

## **COLLABORATIVE GOVERNANCE TERHADAP PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA DI DESA SERANG, KECAMATAN KARANGREJA, KABUPATEN PURBALINGGA**

**Chamid Sutikno<sup>1\*</sup>**, Lupita Ariantika Sari<sup>2</sup>, Ajis Setiawan<sup>3</sup>  
<sup>1, 2, 3</sup>Universitas Nahdlatul Ulama Purwokerto, Indonesia

\*Korespondensi : c.sutikno@unupurwokerto.ac.id

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses *collaborative governance* terhadap pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Serang, Kecamatan Karangreja, Kabupaten Purbalingga. Dengan adanya Kebijakan mengenai pemberdayaan masyarakat ekonomi desa didasarkan atas dengan adanya peraturan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Undang-Undang Republik Indonesia Tahun 2014. Peraturan ini menjelaskan terkait dengan kebijakan yang bersifat *top-down* dalam pembangunan perekonomian desa. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian adalah aspek model bentuk *collaborative governance* yang tertuju pada BUMDes Makmur Sejahtera Desa Serang Kecamatan Karangreja Kabupaten Purbalingga. Informan penelitian ini adalah Kepala Desa Serang, Direktur BUMDes dan Pengurus, Badan Pengawas Desa, Masyarakat investasi dan non investasi. Teknik pengumpulan data adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model analisis cresswell, sedangkan validitas data menggunakan triangulasi untuk memperoleh data secara valid. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Makmur Sejahtera belum sepenuhnya menjalankan keseluruhan aspek pada proses *Collaborative Governance* dalam pengembangan dan pengelolaan BUMDes Makmur Sejahtera. Pengembangan dan pengelolaan telah membatasi kerjasama dengan pihak dari luar dan hanya bekerjasama dengan pihak internal seperti pengurus BUMDes, Pemerintah Desa, Badan Pengawas Desa (BPD) dan masyarakat. Atas dasar tersebut, tidak adanya persamaan persepsi masing-masing pihak, sehingga tidak bisa menjalin kerjasama dengan pihak swasta dan masyarakat sebagai aktor pendukung yang dapat menguntungkan dan berdampak baik bagi pemerintah, masyarakat dan BUMDes Makmur Sejahtera seperti peningkatan perekonomian masyarakat desa dan peningkatan pendapatan asli desa.

**Kata Kunci :** *Collaborative Governance*, Desa Wisata, Kelompok Sadar Wisata.

### **ABSTRACT**

*This Study aims to determine the collaborative governance process in the management of village-owned enterprises (BUMDes) Serang Village, Karangreja District, Purbalingga Regency. With the policy regarding the empowerment of rural economic communities based on the village owned enterprises (BUMDes) regulations in the 2014 Republic Indonesia Law. The regulation describes polices that are to-down in rural economic development. The research method used is descriptive research with a qualitative approach. The focus of the research is the aspect of the collaborative governance model which is focused on the prosperous and prosperous BUMDes in Serang Village,*

*Karangreja Subdistrict, Purbalingga District. The informant of this research were the head village serang, the director and management of the BUMDes, the village supervisory body, the investment and non investment communities. Data collection techniques are interviews, observation, and documentation. Technical data analysis is to use the cresswell analysis model, while the validity of the data using triangulation to obtain valid data. The results of the study indicate that the prosperous BUMDes have not fully implemented all aspect of the collaborative governance process in the development and management of BUMDes. Development and management have limited cooperation with external parties and only cooperate with internal parties such as BUMDes management, village government, village supervisory bodies (BPD) and the community. One this basis, there is no common perception of each party, so that cooperation with the private sector and the community cannot be established as supporting actors that can benefit and have a good impact on the government, community and BUMDes Prosperous and Prosperous such as improving the economy of rural communities and increasing village original income.*

**Keyword :** *Collaborative Governance, Tourist Village, Tourist awareness group.*

## A. PENDAHULUAN

Berbagai upaya pemerintah Indonesia dalam melakukan berbagai langkah disuatu bidang untuk memaksimalkan berjalannya fungsi pemerintah bagi masyarakat Indonesia belum sepenuhnya tercapai. Hal ini terjadi pada berjalannya fungsi pemerintah harus menentukan dan menentukan cara strategi yang diperlukan untuk dilakukan sebagai dasar mempermudah dan mempercepat berbagai bidang yang dibutuhkan masyarakat dapat maksimal. Bidang yang diperlukan tentu hampir semuanya, akan tetapi ada beberapa bidang yang menjadi dasar kehidupan bermasyarakat di Indonesia dapat menjadi aktif dan produktif. Seiring berjalanya waktu peranan pemerintah bagi masyarakat menjadi suatu kewajiban yang nyata di berbagai bidang kehidupan salah satunya perekonomian. Perekonomian menjadi sebuah bidang yang penting diurus secara prioritas pemerintah Indonesia untuk mewujudkan masyarakatan aman, nyaman dan sejahtera. Dalam mencapai hal tersebut tidak serta merta berjalan dengan sendiri diperlukan adanya pengaruh pengetahuan yang mampu

