

**ANALISIS COLLABORATIVE GOVERNANCE PADA PENGELOLAAN BUM DESA
UNTUK PENINGKATAN KESEJAHTERAAN MASYARAKAT DESA KEDUNGTURI,
KECAMATAN TAMAN, KABUPATEN SIDOARJO**

Amanda Aditya Putri¹, Oktarizka Reviandani²

^{1,2}Administrasi Publik, UPN Veteran Jawa Timur

Email Korespondensi: amandaputriy1002@gmail.com

Email: oktarizka.r.adneg@upnjatim.ac.id

ABSTRACT

Village owned enterprises (BUMDes) have become one of the key instruments for village economic empowerment in Indonesia. However, many BUMDes still face challenges in their management, particularly in optimizing collaboration among stakeholders. This study aims to analyze collaborative governance in the management of BUMDes "Surya Sejahtera" in Kedungturi Village, Sidoarjo Regency. This research employs a qualitative descriptive approach using the collaborative governance framework proposed by Goldsmith and Kettl (2009), which consists of eight key criteria: networked structure, commitment to a common purpose, trust among the participants, governance, access to authority, distributive accountability/responsibility, information sharing, and access to resources. Data were collected through in-depth interviews with key informants, field observation, and documentation. The results indicate that collaborative governance in BUMDes Surya Sejahtera has been implemented with a fairly good foundation. The collaborative network involves the village government, BUMDes management, Bye Bye Plastic Bag NGO, minimarket operators, and local communities. However, several challenges remain, including the stagnation of the Bye Bye Plastic Bag partnership, lack of active participation from minimarket partners, and the absence of a formal governance document for external cooperation. Strengthening governance mechanisms, commitment sustainability, and resource optimization are crucial for ensuring more effective and sustainable collaborative governance.

Keywords: Collaborative Governance, BUMDes, Village Economy, Sidoarjo.

ABSTRAK

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) telah menjadi salah satu instrumen utama pemberdayaan ekonomi desa di Indonesia. Namun, banyak BUMDes masih menghadapi tantangan dalam pengelolaannya, khususnya dalam mengoptimalkan kolaborasi antar pemangku kepentingan. Penelitian ini bertujuan menganalisis collaborative governance dalam pengelolaan BUMDes "Surya Sejahtera" di Desa Kedungturi, Kabupaten Sidoarjo. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan kerangka teori collaborative governance dari Goldsmith dan Kettl (2009) yang mencakup delapan kriteria utama: networked structure, commitment to a common purpose, trust among the participants, governance, access to authority, distributive accountability/responsibility, information sharing, dan access to resources. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa collaborative governance dalam pengelolaan BUMDes Surya Sejahtera telah berjalan cukup baik dengan berbagai aktor yang terlibat, meliputi pemerintah desa, pengurus BUMDes, LSM Bye Bye Plastic Bag Bali, pengelola minimarket, dan masyarakat Desa Kedungturi. Namun, masih terdapat sejumlah tantangan seperti stagnasi kemitraan dengan Bye Bye Plastic Bag, rendahnya keaktifan minimarket mitra, dan belum adanya dokumen tata kelola formal untuk kerja sama eksternal tertentu. Penguatan mekanisme governance, keberlanjutan komitmen, dan optimalisasi pemanfaatan sumber daya menjadi kunci agar collaborative governance dapat terlaksana lebih efektif dan berkelanjutan.

Kata kunci: Collaborative Governance, BUMDes, Ekonomi Desa, Sidoarjo.

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)

redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

144

Indexed



SINTA 4



PENDAHULUAN

Kemajuan perekonomian di kawasan pedesaan turut berperan penting dalam mendukung kondisi ekonomi nasional karena keadaan ekonomi desa memberikan pengaruh terhadap perekonomian negara secara keseluruhan (Rakhmadian & Arif, 2023). Desa memperoleh otonomi asli yang diwujudkan dalam bentuk kewenangan menyusun peraturan desa, mengelola keuangan, serta merencanakan pembangunan sesuai kebutuhan lokal, sehingga desa mampu menggerakkan pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara mandiri (Dimuru & Madjid, 2025). Peran penting ini diperkuat melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yang menegaskan bahwa setiap desa dianjurkan mempunyai unit usaha atau lembaga ekonomi yang berfungsi untuk mendukung pemenuhan kebutuhan masyarakat desa.

