapkan strategi yang tepat agar pemenuhan kebutuhan masyarakat dapat dilakukan secara efektif, efisien, serta memberikan hasil yang maksimal. Meskipun setiap bidang memiliki peran dan kepentingan masing-masing, terdapat beberapa sektor yang menjadi dasar bagi kehidupan bermasyarakat di Indonesia, yang memungkinkan masyarakat berperan aktif dan produktif dalam pembangunan. Seiring perkembangan waktu, keterlibatan pemerintah dalam berbagai bidang kehidupan masyarakat telah menjadi kewajiban yang nyata, termasuk dalam bidang perekonomian.

Sektor perekonomian merupakan bidang yang sangat penting dan harus menjadi prioritas dalam pengelolaan oleh pemerintah Indonesia untuk mewujudkan masyarakat yang aman, nyaman, dan sejahtera. Pencapaian tujuan tersebut tentu tidak dapat terwujud secara otomatis, melainkan memerlukan pengetahuan, strategi, serta daya dukung yang mampu memberikan kemudahan dan ketahanan yang kuat. Salah satu pendekatan yang

berpotensi besar dalam memperkuat sistem perekonomian saat ini adalah Collaborative Governance.

Collaborative Governance merupakan suatu paradigma yang menekankan pentingnya kolaborasi dan kemitraan dalam proses pengambilan keputusan serta pelaksanaan kebijakan. Konsep ini melampaui pendekatan tradisional yang berpusat pada pemerintah, dengan mengedepankan keterlibatan berbagai aktor, baik individu, kelompok masyarakat, organisasi, lembaga swasta, maupun lembaga non-pemerintah. Collaborative Governance berfokus pada kerja sama yang dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang telah disepakati secara kolektif (Jhon Wana, 2018).

Dalam pelaksanaannya, berbagai pihak berperan aktif untuk menentukan tujuan bersama serta berpartisipasi dalam menjalankan program atau inisiatif yang telah disepakati (Frame, Tanis M., Thomas Gunton, and J. C. Day, 2015). Dengan demikian, Collaborative Governance merupakan suatu proses yang melibatkan berbagai aktor dalam pengambilan kebijakan publik dan tata kelola pemerintahan secara mandiri. Tujuan bersama dalam pendekatan ini ditetapkan berdasarkan permasalahan atau potensi yang dimiliki oleh suatu wilayah (McGuire, 2006).

Pemerintah desa memiliki peran strategis sebagai entitas yang berwenang dalam melaksanakan berbagai upaya pembangunan dan pengembangan wilayahnya secara mandiri. Hal ini sejalan dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Otonomi Daerah, yang memberikan hak kepada pemerintah daerah untuk mengatur, mengembangkan, serta memanfaatkan potensi sumber daya yang dimiliki demi peningkatan kesejahteraan masyarakat. Selaras dengan itu, Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa menegaskan bahwa desa memiliki keleluasaan dalam mengelola serta memanfaatkan potensi lokal guna meningkatkan perekonomian masyarakat dan desa.

Salah satu bentuk nyata dari kebijakan tersebut adalah pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Pendirian BUMDes sejalan dengan program pembangunan pedesaan yang dilaksanakan oleh Kementerian Negara Pembangunan Daerah Tertinggal (KNPDT), yang berfokus pada pengembangan kawasan desa melalui empat prioritas utama: (a) penguatan kelembagaan, (b) peningkatan sumber daya manusia, (c) pengembangan usaha kreatif desa, dan (d) pembangunan fasilitas pendukung. Dengan demikian, BUMDes menjadi instrumen penting dalam menggerakkan perekonomian masyarakat desa melalui pengelolaan potensi lokal secara mandiri dan berkelanjutan.

Menurut (Fawcett et al., 2015), BUMDes merupakan lembaga ekonomi desa yang dirancang sebagai kebijakan strategis untuk mendorong dinamika perekonomian masyarakat. BUMDes memiliki dua fungsi utama, yakni sebagai lembaga sosial (social institution) dan lembaga komersial (commercial institution) (Murdock & Sexton, 2015) Sebagai lembaga sosial, BUMDes berperan memberikan layanan yang merata dan adil bagi masyarakat, sedangkan sebagai lembaga komersial, BUMDes berfungsi menghasilkan keuntungan guna meningkatkan pendapatan masyarakat dan desa

Kebijakan terkait BUMDes tertuang dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Pemerintah Desa, khususnya Pasal 1 Ayat 6, yang menyebutkan bahwa "Badan Usaha Milik Desa, selanjutnya disebut BUMDes, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan langsung dari kekayaan

desa yang dipisahkan untuk mengelola jasa pelayanan dan usaha lainnya demi sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa.” Tujuan pendirian BUMDes meliputi peningkatan perekonomian masyarakat, peningkatan pendapatan asli desa (PADes), optimalisasi pengelolaan potensi desa, serta sebagai pilar pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa. Berikut data jumlah BUMDes di Indonesia.

**Tabel 1.** Jumlah BUMDes di Indonesia per 12 Oktober 2025

Kategori	Jumlah
Mendaftar Nama	156
Mendaftar Badan Hukum	1.497
Perbaikan Nama	655
Perbaikan Dokumen	5.828
Terverifikasi Nama	18.960
Sudah Berbadan Hukum	36.557
<b>Jumlah Total</b>	<b>63.653</b>

Sumber: Kementriam Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Imigrasi (Di Olah)

Berdasarkan data pada Tabel 1, jumlah BUMDes di Indonesia per 12 Oktober 2025 mencapai 63.653 unit. Rinciannya terdiri dari BUMDes yang mendaftar nama sebanyak 156 unit, mendaftar badan hukum sebanyak 1.497 unit, melakukan perbaikan nama sebanyak 655 unit, perbaikan dokumen sebanyak 5.828 unit, terverifikasi nama sebanyak 18.960 unit, serta yang sudah berbadan hukum sebanyak 36.557 unit. Secara keseluruhan data ini menunjukkan adanya peningkatan signifikan dalam jumlah BUMDes, terutama pada kategori yang telah memiliki badan hukum, yang menandakan kemajuan dalam pengelolaan dan legalitas BUMDes di Indonesia.