memberikan kemudahan dan daya tahan yang kuat. Salah satu ilmu pengetahuan yang mampu menggerakkan roda perekonomian masa kini ialah *Collaborative Governance*. Paradigma *Collaborative Governance* merupakan bentuk kerjasama yang didalamnya memiliki suatu makna bekerjasama ataupun berkerja secara bersama yang dilakukan dengan berbagai bentuk pihak mulai dari individu atau independen, kelompok dan organisasi (Jhon Wana. 2018). Bentuk kerjasama yang dijalankan oleh masing-masing pihak untuk mendapatkan pencapaian pada titik tujuan yang telah disepakati bersama-sama (Frame, Tanis M., Thomas Gunton, and J. C. Day. 2015). *Collaborative Governance* ini menjadi suatu proses yang melibatkan berbagai aktor baik dari masyarakat, swasta, NGOs berbagai pihak lain yang terlibat dalam pengambilan kebijakan publik dan bentuk tata kelola pemerintahan secara mandiri untuk menentukan tujuan bersama dalam suatu masalah ataupun potensi yang dimiliki dalam suatu wilayah (Mc Guire. 2016).

Pemerintah desa menjadi suatu wilayah yang dapat melakukan berbagai

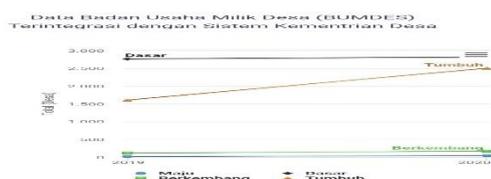
upaya secara bebas dalam pengembangan dan pembangunan desa, hal ini seiring dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Otonomi Daerah yaitu suatu pemerintah daerah dapat melakukan berbagai upaya mulai dari mengatur, mengembangkan sampai memanfaatkan sumber potensial yang ada untuk menjadi lebih baik. Sama halnya dengan daerah pedesaan juga diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa yang menjelaskan bahwa desa mempunyai keleluasaan khusus dalam mengatur dan memanfaatkan potensi desa yang dapat menumbuhkan dan peningkatan perekonomian baik desa maupun masyarakat. Salah satu upaya untuk memanfaatkan potensial tersebut yaitu dengan membentuk lembaga Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pembentukan BUMDes sejalan dengan pembangunan daerah dalam Kementerian Negara Pembangunan Daerah Tertinggal (KNPDT) yang berbasis pembangunan terdapat di kawasan pedesaan. Terdapat skala prioritas pembangunan kawasan desa oleh KNPDT yang mencakup beberapa ruang lingkup yang meliputi: (a). Optimalisasi kelembagaan, (b). Meningkatkan Sumber Daya Manusia, (c). Peningkatan usaha kreatif desa (d). Pengembangan fasilitas. Dengan hal tersebut, dalam program pembangunan dikawasan desa yang mampu menggerakkan perekonomian di desa dan masyarakat salah satunya dengan melakukan pembentukan/pendirian BUMDes. Lembaga BUMDes merupakan suatu bentuk kelembagaan yang berbasis pada ekonomi masyarakat desa yang dirumuskan sebagai bentuk kebijakan dengan dijadikan sebagai salah satu pendekatan strategis dapat memberikan harapan untuk mendorong dinamika

perekonomian desa (Fawcett, 2015). Pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) termasuk dalam kegiatan ekonomi pedesaan sebagai dasar pelaksanaan dalam menjalankan dua fungsi strategis meliputi sebagai lembaga sosial (*social Institution*) dan lembaga komersial (*Commercial Institution*) (Murdock, Barbara, Carol Wiessner, and Ken Sexton. 2015). Lembaga BUMDes sebagai lembaga sosial yaitu menjadi suatu lembaga yang dilaksanakan secara merata dan adil bagi masyarakat dalam hal ini ialah penyediaan layanan untuk masyarakat sedangkan BUMDes sebagai lembaga komersial ialah menjadikan lembaga bisnis yang dapat memberikan keuntungan untuk mendukung peningkatan pendapatan (Murdock, Barbara, Carol Wiessner, and Ken Sexton. 2015). Kebijakan mengenai BUMDes tertera jelas dan diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Pemerintah Desa yang dijelaskan mengenai BUMDes sebagai suatu lembaga usaha yang terdapat didesa yang memberikan dampak positif bagi masyarakat melalui pengelolaan sumber daya yang dimiliki.

Dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 terdapat pada Pasal 1 Ayat 6 tertera bahwa: “Badan Usaha Milik Desa yang selanjutnya disebut BUMDes, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa, jasa pelayanan dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa”. Pendirian BUMDes diatur dan tertera dalam Peraturan Bupati Nomor 77 Tahun 2019 Mengenai Pedoman Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Purbalingga. Dijelaskan pada Pasal 1 Ayat

32-33 Bahwa: Ayat 32 “Badan Usaha Milik Desa selanjutnya disebut BUMDes, adalah Badan Usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desayang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa”. Ayat 33” Badan Usaha Milik Desa Bersama yang selanjutnya disebut BUMDes bersama adalah badan usaha yang dimiliki bersama oleh desa-desa yang sepakat melakukan kerjasama mendirikan BUMDes Bersama”. Tujuan diadakan BUMDes telah diatur juga dalam buku panduan BUMDes yaitu meningkatkan perekonomian masyarakat desa, meningkatkan pendapatan asli desa, meningkatkan pengelolaan potensi desa dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan terhadap pengembangan ekonomi desa.