Menurut Putra et al. (2024), BUMDes merupakan usaha desa yang didirikan secara bersama oleh pemerintah desa dan masyarakat untuk mengoptimalkan potensi ekonomi, sumber daya alam, serta sumber daya manusia yang ada di desa guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Secara operasional, BUMDes berperan sebagai wadah ekonomi desa yang berfungsi memperkuat Pendapatan Asli Desa (PADes) melalui berbagai kegiatan usaha produktif yang dikelola secara mandiri dan berkelanjutan.

Gambar 1: Jumlah BUMDes di Indonesia



Sumber: Kemendesa, 2025

Jumlah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Indonesia terus mengalami peningkatan yang signifikan dari tahun ke tahun, dimana pada tahun 2024 tercatat sekitar 65.941 BUMDes dan meningkat menjadi 70.502 unit pada tahun 2025. Jawa Timur tercatat sebagai provinsi dengan jumlah BUMDes terbanyak di Indonesia pada tahun 2025, yaitu sebanyak 8.525 BUMDes. Kabupaten Sidoarjo sendiri memiliki 319 BUMDes yang tersebar di berbagai kecamatan.

Namun demikian, pertumbuhan kuantitas BUMDes yang pesat tersebut belum sepenuhnya diimbangi dengan kualitas pengelolaan yang optimal. Pengelolaan BUMDes yang efektif pada dasarnya tidak dapat berjalan secara optimal apabila hanya mengandalkan kapasitas internal organisasi semata, melainkan membutuhkan keterlibatan aktif dari berbagai pemangku kepentingan melalui kerangka kolaborasi yang terstruktur (Subekti & Ulfah, 2023).

Table 1: Klasifikasi BUMDes Kategori Maju, Berkembang, dan Pemula

No.	Nama Desa	Nama BUMDES	Tahun Berdiri	Kategori
1	Desa Kedungturi	Bumdes Surya Sejahtera Kedungturi	2014	Maju
2	Desa Sadang	Bumdes-Anugrah Sadang	2014	Maju
3	Desa Pertapan Maduretno	Pertapan Bangkit	2017	Pemula
4	Desa Sambi Bulu	Sambi Madu	2018	Maju
5	Desa Bohar	Bumdes Raharja	2018	Berkembang

6	Desa Wage	Wage Bersinar	2019	Maju
7	Desa Bringinbendo	Maju Jaya Makmur Bringinbendo	2021	Maju
8	Desa Sidodadi	Sidodadi Makmur	2021	Berkembang
9	Desa Krembangan	Bhineka Jaya Krembangan	2021	Pemula
10	Desa Kletek	Putra Jaya Kletek	2021	Pemula
11	Desa Trosobo	Bumdes-Trosobo Sukses	2021	Pemula
12	Desa Kramatjegu	Maju Sejahtera Kramatjegu	2022	Maju
13	Desa Jemundo	Bumdes Mandiri Sentosa	2022	Maju
14	Desa Tawang Sari	Subur Buana	2025	Pemula
15	Desa Tanjungsari	Sari Tanjung	2025	Pemula

Sumber: DDC (Data Desa Center) Dinas PMD Provinsi Jawa Timur, 2025

BUM Desa Surya Sejahtera di Desa Kedungturi, Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo merupakan salah satu BUMDes yang berhasil meraih kategori maju dan mendapat apresiasi dari Menteri Desa PDT karena total aset mencapai Rp17 miliar dan menyerap 49 tenaga kerja lokal. BUMDes ini mengelola lima unit usaha utama serta membangun kolaborasi dengan berbagai pihak termasuk LSM Bye Bye Plastic Bag Bali dan sejumlah minimarket.