Dengan pertumbuhan BUMDes yang signifikan, pencapaian tujuan pembangunan desa tidak dapat dipisahkan dari peran BUMDes dalam pengelolaannya agar keberadaannya efektif dan memberikan manfaat nyata bagi masyarakat. Pengelolaan BUMDes yang maju mampu memberikan dampak positif bagi masyarakat maupun pemerintah, terutama dalam peningkatan perekonomian desa, pendapatan asli desa, pemanfaatan potensi sumber daya alam, serta peningkatan kualitas sumber daya manusia. Salah satu daerah yang menunjukkan perkembangan tersebut adalah Kabupaten Banyumas, yang memiliki jumlah BUMDes cukup aktif dan terus berkembang, terbukti dengan banyaknya BUMDes yang telah berbadan hukum. Berikut data BUMDes yang berada di Kabupaten Banyumas.

**Tabel 2.** Jumlah Data BUMDes di Kabupaten Banyumas per 12 Oktober 2025:

Kategori	Jumlah
Mendaftar Nama	0
Mendaftar Badan Hukum	12 unit
Perbaikan Nama	0
Perbaikan Dokumen	14 unit
Terverifikasi Nama	10 unit
Sudah Berbadab Hukum	265 unit

Sumber : Sidesa (Di Olah)

Dari jumlah total 301 tersebut, BUMDes di Kabupaten Banyumas, terbagi ke dalam 27 kecamatan. Kecamatan Ajibarang merupakan salah satu kecamatan di Kabupaten Banyumas yang memiliki BUMDes dengan kategori sebagai berikut :

**Tabel 3.** Jumlah BUMDes Kecamatan Ajibarang

Kategori	Jumlah
Terverifikasi Nama	9
Sudah Berbaadan Hukum	4
Jumlah Total	14

Sumber : Sidesa (Di Olah)

Dari jumlah BUMDes di kecamatan Ajibarang yang sudah berbadan hkum, salah satunya yaitu Desa Tipar Kidul. Desa Tipar Kidul merupakan salah satu desa yang terletak di Kecamatan Ajibarang dan dikenal sebagai desa dengan BUMDes yang tergolong paling berkembang. Desa ini memiliki Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) bernama "Cipta Karya

Unggul." Berdasarkan Peraturan Desa Tipar Kidul Nomor 6 Tahun 2021 tentang perubahan atas Peraturan Desa Nomor 1 Tahun 2015 mengenai pendirian Badan Usaha Milik Desa Cipta Karya Unggul Tipar Kidul, BUMDes tersebut termasuk dalam kategori BUMDes yang telah terverifikasi badan hukum. Selain itu, BUMDes Cipta Karya Unggul memiliki beberapa unit usaha yang aktif beroperasi setiap hari. Unit usaha BUMDes Cipta Karya Unggul Tipar Kidul meliputi :

**Tabel 4.** Unit usaha BUMDes

No	Unit Usaha
1	Keamanan dan Kebersihan Area Pool Truck serta Jasa Penerpalan Truck
2	WiFi Desa
3	Sewa Aset BUMDes (Kost-kostan)

Sumber Pra Survei : 24 September 2024

Berdasarkan data yang ada, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Tipar Kidul memiliki beberapa unit kegiatan yang aktif dijalankan. Hal ini menjadikannya salah satu BUMDes yang berperan aktif dalam pengelolaan di Kecamatan Ajibarang. Dari berbagai segi unit usaha, BUMDes Cipta Karya Unggul mengelola berbagai jenis, dan yang paling

dominan dikelola oleh BUMDes tersebut adalah jasa keamanan dan kebersihan area pool truck dan jasa penerpalan yang bekerja sama dengan pihak swasta yaitu PT. Sinar Tambang Artha Lestari, yang mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan dan pengembangan produktivitas masyarakat desa secara lebih efektif. Keberhasilan BUMDes dalam pengelolaan ini tentunya didukung oleh kolaborasi dan kerjasama berbagai pihak, sehingga pencapaian tujuan dapat terwujud dengan baik. Berikut adalah pihak-pihak yang berperan dalam mendorong pengembangan BUMDes agar lebih baik:

**Tabel 5.** Pemangku Kepentingan BUMDes

No	Pihak Collaborative	BUMDes
1.	BUMDes Tipar Kidul	Desa Tipar Kidul
2.	Masyarakat	Desa Tipar Kidul
3.	Pihak Swasta	Desa Tipar Kidul

Berdasarkan data tersebut, kami ingin melihat lebih jauh terkait bagaimana kolaborasi dari pemangku kepentingan tersebut. Karena terdapat dukungan dari berbagai pihak yang memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan pengelolaan BUMDes di Desa Tipar Kidul. Sinergi ini memungkinkan pengelolaan BUMDes menjadi lebih kompleks dan berkualitas ke depannya. Saat ini, BUMDes memiliki kolaborasi yang kuat dengan berbagai pihak untuk mencapai keberhasilan yang diharapkan. Pihak-pihak tersebut meliputi pengurus BUMDes, sebagian masyarakat dan pihak swasta. Dengan adanya berbagai unit usaha, BUMDes secara khusus mampu meningkatkan produktivitas masyarakat Desa Tipar Kidul. BUMDes Tipar Kidul yang telah mencapai kategori maju juga didukung oleh pihak luar yang menjalin kerjasama yang baik, sehingga mampu membantu perkembangan pengelolaan BUMDes Cipta Karya Unggul. Hal ini berbeda dengan BUMDes di desa lain yang mengalami hambatan dalam pengelolaannya. Sehingga dengan hal ini perlu dikaji terhadap pengelolaan BUMDes Tipar Kidul melalui pendekatan Collaborative Governance guna memahami proses pengelolaannya bersama berbagai pihak, sejalan dengan unit usaha yang dijalankan serta investasi yang masuk untuk pengembangan pengelolaan BUMDes.

## Tinjauan Pustaka

### Konsep Collaborative Governance

Konsep collaborative governance menurut Goldsmith dan Kettl (2009) dalam Dwi (Phitaloka & Wibawani, 2023) menyoroti pentingnya partisipasi bersama dari berbagai pihak, seperti pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat, dalam proses pengambilan keputusan serta pengelolaan program publik. Kolaborasi ini diperlukan karena adanya saling ketergantungan sumber daya antar aktor, dengan tujuan meningkatkan efektivitas, mendorong inovasi, serta menjaga keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

Collaborative governance adalah konsep dalam manajemen pemerintahan yang berperan sebagai proses fasilitasi dan pelaksanaan kerja sama antara berbagai institusi pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta untuk menyelesaikan permasalahan secara bersama yang tidak dapat diatasi oleh satu institusi saja (Garvera et al., 2021).