Pertumbuhan BUMDes di Indonesia menurut Menteri Desa PDTT pertahun 2014 sampai 2020 mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Berawal dari tahun 2014 jumlah BUMDes mencapai 8.189 Unit BUMDes dan terus meningkat dari tahun ke tahun sampai pada tahun 2020 terdapat BUMDes berjumlah 51.134 unit BUMDes. Berikut data pertumbuhan BUMDes di Indonesia Per tahun 2014-2020:



Gambar 1 Data pertumbuhan BUMDes Tahun 2014-2020

(Sumber: Lokal Data BUMDes di Indonesia)

Dengan pertumbuhan BUMDes signifikan tersebut tentu dalam mencapai tujuan tersebut tentu tidak bisa dipisahkan dan harus sejalan dengan peran BUMDes dalam pengelolaannya supaya keberadaan BUMDes menjadi efektif dan bermanfaat bagi masyarakat. Dengan pengelolaan BUMDes yang maju tentu akan membawa dampak yang positif bagi masyarakat maupun pemerintah mulai dari perekonomian desa, pendapatan asli desa, potensi sumber daya alam, kualitas sumber daya manusia. Namun dalam kenyataannya masih jauh dari apa yang dibayangkan, hal ini dikarenakan masih ada pengelolaan BUMDes yang belum berjalan dengan baik dan bermanfaat bagi masyarakat maupun pemerintah bahkan masih ada BUMDes yang masuk dalam klasifikasi dasar/ tumbuh yang terdapat pada data pemerintahan Provinsi Jawa Tengah. Berikut data pengembangan BUMDes:



Gambar 2 Data Pertumbuhan Badan Usaha Milik Desa Provinsi Jawa Tengah Tahun 2019-2022(Sumber:sidesa.jatngprov)

Dari data tersebut dapat diketahui bahwa masih ada BUMDes yang belum bisa mengelolanya dengan baik dan maksimal. Hal ini membuat keberadaan BUMDes tidak bisa berjalan sebagaimana mestinya dan tujuannya. Seperti yang disampaikan oleh Eva Hany fanida (2016) bahwa dalam

pengelolaan BUMDes perlu adanya upaya pengelolaan yang maksimal mulai dari langkah-langkah yang strategis, kompetensi sumber daya yang memadai dan kompetensi monev pengelolaan,

Pemanfaatan Badan Usaha Milik Desa yang dikelola oleh masing-masing desa belum sepenuhnya dilakukan secara maksimal di Kabupaten Purbalingga. Pengelolaan BUMDes yang kurang maksimal menyebabkan terjadinya tidak merata. Pengelolaan BUMDes yang telah

dibentuk berdasarkan *updating* pada tahun 2020 dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa menyebutkan terdapat 156 BUMDes yang telah berdiri di setiap desa-desa dari total desa 224 yang telah berdiri di Kabupaten Purbalingga dengan klasifikasi yang berbeda-beda mulai dari tumbuh, berkembang sampai dengan Maju. Berikut data BUMDes berdasarkan kualifikasinya yang berada di Kabupaten Purbalingga Tahun 2020 :

**Tabel 1 Jumlah BUMDes di Kabupaten Purbalingga**

No.	Kabupaten Purbalingga		
	Kecamatan	Jumlah Desa	Desa yang memiliki BUMDes
1.	Kemangkon	19	11
2.	Bukateja	14	12
3.	Kejobong	13	7
4.	Kaligondang	18	17
5.	Purbalingga	2	3
6.	Kalimanah	14	12
7.	Kutasari	14	6
8.	Mrebet	19	10
9.	Bobotsari	16	6
10.	Karangreja	7	7
11.	Karanganyar	13	8
12.	Karangmoncol	11	6
13.	Rembang	12	6
14.	Bojongsari	13	4
15.	Padamara	13	6
16.	Pengadegan	9	0
17.	Karangjambu	6	1
18.	Kertanegara	11	4

(Sumber: PPDI.Jatengprov.2020)

Berdasarkan data tersebut menjelaskan bahwa masih terdapat desa yang belum bisa mendirikan BUMDes khususnya di Kabupaten Purbalingga yang merupakan salah satu badan mandiri usaha

masyarakat yang dibentuk secara bersama. Dari data tersebut bahkan ada satu kecamatan yang belum bisa mendirikan BUMDes sebagai sumber pendapatan mandiri yang dihasilkan oleh desa tersebut.

Hal ini cukup merugikan bagi informasi yang terdapat pada berita harian perkembangan desa mulai dari potensi desa, yaitu Radar Banyumas menyebutkan bahwa produktivitas masyarakat sampai di Kabupaten Purbalingga terdapat kesejahteraan masyarakat secara mandiri BUMDes yang dapat dikategorikan maju sehingga dapat memberikan dampak jauh pada Tahun 2020, dari apa yang diharapkan oleh Pemerintah (https://radarbanyumas.co.id). Diakses Indonesia pada umumnya dan Pemerintah pada Hari Minggu 10 Oktober 2020 pukul Purbalingga pada khususnya. Berdasarkan 08.01 WIB

**Tabel 2 Klasifikasi BUMDes di Kabupaten Purbalingga**

No	Klasifikasi	Kabupaten	Jumlah
1.	Dasar	Purbalingga	101
2.	Tumbuh	Purbalingga	59
3.	Berkembang	Purbalingga	9
4.	Maju	Purbalingga	3
Jumlah			156

(Sumber: https://radarbanyumas.co.id. Diakses pada Hari Minggu 10 Oktober 2020 pukul 08.01)