Di balik berbagai pencapaian tersebut, pengelolaan BUMDes Surya Sejahtera masih menghadapi sejumlah tantangan. Kemitraan dengan Bye Bye Plastic mengalami stagnasi dan dari lima minimarket yang diajak bekerja sama, hanya satu yang secara aktif melibatkan UMKM untuk berjualan di area depan toko (Kharisma & Hardjati, 2024). Keadaan tersebut menunjukkan bahwa proses kolaborasi yang terjalin belum sepenuhnya berjalan optimal. Hal ini mendorong penelitian yang menggunakan perspektif collaborative governance menurut Goldsmith & Kettl (2009) sebagai kerangka analisis untuk memahami sejauh mana kolaborasi antaraktor dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera telah berjalan efektif. Goldsmith & Kettl (2009) menjelaskan bahwa keberhasilan collaborative governance dipengaruhi oleh delapan elemen utama: networked structure, commitment to a common purpose, trust among participants, governance, access to authority, distributive accountability/responsibility, information sharing, serta access to resources.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif yang bertujuan menggambarkan kondisi objektif terkait penerapan collaborative governance dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) "Surya Sejahtera" di Desa Kedungturi, Kabupaten Sidoarjo. Pemilihan pendekatan kualitatif didasarkan pada tujuan penelitian untuk mengungkap dinamika kolaborasi secara mendalam dan kontekstual (Moleong, 2021). Lokasi penelitian ditetapkan di Desa Kedungturi, Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo. Teknik pengambilan informan menggunakan purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan peran, kewenangan, dan keterlibatan langsung dalam pengelolaan BUMDes. Informan utama meliputi Ketua BUMDes "Surya Sejahtera", Kepala Desa Kedungturi, pengelola minimarket, perwakilan LSM Bye Bye Plastic Bag Bali, pengelola unit usaha, dan masyarakat Desa Kedungturi (Sugiyono, 2022). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama: (1) wawancara mendalam dengan informan kunci; (2) observasi lapangan untuk memperoleh data yang nyata dan alami; dan (3) dokumentasi berupa peraturan perundang-undangan, artikel berita, dan arsip resmi BUMDes (Hardani et al., 2020). Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman & Saldana

(2014) yang mencakup empat komponen: data collection (pengumpulan data), data condensation (kondensasi data), data display (penyajian data), dan drawing and verifying conclusions (penarikan kesimpulan). Keabsahan data dilakukan melalui teknik triangulasi sumber dan metode.

PEMBAHASAN

1. Networked Structure (Struktur Jaringan)

Networked structure merujuk pada keterkaitan antar aktor dalam jaringan yang mencerminkan kesetaraan hak, kewajiban, dan tanggung jawab tanpa hierarki atau dominasi satu pihak (Goldsmith & Kettl, 2009). Dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera, jaringan kolaborasi melibatkan Pemerintah Desa Kedungturi sebagai komisaris, pengurus BUM Desa sebagai pengelola, LSM Bye Bye Plastic Bag Bali sebagai mitra produksi, pengelola minimarket sebagai mitra pemasaran, dan masyarakat sebagai pelaku usaha sekaligus penerima manfaat.

Kerjasama BUM Desa dengan LSM Bye Bye Plastic Bag sejak 2022 menunjukkan pembagian peran yang setara: BUM Desa menyediakan tenaga kerja penjahit, sedangkan mitra menyediakan bahan baku dan jaringan distribusi ke hotel-hotel di Bali. Hal ini sejalan dengan Ansell & Gash (2008) yang menyatakan bahwa partisipasi aktor non-pemerintah dalam collaborative governance bersifat aktif, bukan sekadar konsultatif. Namun, kemitraan ini mengalami stagnasi dan terindikasi bergantung pada satu pihak, yang menunjukkan jaringan belum sepenuhnya setara dan berkelanjutan (Phitaloka & Wibawani, 2023).

Kondisi serupa ditemukan pada kerjasama dengan minimarket, di mana hanya satu dari lima minimarket yang aktif melibatkan pelaku UMKM binaan BUM Desa. Menurut Subekti & Ulfah (2023), pengelolaan BUM Desa yang efektif membutuhkan keterlibatan aktif seluruh pemangku kepentingan melalui kerangka kolaborasi yang terstruktur. Hubungan BUM Desa dengan Pemerintah Desa relatif lebih solid karena Kepala Desa berperan sebagai network manager yang mengoordinasikan aktor-aktor eksternal sesuai konsep Goldsmith dan Kettl (2009). Dengan demikian, networked structure telah terbentuk secara formal, namun keaktifan dan keberlangsungan partisipasi seluruh aktor masih perlu diperkuat.