Menurut Ansell & Gash (2007) dalam (Dewi, 2019), terdapat lima tahapan penting dalam collaborative governance, yaitu:

1. Face to Face Dialogu adalah pertemuan langsung antara para pihak yang berperan sebagai media untuk menjalin komunikasi yang efektif dan memperdalam pemahaman bersama. Melalui interaksi secara langsung ini, terjadi pertukaran informasi secara real-time yang berkontribusi pada penguatan hubungan sosial dan meminimalkan risiko terjadinya kesalahpahaman.
2. Trust Building merupakan suatu proses terstruktur untuk membentuk kepercayaan di antara para pemangku kepentingan dengan cara menjunjung tinggi transparansi, konsistensi, dan integritas. Kepercayaan yang terwujud menjadi faktor krusial dalam mencegah konflik yang timbul dari kepentingan sektoral serta mendukung terciptanya kerja sama yang sinergis dan harmonis.
3. Commitment to the Process merupakan komitmen yang mengacu pada keseriusan dan keterlibatan psikologis semua pihak terhadap setiap tahap dalam proses kolaborasi yang dijalankan. Komitmen ini menunjukkan tingkat dedikasi dalam menjalankan prosedur, membuat keputusan, serta melaksanakan kegiatan bersama sebagai upaya untuk mencapai tujuan kolektif secara berkelanjutan.
4. Shared Understanding adalah proses membangun kesepakatan bersama tentang pemahaman konsep dan visi strategis di antara para pihak yang terlibat. Aspek ini sangat penting untuk menyatukan pandangan, menyelaraskan tujuan, serta membentuk dasar konsensus dalam pengambilan keputusan secara kolektif.
5. Intermediate Outcomes adalah hasil sementara yang tercapai sepanjang proses kolaborasi berlangsung, yang menunjukkan adanya kemajuan penting menuju pencapaian tujuan akhir. Hasil-hasil ini berperan sebagai penanda keberhasilan pada setiap tahap awal, sekaligus menjadi acuan untuk mengevaluasi dan menyempurnakan strategi kerja sama agar lebih efektif dan efisien dalam mencapai target bersama.

Hubungan Collaborative dengan Badan Usaha Milik Desa Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan entitas bisnis yang mayoritas modalnya berasal dari desa itu sendiri. BUMDes memiliki peran penting dalam mengelola aset, menyediakan layanan, dan menjalankan berbagai kegiatan usaha dengan tujuan utama meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Fungsi utama BUMDes meliputi peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes), pemanfaatan optimal potensi ekonomi lokal, serta pemberdayaan komunitas desa secara berkelanjutan. Secara strategis, BUMDes bertindak sebagai motor penggerak perekonomian desa dengan memaksimalkan sumber daya yang dimiliki, baik berupa sumber daya alam, budaya, maupun sumber daya manusia. Karakteristik utama BUMDes harus berakar pada inisiatif masyarakat desa melalui mekanisme musyawarah, dan pelaksanaannya dilakukan berdasarkan prinsip partisipasi aktif, transparansi, serta kerja sama yang sinergis antar seluruh pemangku kepentingan (Sutikno et al, 2022).

Hubungan kolaboratif dengan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan faktor krusial dalam memastikan keberhasilan pengelolaan BUMDes. Sinergi yang terjalin antara pemerintah desa, masyarakat, dan berbagai organisasi desa memegang peranan sentral dalam mengoptimalkan potensi lokal secara efektif. Model tata kelola berbasis kolaborasi ini memungkinkan terciptanya transparansi dalam pengelolaan, meningkatkan efisiensi operasional, serta menjaga akuntabilitas yang tinggi terhadap semua pemangku kepentingan. Namun, proses kolaborasi ini kerap menghadapi sejumlah tantangan, seperti komunikasi yang kurang efektif antar pihak terkait, adanya konflik kepentingan yang dapat menghambat koordinasi, serta keterbatasan sumber daya baik berupa modal, SDM, maupun infrastruktur yang mendukung pelaksanaan kegiatan (Putra & Herawati, 2024). Pengelolaan hambatan-hambatan tersebut sangat penting agar sinergi antar pihak dapat berjalan optimal dan tujuan peningkatan kesejahteraan desa dapat tercapai.

## Metodologi

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan mengumpulkan dan menganalisis data secara mendalam. Strategi penelitian yang dapat digunakan meliputi fenomenologi, Grounded Theory, etnografi, studi kasus, dan naratif, yang masing-masing fokus pada kajian fenomena yang berbeda. Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pengelola BUMDes, kepala desa, bidang humas PT STAR, dan masyarakat Desa Tipar Kidul yang terlibat dalam *Collaborative Governance*. Data sekunder diperoleh dari dokumen pendukung, observasi langsung, dan dokumentasi di lokasi penelitian. Teknik *purposive sampling* digunakan untuk memilih informan yang representatif dalam menggambarkan pengalaman *Collaborative Governance* di Desa Tipar Kidul. Analisis data bertujuan memahami konteks, makna, dan mekanisme fenomena berdasarkan fakta empiris yang ada.

## Hasil dan Pembahasan

Model *Collaborative Governance* menurut Ansell & Gash, (2007) menekankan pentingnya interaksi langsung antar-aktor publik dan privat dalam proses pengambilan keputusan yang berorientasi pada kepentingan bersama. Pendekatan ini menempatkan kolaborasi sebagai sarana untuk mengatasi keterbatasan sumber daya, memperkuat legitimasi kebijakan, serta membangun komitmen jangka panjang melalui proses dialog, kepercayaan, dan kepemimpinan yang memfasilitasi Sutikno et al., (2022). Dalam konteks Desa Tipar Kidul, kemitraan antara BUMDes Cipta Karya Unggul dan PT Semen Bima/PT STAR merepresentasikan bentuk konkret *governance hybrid* yang menggabungkan prinsip *bottom-up development* dengan praktik tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*). Kolaborasi ini tidak hanya bertujuan mengoptimalkan aset desa, tetapi juga untuk membuka ruang pemberdayaan ekonomi masyarakat sekaligus memenuhi tanggung jawab sosial perusahaan terhadap lingkungan sekitar.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Collaborative Governance* dalam pengelolaan BUMDes Cipta Karya Unggul di Desa Tipar Kidul berjalan melalui lima tahapan sebagaimana dijelaskan oleh Ansell & Gash, (2007), yaitu *face-to-face dialogue*, *trust building*, *commitment to the process*, *shared understanding*, dan *intermediate*

outcomes. Proses kolaborasi tersebut berlangsung secara partisipatif antara Pemerintah Desa, pengurus BUMDes, PT STAR, dan masyarakat lokal, dengan peran pemerintah desa sebagai mediator utama yang memastikan jalannya koordinasi dan komunikasi antarpihak. Analisis tematik terhadap data wawancara, observasi, dan dokumentasi memperlihatkan adanya kesesuaian yang kuat antara teori dan praktik di lapangan.