Dari data tersebut dapat dijelaskan bahwa terdapat sebanyak 156 BUMDes yang telah berdiri di Kabupaten Purbalingga pada Tahun 2020, masih belum banyak BUMDes yang dijalankan secara optimal oleh masyarakat ataupun pemerintah desa sebagai usaha untuk mengerakan perekonomian dan meningkatkan kesejahteraan bagi masyarakat di desa. Hal tersebut perlu adanya dorongan terhadap BUMDes yang belum bisa optimal untuk berkembang lebih baik seperti halnya 3 BUMDes yang termasuk dalam klasifikasi yaitu di Desa Serang Kecamatan Karangreja, Desa Larangan Kecamatan Kejobong dan Desa Kartanegara Kabupaten Kertanegara. Dari data tersebut ada 3 BUMDes yang diklasifikasikan sebagai BUMDes yang maju yang tersebar di masing-masing desa meliputi :

**Tabel 3 Unit Usaha BUMDes Maju di Kabupaten Purbalingga.**

No	Bidang BUMDes	Desa/kecamatan	Jumlah/kategori	PADes
1.	Sektor Pariwisata dll	Serang/Karangreja	1/maju	2019= Rp. 400.000.000 2020= Rp. 201.550.000
2.	Perdagangan atau Minimarket	Larangan/Kejobong	1/maju	2019= Rp. 86.800.000

				2020= Rp. 76.800.000
3.	Pengolahan sampah	Kartanegara	1/maju	2019=Rp. 43.620.000 2020=Rp. 15.099.000
Jumlah			3	

(Sumber: Sumber: <https://radarbanyumas.co.id>. Diakses pada Hari Minggu 10 Oktober 2020 pukul 08.01 WIB)

Dari ketiga Kategori Maju tersebut memberikan dampak terbesar bagi masyarakat dalam meningkatkan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat dan peningkatan pendapatan asli desa terdapat pada berbagai sektor yang disertai dengan ikut andilnya masyarakat dalam membantu dan mendukung kegiatan usaha pengelolaan BUMDes nya masing-masing. Ketiga BUMDes tersebut masuk dalam 3 BUMDes maju karena pengelolannya yang cukup optimal seperti di Desa Larangan Kecamatan Kejobong mengelola di bidang perdagangan yang berbentuk minimarket, di Kertanegera Kecamatan Kertanegera mengelola bidang pengelolaan sampah dan di Desa Serang Kecamatan Karangreja mengelola di bidang pariwisata, pertanian dan peternakan, pelayanan air bersih. Ketiga BUMDes tersebut sama sama ikut andil terhadap pencapaian tujuan pengembangan desa, namun yang lebih komplek atau lengkap ialah BUMDes di Desa Serang yang cukup andil besar terhadap pencapaian tujuan pengembangan desa mulai dari produktivitas masyarakat, potensi sumber daya desa sampai peningkatan pendapatan asli desa. BUMDes di Kabupaten Purbalingga sendiri sampai sekarang ini

sudah cukup banyak yang terbentuk di desa-desa yang berada di wilayah Kabupaten Purbalingga namun belum semuanya berjalan dan dikelola dengan baik dan belum masuk ke dalam kategori maju. Saat ini yaitu BUMDes Serang Makmur Sejahtera yang berada di Desa Serang Kecamatan Karangreja yang sudah berdiri sejak Tahun 2011 Berdasarkan Peraturan Desa Serang Nomor 5 Tahun 2011 mengenai pembentukan BUMDes. Pada Segi Unit Usaha, BUMDes Serang Makmur Sejahtera memiliki beberapa unit usaha yang dikelola seperti unit usaha di bidang pariwisata, pelayanan air bersih, jasa keuangan, pertanian dan peternakan. Namun bidang yang dominan di kelola di BUMDes Serang Makmur Sejahtera tersebut ialah di bidang pariwisata, dimana bidang tersebut mampu menyerap pertumbuhan dan pengembangan produktivitas masyarakat desa yang lebih efektif. Keberhasilan BUMDes Serang Makmur Sejahtera dalam pengelolaan ini tentu ada dorongan dan bekerjasama yang dilakukan sehingga pencapaian tujuan dapat membuahkan hasil. Berikut pihak yang membantu mendorong pengelolaan Pengembangan BUMDes Serang Makmur Sejahtera lebih baik seperti:

**Tabel 4 Pihak-Pihak Yang Terlibat Collaborative Governance BUMDes**

No.	Pihak Collaborative	BUMDesa
1.	BUMDes Serang	Desa Serang
2.	Masyarakat	Desa Serang
3.	Investasi masyarakat	Desa Serang
4.	Pemerintah Desa Serang	Desa Serang
5.	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	Desa Serang

(Sumber: Profil BUMDes Makmur Sejahtera Serang tahun 2019)