2. Commitment to a Common Purpose (Komitmen terhadap Tujuan Bersama)

Goldsmith dan Kettl (2009) menegaskan bahwa commitment to a common purpose merupakan landasan mengapa sebuah jaringan harus ada, merupakan adanya komitmen bersama guna mencapai tujuan positif secara kolektif. Dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera, komitmen ini dilandasi tujuan bersama: meningkatkan perekonomian masyarakat, membuka lapangan kerja, dan memperkuat Pendapatan Asli Desa (PADes).

Komitmen tersebut tercermin nyata dari capaian BUM Desa: total aset Rp17 miliar, penyerapan 49 tenaga kerja (tertinggi di Kabupaten Sidoarjo), penghargaan dari Menteri Desa PDT, dan Juara 1 Runner Up BUMDes Award Jawa Timur 2020. Kerjasama dengan Bye Bye Plastic Bag menghasilkan 21 lapangan kerja penjahit, membuktikan tujuan bersama yang konkret. Zakry et al. (2025) menegaskan keberhasilan BUM Desa berbasis collaborative governance memerlukan komitmen yang diwujudkan dalam keterlibatan nyata dari perencanaan hingga evaluasi.

Namun, stagnasi kemitraan dengan Bye Bye Plastic Bag menunjukkan komitmen awal tidak cukup menjamin keberlanjutan jangka panjang. Kharisma & Hardjati (2024) mengidentifikasi bahwa keterbatasan teknologi, lemahnya kerjasama eksternal, dan kurangnya inovasi dapat mengikis komitmen para pihak. Di sisi lain, dari lima minimarket yang menandatangani MoU, hanya satu yang aktif mengimplementasikannya, menunjukkan adanya kesenjangan antara komitmen formal dengan realisasi operasional sebagaimana dikritisi Dibyorini et al. (2024) bahwa collaborative governance membutuhkan keterlibatan aktif tidak hanya pada tahap perencanaan, tetapi juga implementasi dan evaluasi. Secara keseluruhan, komitmen telah terbangun dengan baik pada fase awal, namun memerlukan mekanisme pemantauan berkala agar tidak bersifat deklaratif.

3. Trust Among the Participants (Kepercayaan antar Pemangku Kepentingan)

Kepercayaan antar pemangku kepentingan merupakan elemen kritis yang menentukan efektivitas kolaborasi. Goldsmith dan Kettl (2009) menjelaskan bahwa kepercayaan dibangun melalui interaksi berulang, rekam jejak yang baik, dan transparansi. Paramita et al. (2025) menegaskan bahwa kepercayaan antar stakeholder dapat memperkuat hubungan kerja sama dan mendorong komitmen bersama dalam mencapai tujuan kolaborasi.

Kepercayaan antara BUM Desa dan Pemerintah Desa terbilang paling solid, didukung oleh posisi struktural Kepala Desa sebagai komisaris dan mekanisme rapat koordinasi berkala sesuai pandangan Emerson et al. (2012) bahwa kepercayaan perlu dipupuk melalui interaksi berkelanjutan dan forum resmi. Kepercayaan dengan Bye Bye Plastic Bag dibangun melalui kolaborasi produksi langsung yang terbukti menghasilkan produk tas yang berhasil dipasarkan di Bali. Yusmandani (2022) menyatakan bahwa membangun kepercayaan merupakan tahap penting untuk membentuk komitmen antar stakeholder. Namun stagnasi yang terjadi menunjukkan kepercayaan yang ada belum cukup kuat tanpa mekanisme koordinasi formal dan reguler.

Dalam kerja sama minimarket, kepercayaan dibangun atas dasar legitimasi Perda Kabupaten Sidoarjo No. 10 Tahun 2019. Meski demikian, fakta bahwa hanya satu dari lima minimarket aktif mengimplementasikan MoU mengindikasikan kepercayaan belum mendorong komitmen operasional yang merata. Kharisma dan Hardjati (2024) mengingatkan bahwa kepercayaan tidak hanya dibangun melalui regulasi formal, tetapi juga melalui komunikasi intensif dan pembuktian manfaat nyata. Secara keseluruhan, kepercayaan dengan Pemerintah Desa berjalan baik, sementara kepercayaan dengan mitra eksternal masih perlu diperkuat.