### **Face-to-Face Dialogue**

Face to Face Dialogue (Dialog Tatap Muka) merupakan tahap awal dalam proses Collaborative Governance yang berfungsi sebagai sarana interaksi langsung antar para pemangku kepentingan untuk membangun komunikasi yang terbuka, memahami kepentingan bersama, serta menciptakan dasar kepercayaan di antara pihak-pihak yang terlibat. Ansell dan Gash (2007) menjelaskan bahwa dialog tatap muka menjadi elemen kunci yang memungkinkan terjadinya pertukaran informasi secara langsung, penguatan hubungan sosial, serta pengurangan potensi miskomunikasi yang sering muncul dalam hubungan kolaboratif. Melalui dialog yang intensif, para aktor dapat menegosiasikan perbedaan, membangun rasa saling menghargai, dan menciptakan ruang deliberatif yang mendorong tercapainya kesepahaman bersama terhadap tujuan kolaborasi. Dengan demikian, komunikasi tatap muka tidak hanya berfungsi sebagai proses administratif, tetapi juga sebagai medium sosial yang memperkuat legitimasi dan keberlanjutan kolaborasi dalam tata kelola publik Putra & Herawati, (2024).

Berdasarkan hasil wawancara, proses dialog tatap muka antara BUMDes Cipta Karya Unggul, PT Semen Bima/PT STAR, dan pemerintah desa Tipar Kidul menjadi fondasi penting dalam menjaga kesinambungan kolaborasi dan memastikan terbangunnya komunikasi yang terbuka di antara para pihak. Berdasarkan hasil wawancara, kegiatan dialog dilakukan dalam berbagai bentuk, seperti musyawarah desa (Musdes) tahunan, pertemuan koordinasi semesteran, serta rapat bulanan antara tim CSR perusahaan dengan pengelola BUMDes. Pertemuan-pertemuan ini bukan sekadar forum administratif, melainkan ruang deliberatif tempat semua pihak saling bertukar pandangan, mengevaluasi kinerja unit usaha, dan mengidentifikasi permasalahan yang muncul di lapangan. Dialog yang berlangsung secara rutin menciptakan mekanisme komunikasi dua arah yang efektif antara perusahaan dan masyarakat desa. Dalam forum Musdes, misalnya, masyarakat diberikan kesempatan menyampaikan aspirasi dan kritik mengenai sistem kerja BUMDes, terutama terkait pembagian pendapatan antarperiode dan efektivitas pengelolaan unit usaha seperti keamanan dan kebersihan poll truck. Di sisi lain, pihak PT STAR secara aktif memberikan umpan balik, laporan CSR, serta saran teknis untuk meningkatkan efisiensi kegiatan BUMDes Creswell, (2016). Konsistensi dalam mengadakan dialog ini mencerminkan praktik deliberative governance sebagaimana dikemukakan Ansell & Gash (2007), di mana keputusan kolaboratif tidak bersifat top-down tetapi merupakan hasil negosiasi yang memperhitungkan kepentingan semua pihak. Melalui dialog tersebut, para aktor belajar memahami perspektif masing-masing (mutual learning), memformulasikan solusi berbasis kesepakatan bersama (consensus-based decision), serta membangun legitimasi sosial yang menguatkan keberlanjutan program. Dengan demikian, face-to-face dialogue berfungsi tidak hanya sebagai sarana komunikasi,

melainkan juga instrumen pembelajaran sosial dan mekanisme rekonsiliasi kepentingan dalam tata kelola kolaboratif Creswell, (2014).

### **Trust Building**

Dalam konteks Collaborative Governance, membangun kepercayaan merupakan fondasi utama yang menentukan keberhasilan suatu kolaborasi. Ansell dan Gash (2007) menegaskan bahwa kepercayaan (trust building) tidak dapat terbentuk secara instan, melainkan melalui proses interaksi berulang yang ditandai dengan konsistensi, transparansi, dan integritas di antara para aktor yang terlibat. Kepercayaan berfungsi sebagai mekanisme sosial yang mengurangi ketidakpastian dan mendorong komitmen antar pihak untuk bekerja sama secara harmonis. Ketika kepercayaan telah terbentuk, para pemangku kepentingan lebih terbuka dalam berbagi informasi, mengungkapkan kepentingan, serta berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, trust building tidak hanya menjadi aspek psikologis, tetapi juga merupakan prasyarat institusional yang memperkuat legitimasi dan efektivitas tata kelola kolaboratif (Ansell & Gash, 2007).

Berdasarkan hasil wawancara, dimensi kepercayaan (trust building) menjadi aspek yang paling menonjol dalam kolaborasi antara BUMDes dan PT Semen Bima/PT STAR. Berdasarkan hasil wawancara, kepercayaan terbentuk melalui keterbukaan informasi, konsistensi pelaksanaan MOU, serta peningkatan mutu layanan BUMDes di sektor keamanan dan kebersihan poll truck. Pihak perusahaan memandang bahwa BUMDes Tipar Kidul mampu mengelola sumber daya lokal dengan baik dan memiliki komitmen tinggi terhadap kualitas kerja. Sementara itu, masyarakat melihat pengurus BUMDes sebagai pihak yang transparan dan jujur dalam mengelola hasil usaha, sehingga menumbuhkan rasa percaya terhadap lembaga desa Freyssen, (2008). Strategi membangun kepercayaan diperkuat oleh tindakan nyata dari kedua belah pihak. PT STAR memberikan dukungan fasilitas seperti masjid, kantin, dan sarana logistik, sekaligus melakukan pendampingan teknis dan edukasi bisnis bagi pengurus BUMDes agar mampu berkembang secara mandiri. Di sisi lain, BUMDes menunjukkan integritas melalui pelaporan tahunan yang terbuka kepada masyarakat dan evaluasi bersama dengan pemerintah desa. Pendekatan berbasis accountability ini membuat masyarakat merasa dilibatkan secara langsung dalam mengawasi jalannya program. Dalam kerangka teori Ansell & Gash (2007), trust building merupakan proses iteratif yang memerlukan konsistensi tindakan dan komunikasi terbuka. Kolaborasi antara BUMDes dan perusahaan berhasil menghindari potensi konflik kepentingan karena hubungan di antara keduanya telah mencapai tahap interdependence – saling bergantung secara fungsional dan emosional untuk mencapai manfaat bersama. Kepercayaan tersebut menjadi jembatan sosial yang memastikan bahwa kerja sama ekonomi tidak hanya bersifat transaksional, melainkan juga transformasional bagi masyarakat desa.