Berdasarkan data tersebut terdapat beberapa dukungan dari berbagai pihak dan bantuan ikut andil memberikan dampak besar terhadap pengembangan pengelolaan BUMDes Serang Makmur Sejahtera di Desa Serang. Hal tersebut menjadi lebih sinergis dalam pengembangan pengelolaan BUMDes Serang Makmur Sejahtera kedepan menjadi lebih kompleks dan berkualitas. Saat ini BUMDes Serang Makmur Sejahtera memiliki sinergitas dalam berbagai pihak yang tergabung untuk mencapai tujuan keberhasilan BUMDes Serang Makmur Sejahtera. Pihak-pihak tersebut meliputi dari pengurus BUMDes, kelompok masyarakat, investasi dari masyarakat yang saat ini sudah mencapai 69 masyarakat, Pemerintah Desa Serang dan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa. Dengan pihak tersebut kemandirian dalam pengelolaan BUMDes Serang Makmur Sejahtera dapat dilihat karena keterlibatan pihak swasta sangat minim terhadap pengembangan pengelolaan BUMDes Serang Makmur Sejahtera di Desa Serang. Dengan berbagai unit usaha tersebut, secara khusus mampu menggerakkan produktivitas masyarakat Desa Serang dan secara umum dapat meningkatkan pendapatan asli desa. Lembaga BUMDes Serang Makmur Sejahtera Serang menjadi kategori maju juga didukung oleh pihak-pihak dari luar yang terjalin dengan baik sehingga dapat

membantu perkembangan pengelolaan BUMDes Serang Makmur Sejahtera. Hal ini yang tidak dapat dilakukan oleh BUMDes yang ada didesa lain yang menyebabkan perkembangan Pengelolaannya terhambat. Hal ini dapat membantu meningkatnya Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa yang terdapat di Desa Serang Kecamatan Karangreja Kabupaten Purbalingga dan jauh lebih tinggi dari desa yang ada di Kabupaten Purbalingga. Berikut Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa:

**Tabel 5 Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa Serang**

No.	Tahun	Pendapatan Asli Desa (PADesa)
1.	2016	Rp. 115.453.375
2.	2017	Rp. 200.000.000
3.	2018	Rp. 300.000.000
4.	2019	Rp. 400.000.000
5.	2020	Rp. 201.550.000

(Sumber: SID.KEMENDESA)

Berdasarkan data tersebut informasi yang didapat ialah dengan adanya pengelolaan BUMDes Serang Makmur Sejahtera ini cukup memberikan andil besar dalam pengembangan desa dan

masyarakatnya terbukti dengan adanya PADes setiap tahunnya yang selalu meningkat. Hanya saja pada tahun 2020 terdapat hambatan yang diluar prediksi ialah adanya penuluranan Covid-19 di Indonesia yang berdampak bagi pengelolaan BUMDes Serang Makmur Sejahtera di Desa Serang. Namun dengan adanya BUMDes Serang Makmur Sejahtera yang sudah berdiri melalui pengelolaan BUMDes Serang Makmur Sejahtera yang baik mampu menggerakkan produktivitas masyarakatnya dan dapat meningkatkan pendapatan asli daerah setiap tahunnya. Namun pergerakan peningkatan pendapatan asli desa tidak berjalan baik, hal ini terbentur dengan adanya bencana pandemik Covid-19 yang terjadi di Kabupaten Purbalingga sehingga menyebabkan penurunan hasil pendapatan BUMDes Serang Makmur Sejahtera di Kabupaten Purbalingga. Namun secara perlahan mampu di adaptasi penyelesaian bencana Covid-19 tersebut sehingga mampu dikelola dengan baik lagi walaupun belum maksimal. Serang Makmur Sejahtera Sehingga dengan hal ini perlu dikaji terhadap Pengelolaan BUMDes Serang Makmur Sejahtera melalui *Collaborative Governance* untuk mengetahui proses pengelolaannya dengan berbagai pihak seiring dengan berbagai unit usaha yang dijalankan dan investasi yang masuk untuk pengembangan pengelolaan BUMDes Serang Makmur Sejahtera.

## **B. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif (Ashworth et al., 2019; B.Miles et al., 2014; Ospina et al., 2018). Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif yang berbasis pada proses bentuk *collaborative*

*governance* dalam ini adalah pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Seerang, Kecamatan Karangreja, Kabupaten Purbalingga (Ashworth et al., 2019; B.Miles et al., 2014; Ospina et al., 2018). Pengumpulan data penelitian ini melalui proses wawancara, observasi dan dokumentasi (Morgan, 2017). Pemilihan informan dilakukan dengan teknik *purpose sampling* (Nathan & Scobell. 2012). Analisis data menggunakan analisis interaktif (B. Miles et al. 2014) yang bertujuan untuk menganalisis dalam penelitian pertama dan desain ekplanatori untuk menganalisis dalam penelitian kedua interaktif (Cresswell&cresswell. 2018a). Sasaran penelitian ini terdiri Kepala Desa Serang, Direktur BUMDes dan Pengurus, Badan Pengawas Desa, Masyarakat investasi dan non investasi. Para informan dipilih secara *purpose sampling* sesuai dengan tujuan penelitian (Cresswell&cresswell. 2018a). Validitas dat penelitian ini menggunakan triangulasi data sumber dan dokumen (Cresswell&cresswell. 2018a).