4. Governance (Tata Kelola)

Goldsmith dan Kettl (2009) menjelaskan bahwa governance dalam kerangka kolaboratif merujuk pada mekanisme pengaturan, pengawasan, pembagian peran, dan prosedur pengambilan keputusan yang disepakati bersama. Tata kelola BUM Desa Surya Sejahtera berlandaskan Peraturan Desa Kedungturi No. 3 Tahun 2021 dan AD/ART No. 4 Tahun 2021, yang memberikan kerangka hukum komprehensif termasuk fleksibilitas pengembangan usaha melalui kemitraan strategis.

Kerja sama dengan pengelola minimarket diperkuat oleh MoU yang mengatur hak dan kewajiban kedua pihak secara tertulis bentuk konkret governance yang baik. Struktur organisasi internal BUM Desa juga mencerminkan mekanisme checks and balances yang memadai dengan pemisahan peran komisaris, direksi, dan kepala unit usaha. Kepala Desa menunjukkan kepemimpinan fasilitatif sebagai jembatan antarsektor, sesuai prinsip collaborative governance yang menekankan pemimpin sebagai fasilitator, bukan pengendali tunggal.

Kelemahan tata kelola ditemukan pada kemitraan dengan Bye Bye Plastic Bag yang bersifat informal tanpa nota kesepakatan tertulis yang mengikat. Ansell dan Gash (2007) menegaskan bahwa proses collaborative governance tidak dapat berjalan tanpa aturan dan pedoman yang jelas, karena kolaborasi merupakan hubungan yang terarah. Ketiadaan dokumen formal inilah yang dipercaya menjadi faktor utama stagnasi kemitraan. Dengan demikian, governance internal dan kerja sama formal dengan minimarket telah berjalan cukup baik, namun perlu dilengkapi dengan instrumen tata kelola formal untuk seluruh kemitraan eksternal.

5. Access to Authority (Akses terhadap Otoritas)

Goldsmith dan Kettl (2009) menjelaskan bahwa access to authority adalah ketersediaan prosedur yang jelas dan diterima seluruh pihak, di mana setiap aktor memiliki akses pada kewenangan formal maupun informal untuk bertindak. Dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera, akses terhadap otoritas telah diatur melalui Peraturan Desa No. 3 Tahun 2021 yang memberikan mandat kerja sama dengan berbagai pihak, dan Perda Kabupaten Sidoarjo No. 10 Tahun 2019 yang melegitimasi kemitraan BUM Desa dengan

minimarket.

Secara operasional, setiap unit usaha BUM Desa memiliki kepala unit dengan kewenangan pengambilan keputusan harian yang jelas, meminimalkan tumpang tindih otoritas. Danastry dan Kurniawan (2021) menegaskan bahwa *access to authority* adalah hak terkait prosedur kolaborasi yang disepakati tanpa diskriminasi. Namun dalam kemitraan dengan *Bye Bye Plastic Bag*, ketiadaan prosedur formal menciptakan ketidakjelasan kewenangan ketika terjadi permasalahan operasional, sehingga tidak ada pihak yang memiliki mandat jelas untuk menginisiasi perubahan.

Dalam kerja sama minimarket, kewenangan BUM Desa untuk menyediakan stand UMKM diatur dalam MoU, namun BUM Desa tidak memiliki mekanisme *enforcement* yang cukup kuat ketika minimarket tidak mematuhi kesepakatan. Subekti dan Ulfah (2023) menekankan perlunya kerangka kolaborasi terstruktur, termasuk mekanisme penegakan kesepakatan yang jelas. Secara umum, akses terhadap otoritas telah terpenuhi secara formal, namun pelaksanaan kewenangan dan mekanisme *enforcement* terhadap mitra eksternal masih memerlukan penguatan.

6. Distributive Accountability/Responsibility (Pembagian Tanggung Jawab)

Goldsmith dan Kettl (2009) mendefinisikan *distributive accountability/responsibility* sebagai penataan pengelolaan bersama dengan seluruh anggota jaringan, di mana tanggung jawab kinerja terbagi secara proporsional kepada setiap organisasi yang terlibat. Dalam BUM Desa Surya Sejahtera, pembagian tanggung jawab internal telah terstruktur: Pemerintah Desa bertanggung jawab atas kebijakan strategis, pengurus BUM Desa atas pengelolaan operasional, dan masing-masing kepala unit atas kinerja unitnya, didukung kewajiban laporan keuangan berkala sesuai AD/ART.