## Commitment to the Process

Commitment to the process merujuk pada kesediaan dan kesungguhan para pihak untuk berpartisipasi secara aktif dalam seluruh tahapan kolaborasi, mulai dari perencanaan hingga implementasi kebijakan. Ansell dan Gash (2007) menjelaskan bahwa komitmen merupakan indikator keberhasilan yang mencerminkan dedikasi aktor dalam mempertahankan partisipasi dan kepatuhan terhadap prosedur yang disepakati bersama. Komitmen yang kuat muncul ketika semua pihak merasa memiliki kepentingan terhadap hasil kolaborasi, sehingga mereka bersedia berinvestasi waktu, sumber daya, dan tenaga dalam menjalankan prosesnya (Joshua et al, 2017). Tanpa adanya komitmen bersama, kolaborasi mudah terhambat oleh perbedaan kepentingan dan lemahnya rasa tanggung jawab kolektif. Oleh karena itu, commitment to the process menjadi aspek penting yang menjaga keberlanjutan dan efektivitas hubungan antaraktor dalam tata kelola kolaboratif (Ansell & Gash, 2007). Berdasarkan hasil wawancara, komitmen terhadap proses kolaboratif dalam kemitraan ini terlihat dari partisipasi aktif seluruh pihak dalam setiap tahapan kegiatan, mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Berdasarkan wawancara, PT STAR memperlihatkan komitmen melalui pemberdayaan ekonomi berkelanjutan bagi desa, seperti memberi peluang kerja, memfasilitasi pengembangan unit usaha baru, dan menjaga keberlanjutan program CSR. Komitmen tersebut diperkuat dengan kehadiran pertemuan rutin dan koordinasi lintas lembaga untuk meninjau pencapaian serta merumuskan strategi tindak lanjut Henry, (1975), Wuthrich & Merz, (2008).

Dari sisi BUMDes dan masyarakat, komitmen diwujudkan melalui keterlibatan dalam pengawasan, musyawarah, dan tanggung jawab operasional unit usaha. Peningkatan jumlah pesanan dari pihak perusahaan, pertumbuhan pendapatan BUMDes, dan peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat menjadi bukti konkret bahwa kolaborasi ini dijalankan dengan kesungguhan.

Antusiasme masyarakat untuk bekerja di unit-unit usaha BUMDes, seperti satuan keamanan dan kebersihan, menunjukkan bahwa program tersebut memberikan manfaat nyata bagi kesejahteraan lokal. Dalam perspektif Ansell & Gash, komitmen seperti ini disebut sebagai *enduring engagement*, yaitu kesediaan semua aktor untuk terus terlibat meski dihadapkan pada perbedaan kepentingan dan hambatan struktural. Komitmen tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga moral, karena tumbuh dari kesadaran bersama bahwa keberhasilan BUMDes mencerminkan keberhasilan kolektif seluruh aktor. Dengan demikian, kolaborasi ini menampilkan karakter *adaptive partnership* yang mampu mempertahankan stabilitas meski dalam konteks sosioekonomi yang dinamis.

## Shared Understanding

Aspek *shared understanding* dalam Collaborative Governance berperan sebagai perekat konseptual yang menyatukan berbagai kepentingan dan persepsi para pemangku kepentingan. Menurut Ansell dan Gash (2007), pemahaman bersama terbentuk melalui proses dialog yang deliberatif, di mana aktor-aktor secara kolektif membangun interpretasi yang sama terhadap tujuan, strategi, serta tanggung jawab masing-masing pihak. Proses ini memungkinkan munculnya konsensus yang tidak hanya bersifat formal, tetapi juga mencerminkan kesepahaman nilai dan orientasi terhadap hasil kolaborasi. Dengan terciptanya *shared understanding*, para pihak mampu mengurangi konflik, memperkuat

koordinasi, serta menumbuhkan rasa memiliki bersama terhadap proses tata kelola. Dalam konteks ini, pemahaman bersama menjadi jembatan antara komunikasi dan tindakan yang memastikan keberlanjutan kerja sama lintas sektor (Ansell & Gash, 2007).

Berdasarkan hasil wawancara, aspek pemahaman bersama (*shared understanding*) dalam kolaborasi ini terbentuk melalui serangkaian proses musyawarah desa, pertemuan koordinasi, dan komunikasi informal antara pengurus BUMDes, pihak perusahaan, dan pemerintah desa. Walaupun belum memiliki kode etik tertulis, kesepahaman nilai-nilai dasar seperti tanggung jawab, transparansi, dan kebermanfaatan sosial telah menjadi norma kolektif yang memandu setiap tindakan. Para aktor memahami bahwa tujuan utama kemitraan bukan sekadar mengejar keuntungan finansial, tetapi juga memperkuat kesejahteraan sosial dan memperluas akses kerja bagi warga desa.

Musyawarah tahunan berfungsi sebagai ruang klarifikasi dan refleksi bersama, di mana para pihak membahas progres usaha, pembagian manfaat, serta ide-ide baru seperti pengembangan wisata bendungan dan program makan gratis bagi masyarakat. Proses ini memperkuat *shared mental model* yang memungkinkan koordinasi spontan di antara aktor tanpa harus bergantung pada perintah formal. Kesamaan visi ini menciptakan stabilitas relasi sosial dan memperkuat legitimasi kelembagaan BUMDes di mata warga. Sejalan dengan teori Ansell & Gash, *shared understanding* merupakan hasil dari siklus berulang antara dialog, kepercayaan, dan komitmen. Dalam konteks BUMDes Tipar Kidul, pemahaman bersama telah menjadi sumber energi kolaboratif yang menjaga arah kerja sama tetap fokus pada kesejahteraan masyarakat desa, sekaligus meningkatkan akuntabilitas sosial terhadap perusahaan mitra.