## **C. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Collaborative Governance**

Penyelenggaraan pemerintah menjadi suatu sistem koordinator untuk mengatur dan menstabilkan masyarakat yang dalam hal ini ialah menjalankan program-program pemerintah yang tertuju kepada masyarakat seiring dengan terjadinya perubahan beberapa fase dalam kurung waktu beberapa terakhir (Taufiqurokhman. 2016). Pada Fase *Governance* sendiri merupakan suatu paradig yang berfokus padapada peranan masing-masing aktor yang terlibat dalam semua proses baik dalam aturan ataupun lembaganya yang dapat memberikan suatu

harapan bagi setiap masyarakat dimasyarakat untuk mengelola dan mengendalikan secara kolektif (Dwiyanto. 2015). Kolaborasi dapat diartikan sebagai penggabungan tenaga dari berbagai aktor yang tujuannya untuk mencapai titik kesepakatan yang telah dilakukan dalam suatu pekerjaan yang bersifat pada lintas, batas, sektor dan hubungan (O'Brien, M. 2017). Dengan hal itu, kepuasan dari didapatkan setiap pihak dalam suatu hubungan kolaborasi melalui prinsip karakteristik dari sebuah proses kolaborasi yang mengarahkan mereka pada hasil yang memuaskan bagi semua pihak yang terlibat (Gray. 2015).

## 2. Proses Collaborative Governance

Dalam proses *collaborative governance* desain kelembagaan membutuhkan aturan-aturan dasar serta kepemimpinan sebagai media mediasi dan fasilitasi dalam proses *collaborative governance*. Proses *collaborative governance* memiliki aspek tersendiri yang sangat kompleks dan komprehensif yang dapat dijadikan sebagai sebuah siklus (Chris Ansell dan Alison Gash. 2008).

### a) Starting Condition

Dalam kondisi awal suatu bentuk kolaborasi untuk memfasilitasi dan mencegah segala bentuk ketidakkerjasama dari pemangku kepentinganyang terlibat didalamnya. Hal ini memungkinkan terjadinya suatu kondisi yang dapat ditemukan seperti ketidakpercayaan, ketidakhormatan dan dominasi kekuasaan. Focus dalam *strating condition* ini ialah meminimalisir terjadinya bentuk kerjasama yang tidak seimbang dari sumberdaya yang dimiliki, inisiatif dari pihak yang terlibat didalamnya yang dapat muncul seketika dengan dasar

latar belakang kerjasama yang dilakukan oleh masing-masing *Stakeholder* (Chris Ansell dan Alison Gash. 2008).

*Power/Resource imbalances:* Masalah yang sering umum terjadi dalam pelaksanaan bentuk kerjasama kolaboratif yang dijalankan oleh masing-masing aktor khususnya pemerintah dan dengan pihak *stakeholders* ialah terjadinya ketidakseimbangan kekuasaan dalam suatu kepentingan yang telah direncanakan (Warner. 2016). Ketidakseimbangan dominasi dari pemangku kepentingan tidak dapat berpartisipasi penuh dan pemerintah tentu berkomitmen terhadap strategi komitmen dan representasi *Stakeholders* yang masih lemah.

*Incentives to Participate:* Adanya intensif yang diberikan oleh pemangku kepentingan menjadi suatu harapan untuk dapat berpartisipasi dalam proses kolaborasi yang dapat membuahkan hasil, khususnya pada keseimbangan waktu dan energi (Warner. 2016). Hal ini dapat menjadikan setiap *Stakeholders* menjadi sangat mendominasi dan sangat bergantung satu dengan lainnya untuk menuju kesuksesan dalam proses kolaborasi (Yaffe dan Wondolleck. 2016).

*Prehistory of Antagonism and Cooperation:* Kesuksesan kerjasama terdahulu dapat menjadi modal dan tingkat kepercayaan tinggi dalam kolaborasi yang baik dengan hal tersebut, menyarankan kemungkinan tata kelola kolaboratif dapat berhasil melalui tingkat saling bergantung tinggi, langkah positif terhadap tingkat kepercayaan (Chris Ansell dan Alison Gash. 2008).

b) *Facilitative Leadership*

Keberadaan kepemimpinan memiliki peran fasilitas yang sangat penting dalam menetapkan dan menjaga suatu aturan, kepercayaan, fasilitas dialog dan eksplorasi bersama (Chris Ansell dan Alison Gash. 2008). Kepemimpinan penting untuk bisa merangkul, memperdayakan, melibatkan *Stakeholders* dan mengarahkan mereka untuk memajukan kolaborasi (Vangen and Huxham. 2016).

c) *Institutional Design*

Masalah mengenai desain kelembagaan yang terakhir terjadi yaitu terdapat pada penggunaan tenggat waktu yang sangat penting (Glasbergen and Driessen. 2017). Hal tersebut dapat mengakibatkan ruang lingkup dalam suatu forum dapat terhambat (Freeman. 2016).

d) *The Collaborative Process*

Model tata kelola kolaboratif dalam pengembangannya menggambarkan proses yang dilakukan secara bertahap. Hal ini menempatkan proses kolaboratif dalam mencapai tujuannya melalui siklus yang terdiri komunikasi, kepercayaan, komitmen, pemahaman bersama dan hasil sementara (Vangen and Huxham. 2016).

1) *Face to Face Dialogue*: Bentuk dialog tatap muka dalam proses kolaboratif merupakan syarat yang harus dilakukan tetapi belum cukup untuk melakukan kolaborasi (Chris Ansell dan Alison Gash. 2008). Hal ini dapat menjadi suatu proses inti terhadap kepercayaan, saling menghormati, pemahaman bersama dan proses komitmen (Warner. 2016).

2) *Trust Building*: Secara umum kepercayaan terhadap masing-masing pemangku kepentingan menjadi salah satu poin penting dalam pelaksanaan proses (Weechmaldonado dan Merrill. 2016). Dalam proses pembangunan kepercayaan memakan waktu dengan komitmennya yang panjang dalam mencapai tujuan dari hasil kolaborasi (Chris Ansell dan Alison Gash. 2008).