Dalam kemitraan dengan *Bye Bye Plastic Bag*, distribusi tanggung jawab secara teoritis mencerminkan prinsip Goldsmith dan Kettl BUM Desa bertanggung jawab atas koordinasi produksi, sementara mitra bertanggung jawab atas bahan baku dan distribusi. Feradinata (2023) menegaskan bahwa aturan dasar kolaborasi diperlukan agar setiap pihak dapat menjalankan peran sesuai tanggung jawabnya. Capaian 21 tenaga kerja penjahit dan keberhasilan penetrasi pasar Bali membuktikan distribusi tanggung jawab yang efektif di fase awal. Namun stagnasi yang terjadi mengindikasikan tidak adanya mekanisme evaluasi dan akuntabilitas yang terstruktur untuk menentukan pihak mana yang bertanggung jawab atas kondisi tersebut.

Dalam kerja sama minimarket, pembagian tanggung jawab relatif lebih eksplisit melalui MoU, namun ketidakaktifan empat dari lima minimarket menunjukkan mekanisme akuntabilitas terhadap mitra swasta belum efektif. Paramita et al. (2025) menegaskan seluruh stakeholder harus memahami prosedur, pembagian peran, dan tanggung jawab secara jelas agar pelaksanaan kolaborasi berjalan efektif tanpa tumpang tindih kewenangan. Pembagian tanggung jawab internal BUM Desa telah berjalan baik, namun akuntabilitas terhadap mitra eksternal memerlukan perjanjian yang lebih rinci dan mekanisme evaluasi yang lebih sistematis.

7. Information Sharing (Keterbukaan Informasi)

Goldsmith dan Kettl (2009) menyatakan bahwa *information sharing* merupakan fondasi kolaborasi jaringan, karena informasi yang akurat dan tepat waktu memungkinkan koordinasi efektif dan pengambilan keputusan berbasis data. Dalam BUM Desa Surya Sejahtera, praktik berbagi informasi dilaksanakan melalui tiga mekanisme utama. Pertama, transparansi pengelolaan keuangan kepada Pemerintah Desa dan masyarakat melewati forum musyawarah desa implementasi prinsip *good governance* yang sesuai pandangan Paramita et al. (2025) bahwa keberhasilan *collaborative governance* memerlukan sistem penyampaian informasi yang terbuka dan terstruktur. Kedua, pertukaran informasi langsung antara BUM Desa dan *Bye Bye Plastic Bag* mengenai jumlah produksi, spesifikasi produk, dan jadwal pengiriman, yang mendukung keberhasilan kerja sama di fase awal. Ardiansyah et al. (2023) menegaskan keterbukaan informasi antarstakeholder dibutuhkan untuk mendukung efektivitas kerja sama.

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)

redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

149

Indexed



SINTA 4



Ketiga, informasi program kemitraan minimarket disebarluaskan melalui sosialisasi langsung dan dokumen MoU, meski tidak selalu ditindaklanjuti dengan aksi nyata oleh pihak minimarket.

Kelemahan utama ditemukan pada pemanfaatan teknologi informasi. Kharisma dan Hardjati (2024) mengidentifikasi keterbatasan BUM Desa dalam pengelolaan informasi digital. Goldsmith dan Kettl (2009) menekankan teknologi informasi dan sistem data bersama sebagai komponen penting jaringan modern. BUM Desa perlu mengembangkan platform digital untuk mengakses data secara real-time. Secara keseluruhan, information sharing berjalan baik dalam aspek transparansi keuangan, namun perlu ditingkatkan melalui digitalisasi sistem informasi.

8. Access to Resources (Ketersediaan Sumber Daya)

Goldsmith dan Kettl (2009) menjelaskan bahwa access to resources mencakup ketersediaan sumber daya keuangan, teknis, dan manusia yang diperlukan jaringan. Kolaborasi memungkinkan pooling of resources dari berbagai pihak guna mencapai hasil yang lebih besar dibandingkan bekerja sendiri-sendiri. BUM Desa Surya Sejahtera memiliki sumber daya berupa modal usaha (aset Rp17 miliar), jaringan UMKM lokal yang luas, tenaga kerja terampil, dan pengalaman lebih dari satu dekade, serta Unit UED-SP Sumber Rejeki sebagai penyedia modal bagi pelaku usaha mikro di desa.