### **Intermediate Outcomes**

Tahapan *intermediate outcomes* merupakan hasil-hasil sementara yang muncul selama berlangsungnya proses kolaborasi, yang menunjukkan kemajuan dan efektivitas kerja sama sebelum tercapainya tujuan akhir. Ansell dan Gash (2007) menyebut hasil antara ini sebagai indikator awal keberhasilan yang memperkuat kepercayaan, meningkatkan legitimasi, dan memotivasi para aktor untuk melanjutkan kolaborasi. Hasil-hasil ini dapat berupa peningkatan komunikasi, pengurangan konflik, penciptaan inovasi kebijakan, maupun terbentuknya jaringan kerja yang lebih kuat antar lembaga. *Intermediate outcomes* berperan sebagai umpan balik (*feedback loop*) yang memperkaya proses pembelajaran kolektif dan memperkuat komitmen aktor terhadap pencapaian hasil akhir. Dengan demikian, hasil antara tidak hanya mencerminkan progres administratif, tetapi juga menandai kematangan hubungan sosial dan kelembagaan dalam tata kelola kolaboratif (Ansell & Gash, 2007). Berdasarkan hasil wawancara, capaian antara (*intermediate outcomes*) dari kolaborasi ini mencerminkan keberhasilan nyata dalam aspek ekonomi, sosial, dan kelembagaan. Berdasarkan hasil wawancara, BUMDes Cipta Karya Unggul kini mengelola empat unit usaha aktif, yaitu:

Unit usaha BUMDes meliputi

1. Keamanan dan Keberishan Area Pool Truck dan Jasa Penerpalan
2. Wiffi Desa
3. Sewa Aset (Kost)

Dari ketiga unit usaha tersebut, sektor kebersihan dan keamanan poll truck menjadi yang paling produktif karena terintegrasi langsung dengan kegiatan industri PT STAR. Keuntungan dari unitunit ini sepenuhnya dikembalikan ke BUMDes untuk memperkuat Pendapatan Asli Desa (PAD) serta mendanai kegiatan sosial masyarakat. Selain itu, kerja sama ini juga meningkatkan kualitas keamanan perusahaan melalui penggunaan sistem CCTV dan sistem pengawasan terpadu yang dikelola oleh tenaga lokal. Dampak sosial dari kolaborasi juga sangat terasa. Partisipasi masyarakat meningkat signifikan, terutama dalam hal pengawasan dan keterlibatan di lapangan. Warga merasa memiliki (sense of ownership) terhadap BUMDes karena hasil usahanya berkontribusi langsung pada pembangunan desa. Hubungan sosial antara perusahaan, masyarakat, dan pemerintah desa semakin harmonis, ditandai dengan meningkatnya kepercayaan publik terhadap lembaga BUMDes. Dalam perspektif Collaborative Governance Ansell & Gash, hasil-hasil ini mencerminkan bahwa proses kolaboratif yang dijalankan secara konsisten—melalui dialog, kepercayaan, komitmen, dan pemahaman bersama—akan menghasilkan dampak sosial-ekonomi yang berkelanjutan. BUMDes Tipar Kidul telah menunjukkan bahwa tata kelola partisipatif bukan hanya dapat memperkuat ekonomi desa, tetapi juga menjadi model kemitraan yang mampu menumbuhkan keadilan sosial dan solidaritas kolektif antara sektor publik dan swasta.

### **Proses Collaborative Governance dalam Pengelolaan BUMDes di Desa Tipar Kidul Praktik kolaborasi di Desa Tipar Kidul**

Menunjukkan bahwa elemen-elemen utama dalam model Collaborative Governance—yakni face-to-face dialogue, trust building, commitment to the process, shared understanding, dan intermediate outcomes—telah terimplementasi secara nyata dalam dinamika hubungan antaraktor. Setiap dimensi memainkan peran penting dalam membentuk sistem pengelolaan BUMDes yang lebih terbuka, adaptif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Melalui interaksi yang berkelanjutan dan koordinasi lintas sektor, kolaborasi ini berkembang dari sekadar kemitraan ekonomi menjadi suatu sistem tata kelola partisipatif yang mendorong transformasi sosial dan penguatan kemandirian desa. Dengan demikian, analisis berikut menguraikan bagaimana kelima dimensi tersebut beroperasi secara sinergis dalam membentuk pola Collaborative Governance yang efektif di Desa Tipar Kidul.

### **Starting Conditions**

Proses Collaborative Governance dalam pengelolaan BUMDes Cipta Karya Unggul di Desa Tipar Kidul diawali dengan kondisi awal (starting conditions) yang memungkinkan terbentuknya hubungan kemitraan yang kuat antara pemerintah desa dan PT Semen Bima/PT STAR. Berdasarkan hasil wawancara, kerja sama ini muncul dari kebutuhan perusahaan terhadap lahan parkir truk untuk kegiatan logistik, yang kemudian direspons

positif oleh pemerintah desa sebagai peluang strategis dalam peningkatan ekonomi lokal. PT Semen Bima menilai Desa Tipar Kidul memiliki kesiapan sumber daya manusia dan kondisi sosial yang mendukung pelaksanaan kerja sama. Di sisi lain, pemerintah desa melihat peluang ini sebagai sarana untuk memperluas lapangan kerja dan mengoptimalkan pendapatan desa melalui pengelolaan aset bersama. Selain itu, dukungan kebijakan nasional terkait pendirian BUMDes memperkuat legitimasi awal kolaborasi ini sebagai bentuk implementasi pembangunan berbasis masyarakat. Kondisi awal yang selaras tersebut mencerminkan keseimbangan kepentingan antar pihak—perusahaan membutuhkan dukungan sosial dan operasional, sementara desa memerlukan investasi dan pemberdayaan ekonomi— sehingga menghasilkan landasan sosial yang kokoh dan meminimalisasi potensi asimetri kekuasaan di tahap awal.