3) *Commitment to the Process*: Komitmen berkaitan dengan keyakinan dalam proses negosiasi dengan prioritas pada keuntungan bersama seiring dengan pencapaian hasil dari kebijakan (Tompkins, Emma L., and W. Neil Adger. (2016). Langkah-langkah pemangku kepentingan dalam kolaborasi untuk berkomitmen ialah saling pengakuan (Saarikoski. 2016) dan saling apresiasi (Plummer and Fitzgibbon. 2016).

4) *Shared Understanding*: Perkembangan Pemahaman bersama menjadikan suatu proses kolaborasi sebagai pembelajaran yang berskala besar (Daniels and Walker. 2016). Pemahaman yang dilakukan dalam proses kolaborasi dilakukan secara bersama untuk mencapai kepentingan bersama (Tett Crowther and O'Hara, 2017).

5) *Intermediate Outcome*: hasil sementara yang menjadikan sebagai salah satu wakil keluaran dari hasil proses kolaborasi yang dilakukan oleh masing-masing pihak. Dalam proses kolaboratif keuntungan sekecil apapun memberikan umpan balik mengenai semangat siklus

dalam pembangunan kepercayaan dan komitmen (Vangen and Huxham, 2016).

### 3. Konsep Badan Usaha Milik Desa

Badan Usaha Milik Desa merupakan suatu lembaga usaha milik desa yang dikelola oleh pemerintahan desa dan masyarakat dengan dibentuk berdasarkan sesuai kebutuhan dan potensi desa untuk meningkatkan perekonomian desa (Buku Panduan BUMDes, 2007). Badan Usaha Milik Desa adalah suatu lembaga usaha desa yang dikelola secara bersama untuk memperkuat perekonomian desa dengan bentuk kebutuhan atau potensi desa (Kamarsoedi, 2016). Dalam menjalankan pengelolaan terhadap BUMDes berdasarkan pada prinsip kooperatif, partisipatif, emansipasif, transparansi, akuntabel dan sustainable (Buku Panduan BUMDes, 2007). Pendirian BUMDes berdasarkan pada perundang-undangan BUMDes yang merupakan program pemerintah yang termasuk dalam bidang ekonomi dengan tujuan membantu dan mendorong desa untuk meningkatkan pendapatan desa dan memberikan layanan berupa barang atau jasa kepada masyarakat. Modal BUMDes dalam menjalankan pengelolaannya berasal dari APBDDes pemerintahan yang dianggarkan berupa bantuan desa dan masyarakat (Buku Panduan BUMDes, 2007). Tujuan dalam pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) berdasarkan buku panduan mengenai BUMDes (2007), terdapat empat tujuan utama dalam pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes): meningkatkan perekonomian asli desa, meningkatkan pendapatan asli desa, meningkatkan pengelolaan potensi desa dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, menjadi tulang

punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa.

#### a) Fungsi pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Dalam pendirian BUMDes ini memiliki beberapa fungsi dalam menjalankan pengelolaan BUMDes yang harapannya dapat dijalankan dengan maksimal dan mampu mencapai tujuan yang direncanakan. Fungsi BUMDes meliputi

- 1) Pembentukan usaha baru yang berakar dari sumber daya yang ada serta optimalisasi kegiatan-kegiatan ekonomi masyarakat yang telah tersedia. Dengan sumber daya yang telah ada disuatu daerah tersebut dapat memberikan kemudahan bagi masyarakat atau pelaku BUMDes dalam mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya potensial sebagai alternatif dalam menjalankan pengelolaan BUMDes. Kegiatan-kegiatan dalam BUMDes yang dilakukan tentu tidak jauh-jauh dari sumber daya potensial yang ada, yang memungkinkan mampu memberikan dukungan terhadap pengelolaan BUMDes yang dijalankan untuk hasil yang maksimal.
- 2) Meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Dalam hal ini peranan adanya pembentukan BUMDes dapat memberikan dampak positif mulai dari pemerintahan desa sampai dengan masyarakatnya. Dampak positif tersebut salah satunya ialah dapat meningkatkan kesejahteraan bagi masyarakat desa yang rata-rata masih belum mencapai pada titik maksimal.

- 3) Peningkatan kesempatan berusaha dalam rangka memperkuat ekonomi desa dan mengurangi pengangguran. Dengan adanya BUMDes tersebut, pemerintah daerah dapat mengambil inisiatif agar dapat memanfaatkan potensi sumber daya untuk dijadikan sebagai sumber usaha yang dapat meningkatkan perekonomian masyarakat agar dapat mengurangi ketimpangan sosial di masyarakat salah satunya pengangguran.
- 4) Membantu pemerintah desa dalam mengurangi kemiskinan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat di desa. Berbagai peran terus dilakukan oleh pemerintah dalam menanggapi kemiskinan kesejahteraan masyarakat saat ini. Hal tersebut menjadi dasar untuk melakukan berbagai usaha yang dapat mampu memberikan efek bagi masyarakat di pedesaan.
- 5) Memberikan pelayanan sosial (Misalnya Pendidikan ataupun kesehatan), kepada masyarakat. Masyarakat menjadi prioritas pertama dalam memberikan keamanan, kenyamanan dan ketentraman. Hal ini sejalan dengan adanya pembentukan BUMDes yang berprioritas pada pemenuhan kebutuhan masyarakat di berbagai bidang.
- 2) Partisipatif, semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) untuk mendorong kemajuan usaha BUMDes harus bersedia secara sukarela, memberikan dukungan dan berkontribusi.
- 3) Emansipatif, semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) tidak ada suatu perbedaan atau perlakuan khusus tanpa memandang dari golongan manapun seperti agama, ras ataupun suku.
- 4) Transparansi, segala aktivitas yang berhubungan dengan kepentingan masyarakat mengenai pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat diketahui secara mudah dan terbuka untuk dapat diketahui oleh seluruh lapisan masyarakat.
- 5) Akuntabel, seluruh aktivitas ataupun kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan dapat dipertanggungjawabkan baik secara teknik ataupun administratif.
- 6) Sustainabel, suatu kegiatan usaha yang dapat dikembangkan oleh masyarakat melalui wadah BUMDes yang sudah didirikan.