Sumber daya LSM Bye Bye Plastic Bag (bahan baku, desain produk, jaringan distribusi hotel Bali) bersifat sangat komplementer dengan BUM Desa, menghasilkan sinergi nyata: tas ramah lingkungan berhasil menembus pasar Bali. Paramita et al. (2025) menegaskan ketersediaan dan kejelasan akses sumber daya bagi setiap stakeholder diperlukan agar kolaborasi berjalan optimal dan berkelanjutan. Sementara itu, sumber daya minimarket (lokasi strategis, jangkauan konsumen luas, manajemen ritel profesional) berpotensi besar bagi UMKM binaan BUM Desa, namun belum sepenuhnya dioptimalkan karena hambatan dalam implementasi kerja sama.

Pemerintah Desa Kedungturi berkontribusi dengan sumber daya regulasi, legitimasi politik, dan kemampuan memobilisasi dukungan, yang digunakan untuk mendukung pengembangan BUM Desa melalui peraturan desa dan fasilitasi akses program pemerintah. Meski demikian, stagnasi kemitraan dengan Bye Bye Plastic Bag dan minimnya keterlibatan aktif minimarket mencerminkan sumber daya yang ada belum dimanfaatkan secara maksimal. Zakry et al. (2025) menegaskan perlunya pemetaan sumber daya yang sistematis dari seluruh aktor, diikuti mekanisme pooling dan pengalokasian yang adil. Dengan demikian, ketersediaan sumber daya antaraktor sudah cukup memadai, namun optimalisasi pemanfaatannya masih menjadi tantangan utama yang perlu diatasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis menggunakan kerangka teori Goldsmith dan Kettl, dapat ditarik kesimpulan bahwa penerapan *collaborative governance* dalam pengelolaan BUMDes Surya Sejahtera di Desa Kedungturi telah berjalan dengan cukup baik, namun masih menghadapi beberapa tantangan struktural yang menghambat optimalisasi kolaborasi secara menyeluruh. Secara substantif, keberhasilan kolaborasi ini terlihat pada aspek struktur jaringan (*networked structure*) dan keterbukaan informasi (*information sharing*). BUMDes telah berhasil membangun jejaring lintas sektor yang melibatkan pemerintah desa, sektor swasta (minimarket), LSM lingkungan, dan masyarakat lokal. Transparansi informasi juga tergolong sangat baik melalui mekanisme laporan pertanggungjawaban (LPJ) tahunan, forum Musyawarah Desa, serta pemanfaatan media komunikasi digital yang memperkuat kepercayaan (*trust*) antar pemangku kepentingan.

Namun, penelitian ini menemukan adanya beberapa kelemahan kritis yang memerlukan perhatian. Pertama, pada aspek tata kelola (*governance*), masih ditemukan kemitraan yang bersifat informal tanpa dokumen hukum yang mengikat secara rinci, seperti dalam kerja sama dengan Bye Bye Plastic Bag, sehingga memicu ketidakpastian operasional. Kedua, terdapat ketidakkonsistenan pada komitmen terhadap tujuan bersama (*commitment to a common purpose*) dan pembagian tanggung jawab (*distributive*

accountability), terutama dari pihak mitra swasta. Hal ini dibuktikan dengan fakta bahwa dari lima minimarket yang menandatangani MoU, hanya satu yang aktif mengimplementasikan program kemitraan UMKM. Ketiga, meskipun akses terhadap sumber daya (*access to resources*) sudah tersedia melalui strategi penggabungan modal, lahan, dan tenaga kerja, pemanfaatannya belum optimal akibat adanya stagnasi pada beberapa unit usaha kemitraan. Oleh karena itu, efektivitas kolaborasi di masa depan sangat bergantung pada penguatan formalisasi aturan kerja sama, peningkatan pengawasan berkelanjutan terhadap komitmen mitra, dan optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi untuk mendukung koordinasi yang lebih dinamis.

Penguatan pada aspek-aspek tersebut merupakan kunci untuk memastikan bahwa praktik collaborative governance dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera dapat berkembang menjadi lebih efektif, berkelanjutan, dan memberikan dampak positif yang lebih besar bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat Desa Kedungturi. BUM Desa perlu memperkuat tata kelola kerja sama eksternal melalui penyusunan perjanjian yang lebih rinci, meningkatkan koordinasi rutin bersama seluruh pemangku kepentingan, dan mengembangkan strategi penguatan jaringan kemitraan yang lebih luas.