### **Power, Resource, and Knowledge Asymmetries**

Dimensi ketimpangan kekuasaan, sumber daya, dan pengetahuan menjadi tantangan sekaligus peluang dalam kolaborasi antara BUMDes dan PT STAR. Berdasarkan hasil wawancara, pembagian peran dan tanggung jawab dilakukan berdasarkan peraturan desa dan kesepakatan bersama. Unit-unit usaha BUMDes, seperti keamanan dan kebersihan poll truck, dikelola secara profesional oleh warga desa dengan prioritas tenaga kerja lokal. PT STAR, di sisi lain, berperan tidak hanya sebagai mitra bisnis tetapi juga sebagai fasilitator pembangunan kapasitas (*capacity building*). Perusahaan memberikan pelatihan, pendampingan manajerial, serta bantuan fasilitas fisik seperti pembangunan masjid dan kantin yang mendukung kegiatan operasional. Bantuan ini memperlihatkan adanya aliran sumber daya dan pengetahuan dari pihak perusahaan kepada masyarakat, sekaligus memperkuat hubungan kepercayaan di antara kedua pihak. Walaupun terdapat perbedaan dalam kekuatan modal dan pengalaman manajerial, PT STAR berupaya menyeimbangkan relasi kekuasaan melalui prinsip *empowerment*. Pihak perusahaan tidak menuntut sistem bagi hasil, melainkan menyerahkan seluruh keuntungan usaha kepada BUMDes sebagai bentuk kontribusi terhadap pembangunan lokal. Sementara itu, masyarakat dilibatkan dalam pengawasan, monitoring, dan evaluasi terhadap jalannya usaha, meskipun belum terlibat dalam struktur kepemilikan modal. Dalam perspektif Ansell & Gash (2007), upaya seperti ini menggambarkan proses *power rebalancing*, yaitu redistribusi kekuasaan yang mengedepankan kesetaraan fungsional. BUMDes Cipta Karya Unggul berhasil memanfaatkan dukungan perusahaan untuk memperkuat kemampuan manajerial dan memperluas jangkauan pelayanan ekonomi desa. Kolaborasi ini memperlihatkan bahwa perbedaan kapasitas antaraktor bukan penghalang, melainkan energi kolektif yang dapat diolah menjadi kemitraan produktif berbasis solidaritas sosial.

### **Incentives and Constraints of Participation**

Aspek insentif dan kendala partisipasi memainkan peranan sentral dalam menjaga keberlangsungan kolaborasi antara BUMDes dan PT STAR. Berdasarkan hasil wawancara, insentif utama yang mendorong partisipasi adalah keuntungan ekonomi dan sosial yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Seluruh hasil dari pengelolaan unit usaha, terutama unit kebersihan dan keamanan poll truck, diserahkan sepenuhnya kepada BUMDes tanpa pembagian keuntungan dengan perusahaan. Pendapatan tersebut digunakan untuk

memperkuat kas desa dan mendukung kegiatan sosial. Pemberian otonomi penuh ini menunjukkan kepercayaan perusahaan terhadap kapasitas BUMDes dalam mengelola usaha secara mandiri. Selain itu, partisipasi masyarakat juga tumbuh dari adanya peluang kerja baru, yang secara langsung menurunkan tingkat pengangguran dan meningkatkan kesejahteraan rumah tangga desa. Namun, proses partisipasi tidak terlepas dari berbagai kendala. Hasil wawancara mengungkapkan bahwa masih terdapat keterbatasan fasilitas keselamatan kerja (APD) serta rendahnya kesadaran terhadap standar keamanan kerja. Untuk mengatasi hal ini, pihak BUMDes rutin mengadakan briefing dan sosialisasi kepada pekerja guna meningkatkan disiplin dan kepatuhan terhadap prosedur operasional. Selain itu, pengurus BUMDes berupaya menumbuhkan kesadaran kolektif bahwa keterlibatan masyarakat bukan hanya sekadar mencari penghasilan, tetapi juga bagian dari tanggung jawab bersama dalam menjaga keberlanjutan usaha desa. Dalam kerangka teori Ansell & Gash, kondisi ini menunjukkan pentingnya procedural fairness—keadilan dalam proses—yang menjadi pelengkap bagi insentif material. Dengan demikian, kolaborasi di Desa Tipar Kidul tidak hanya bertumpu pada imbalan ekonomi, tetapi juga pada semangat kolektif untuk membangun tata kelola partisipatif yang inklusif.

### **Prehistory of Cooperation and Conflict**

Riwayat kerja sama dan konflik antara BUMDes, PT STAR, dan masyarakat Desa Tipar Kidul memperlihatkan dinamika kolaborasi yang relatif stabil dan harmonis. Berdasarkan hasil wawancara, sejauh ini belum pernah terjadi konflik besar yang mengganggu kemitraan. Perbedaan pendapat memang muncul, namun dapat diselesaikan melalui mekanisme musyawarah antara kepala desa, pengurus BUMDes, dan pihak perusahaan. Salah satu peristiwa yang sempat menjadi ujian bagi kolaborasi adalah kasus kehilangan kendaraan dan peralatan saat sistem keamanan masih dikelola oleh pihak perusahaan. Insiden tersebut menjadi momentum bagi BUMDes untuk mengambil peran lebih aktif dengan membentuk unit keamanan dan kebersihan serta memasang CCTV sebagai langkah preventif. Tindakan ini menunjukkan kemampuan adaptif BUMDes dalam menyelesaikan masalah melalui koordinasi dan inovasi berbasis kebutuhan lokal. Proses penyelesaian konflik melalui pendekatan deliberatif ini memperlihatkan kematangan sosial masyarakat dan efektivitas kepemimpinan lokal. Tidak ada dominasi dari salah satu pihak, melainkan pencarian solusi berbasis konsensus dan tanggung jawab bersama. Dalam kerangka Collaborative Governance, kondisi ini mencerminkan tingkat kepercayaan tinggi dan mekanisme komunikasi yang terbuka di antara para aktor. Menurut Ansell & Gash, sejarah interaksi positif dan kemampuan menyelesaikan konflik secara damai merupakan prasyarat penting bagi keberlanjutan kolaborasi. Pengalaman Desa Tipar Kidul menunjukkan bahwa keberhasilan mengelola perbedaan menjadi kekuatan justru memperkuat solidaritas sosial dan meningkatkan rasa memiliki terhadap lembaga BUMDes sebagai simbol kemitraan antara masyarakat, pemerintah, dan sektor swasta.

## Facilitative Leadership dan Institutional Design

Aspek kepemimpinan fasilitatif dan desain kelembagaan merupakan dua dimensi yang berperan menjaga arah dan efektivitas kolaborasi antara BUMDes dan PT STAR. Berdasarkan hasil wawancara, kepala desa dan pengurus BUMDes berperan aktif dalam mengkoordinasikan kegiatan, memediasi konflik, serta menginisiasi dialog lintas aktor. Kepemimpinan di sini bersifat *facilitative leadership*, bukan otoritatif, di mana pemimpin berfungsi sebagai penghubung, penyemangat, dan penjaga keseimbangan kepentingan. Bentuk konkret dari kepemimpinan ini terlihat dalam inisiatif pembentukan unit keamanan dan kebersihan, serta penyediaan layanan publik seperti Wi-Fi desa yang memberikan tambahan pendapatan bagi masyarakat. Proses pengambilan keputusan dilakukan secara fleksibel dan musyawarah, menyesuaikan kebutuhan dan perkembangan program kerja.