REFERENSI

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Ardiansyah, F. W., Purnaweni, H., & Priyadi, B. P. (2023). Analisis Collaborative Governance Dalam Pengembangan Pariwisata Pantai Dewa Ruci Jatimalang Kecamatan Purwodadi Kabupaten Purworejo. *Journal of Management and Public Policy*, 12(3).
- Dibyorini, M. C. R., Sakina, A. W., Adiwirahayu, A., & Abida, M. (2024). Manifestasi Collaborative Governance: Mengorkestrasi Korporasi Rakyat Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). *Islamic Management and Empowerment Journal*, 6(1), 47–66. <https://doi.org/10.18326/imej.v6i1.47-66>
- Dimuru, A. H. La, & Madjid, L. (2025). IMPLEMENTASI UNDANG-UNDANG NOMOR 6 TAHUN 2014 SEBAGAI WUJUD OTONOMI ASLI DESA DI DESA WAMLANA KECAMATAN FENALEISELA. *Hipotesa*, 19(1).
- Feradinata, I. (2023). Collaborative Policing dalam Era Kontemporer untuk Memperkuat Harkamtibmas. *Jurnal Impresi Indonesia*, 2(5), 468–477. <https://doi.org/10.58344/jii.v2i5.2459>
- Goldsmith, S., & Kettl, D. F. (2009). *Unlocking The Power Of Networks Keys to High-Performance Government*. Brookings Institution Press.
- Hardani, Auliya, N. H., Andrian, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *METODE PENELITIAN KUALITATIF & KUANTITATIF*. CV. Pustaka Ilmu Group Yogyakarta.
- Kharisma, R., & Hardjati, S. (2024). Memperkuat Potensi Desa Melalui Capacity Building Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Kedungturi Kecamatan Taman Kabupaten Sidoarjo. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(9). <https://doi.org/10.47467/reslaj.v6i9.2411>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif* (Revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- Paramita, M. A., Amaradita, N., Shelvyna, S., Almas, A. K., Nathanea, C. R., & Wulandari, P. K. (2025). Kolaborasi Antar Aktor Dalam Pengembangan Destinasi Wisata Kampung Warna Warni Jodipan Kota Malang. *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial*, 8(9).
- Phitaloka, R. D., & Wibawani, S. (2023). Collaborative Governance BUM Desa dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Sugiharwas Kabupaten Sidoarjo. *Publikauma : Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 11(1). <https://doi.org/10.31289/publika.v11i1.9523>
- Putra, Y., Herawati, N. R., & Astuti, P. (2024). Analisis Collaborative Governance Dalam Pengelolaan

GOVERNANCE: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan

ISSN: 2406-8721 (Media Cetak) dan ISSN: 2406-8985 (Media Online)

Volume 13 Nomor 7 Juli 2026

- Badan Usaha Milik Desa di Desa Jetis Kecamatan Bandungan Kabupaten Semarang. *Journal of Politic and Government Studies*, 13(2). <http://www.fisip.undip.ac.id>
- Rakhmadian, B., & Arif, L. (2023). PEMBERDAYAAN MASYARAKAT MELALUI BADAN USAHA MILIK DESA “NGINGAS MAKMUR ABADI” DESA NGINGAS KECAMATAN WARU KABUPATEN SIDOARJO. *Journal Publicuho*, 6(4), 1251–1261. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v6i4.252>
- Subekti, T., & Ulfah, I. F. (2023). COLLABORATIVE GOVERNANCE PADA BUMDES KETAPANRAME KABUPATEN MOJOKERTO. *Journal of Governance Innovation*, 5(1), 161–174. <https://doi.org/10.36636/jogiv.v5i1.2110>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian : Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta.
- Zakry, L. A., Alfitri, & Budiyanto, M. N. (2025). PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) INTAN ANYAR BERBASIS COLLABORATIVE GOVERNANCE DI DESA SUNGAI KIJANG KECAMATAN RAWAS ULU KABUPATEN MUSI RAWAS UTARA PROVINSI SUMATERA SELATAN. *Jurnal Kelitbangan*, 13(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.35450/jip.v13i1.1015>