Dari sisi kelembagaan, kolaborasi ini diformalkan melalui Memorandum of Understanding (MOU), Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART), serta laporan pertanggungjawaban tahunan (LPJ) yang dibahas dalam forum Musyawarah Desa. Sistem ini memastikan transparansi dan akuntabilitas, meskipun masih diperlukan perbaikan dalam perencanaan strategis jangka panjang. Hasil wawancara menunjukkan bahwa desain kelembagaan yang telah dibangun masih bersifat *adaptive governance*, di mana peraturan berkembang sesuai kebutuhan dan pengalaman empiris. Dalam perspektif Ansell & Gash, kombinasi antara kepemimpinan fasilitatif dan desain kelembagaan yang partisipatif menciptakan *institutional trust*—kepercayaan yang berakar pada sistem, bukan sekadar individu. Kolaborasi BUMDes Tipar Kidul dan PT STAR membuktikan bahwa kepemimpinan yang terbuka, didukung oleh aturan yang inklusif, dapat memperkuat stabilitas dan keberlanjutan tata kelola kolaboratif di tingkat lokal.

## Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *Collaborative Governance* dalam pengelolaan BUMDes “Cipta Karya Unggul” di Desa Tipar Kidul, Kecamatan Ajibarang, Kabupaten Banyumas, telah berjalan secara efektif melalui sinergi antara pemerintah desa, masyarakat, dan pihak swasta, yaitu PT. Sinar Tambang Artha Lestari (PT STAR). Kolaborasi tersebut mencerminkan adanya komunikasi yang terbuka, saling percaya, dan komitmen bersama dalam mencapai tujuan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa keberhasilan pengelolaan BUMDes ini ditandai oleh meningkatnya produktivitas ekonomi masyarakat serta optimalisasi potensi lokal desa yang sebelumnya kurang dimanfaatkan.

Dari sisi keilmuan, penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian administrasi publik, khususnya terkait penerapan model *Collaborative Governance* pada tata kelola ekonomi desa. Secara praktis, penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi pemerintah desa lain dalam membangun kolaborasi lintas sektor guna memperkuat kelembagaan BUMDes. Implikasi dari penelitian ini menegaskan pentingnya kolaborasi yang berkesinambungan antaraktor dalam mewujudkan kemandirian ekonomi desa, serta perlunya peningkatan kapasitas sumber daya manusia dan transparansi tata kelola agar hasil pembangunan desa dapat berkelanjutan.

## Daftar Pustaka

- Amar, M.N.F. (2019). Collaborative governance and housing for low-income communities. *Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference Ibima 2019 Education Excellence and Innovation Management Through Vision 2020*, 7708-7716, <https://www.scopus.com/inward/record.uri?partnerID=HzOxMe3b&scp=85074087099&origin=inward>
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Creswell, J. W. (2014). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2016). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Dewi, N. L. Y. (2019). Dinamika Collaborative Governance dalam Studi Kebijakan Publik. *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial*, 3(2), 200–210. <https://doi.org/10.38043/jids.v3i2.2188>
- Dwi Phitaloka, R., & Wibawani, S. (2023). Collaborative Governance BUM Desa dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Sugihwaras Kabupaten Sidoarjo. *Publikauma: Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 11(1), 8–16. <https://doi.org/10.31289/publika.v11i1.9523>
- Fawcett, S. B. et al. (1995). Using Empowerment Theory in Collaborative Partnerships for Community Health and Development. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 677–697.
- Freysen, C. A. J. H. S. (2008). *Government by the People? The Politics of Local Government in South Africa*. Juta & Co, Ltd. <https://doi.org/10.1080/03768358808439434>
- Garvera, R. R. et al. (2021). Collaborative Governance dalam Mewujudkan Desa Mandiri. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 8(3), 502–513.
- Henry, N. (1975). *Paradigms of Public Administration*.
- Hui, F. (2024). Collaborative central–regional governance of local finance and the corresponding rule of law path. *Renmin Chinese Law Review Selected Papers of the Jurist Volume 11*, 264-303, <https://doi.org/10.4337/9781035343720.00014>
- Joshua, S. et al. (2017). Accountability for Sustainable Development and the Challenges of Leadership in Nigeria (1999–2015). SAGE Open. <https://doi.org/10.1177/2158244017742951>
- McGuire, M. (2006). Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It. *Public Administration Review*, 66(S1), 33–43.
- Murdock, B. S., & Sexton, K. (2015). Stakeholder Participation in Voluntary Environmental Agreements: Analysis of 10 Project XL Case Studies. *Environmental Management*, 36(2), 249–262.
- Naim, L. O. A., Afrizal, & Putra, A. (2025). Collaborative governance dalam pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah Kecamatan Seri Kuala Lobam Kabupaten Bintan Tahun 2024. *Jurnal Inovasi Manajemen*,

- Kewirausahaan, Bisnis dan Digital*, 2(2), 112–135.  
<https://doi.org/10.61132/jimakebidi.v2i2.513>
- Putra, Y. A. R., & Herawati, N. R. (2024). Analisis Collaborative Governance dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Jetis, Kecamatan Bandungan, Kabupaten Semarang. *Journal of Politic and Government Studies*, 1–14.  
<https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jpgs/article/view/43779>
- Song, H. (2025). Collaborative Governance Model for Fitness-Health Integration in Smart Communities: Framework and Outcome Measurement. *Systems*, 13(9), ISSN 2079-8954, <https://doi.org/10.3390/systems13090755>
- Sutikno, C. et al. (2022). Collaborative Governance terhadap Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Serang, Kecamatan Karangreja, Kabupaten Purbalingga. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 9(3), 440–450.
- Wuthrich, M. W., & Merz, M. (2008). *Stochastic Claims Reserving Methods in Insurance*. John Wiley & Sons Ltd.
- Yin, S. (2024). Collaborative Digital Governance for Sustainable Rural Development in China: An Evolutionary Game Approach. *Agriculture Switzerland*, 14(9), ISSN 2077-0472, <https://doi.org/10.3390/agriculture14091535>