#### 4. Proses Collaborative Governance

Dalam proses collaborative governance desain kelembagaan membutuhkan aturan-aturan dasar serta kepemimpinan sebagai media mediasi dan fasilitasi dalam proses collaborative governance. Proses *collaborative governance* memiliki aspek tersendiri yang sangat kompleks dan komprehensif yang dapat dijadikan sebagai sebuah siklus (Chris Ansell dan Alison Gash. 2008):

Terdapat enam prinsip dalam mengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), meliputi:

- 1) Kooperatif, semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) mampu melakukan kerjasama satu dengan yang lain secara baik demi keberlangsungan hidupnya.

a) *Starting Condition*

*Collaborative Governance* yaitu aspek *Power-resource-knowledge asymmetries* dalam pengembangan BUMDes Desa Serang Kecamatan Karangreja Kabupaten Purbalingga bahwa pembagian tugas pokok dan fungsi masing masing pengurus, karyawan dan pihak yang terlibat sudah tertera dan diatur pada aturan dasar dan rumah tangga serta aturan dari BUMDes tersendiri sehingga tidak ada dominasi dari seseorang ataupun kelompok dalam hal kekuasaan. Dari sisi sumberdaya manusia lebih memprioritaskan pada pemberdayaan masyarakat secara lokal dan pengetahuan mengenai BUMDes secara umum sudah baik diiringi dengan program pembinaan mengenai BUMDes. Tolak ukur dari *Power-resource-knowledge asymmetries* yaitu tidak ada ketidakseimbangan dalam pembagian kekuasaan, kapasitas sumberdaya manusia dan pengetahuan antar pihak dalam suatu organisasi. Jika teori dari Ansell dan Gash dikaitkan dengan hasil penelitian dilapangan bahwa dalam proses *Power-resource-knowledge asymmetries* menunjukan hasil yang positif dimana

Aspek *Incentive for constraint on participate* dalam pengembangan BUMDes Desa Serang Kecamatan Karangreja Kabupaten Purbalingga bahwa pihak-pihak yang terlibat hanya berasal dari lingkup internal desa dan untuk eksternal lebih pada program diskusi dan pengembangan melalui BUMDes bersama. Selain itu juga insentif yang diberikan kepada masing-masing pihak tergantung dari partisipasi mereka dalam pengembangan BUMDes melalui bagi hasil yang didapat dari

keuntungan. Selain itu juga terdapat investasi bagi masyarakat setempat untuk turut serta dalam pengembangan dan pembangunan BUMDes Serang Makmur Sejahtera. tolak ukur keberhasilan *Incentive for constraint on participate* ialah adanya insentif yang diberikan kepada pihak-pihak terkait untuk dapat berpartisipasi aktif dalam pengembangan BUMDes. Jika dikaitkan dengan teori Ansell dan Gash dengan hasil penelitian dilapangan maka menunjukan hasil positif dan berhasil.

Aspek *prehistory of cooperation on conflict* dalam pengembangan BUMDes Desa Serang Kecamatan Karangreja Kabupaten Purbalingga bahwa pihak-pihak yang terlibat tidak ada kendala yang signifikan berpengaruh pada pengembangan BUMDes Makmur Sejahtera sehingga proses kerjasama dapat berjalan dengan mudah dan baik sehingga berimbas pada peningkatan pengembangan pembangunan BUMDes, selain itu juga dapat membuka program investasi bagi masyarakat sekitar. Tolak ukur keberhasilan *Prehistory of cooperation on conflict* ialah pengalaman yang baik dari pihak-pihak yang terlibat dalam kerjasama dapat memberikan dasar kerjasama yang saling bergantung sama lain yang besar kemungkinan dapat membantu keberhasilan dalam proses kolaborasi. Jika dikaitkan dengan teori Ansell dan Gash dengan hasil penelitian dilapangan maka menunjukan hasil positif dan berhasil.

b) *Facilitative Leadership*

Aspek *Leadeership fasilitave* dalam pengembangan BUMDes Desa Serang Kecamatan Karangreja Kabupaten Purbalingga bahwa peran pemimpin

dalam menjalankan kepemimpinannya dapat diapresiasi, lebih hal ini peranannya begitu dominan bagi perkembangan BUMDes dan hubungan kerjasama proses *Collaborative Governance* mulai dari koordinasi, pengawasan masing-masing unit usaha dan menyelesaikan suatu masalah dengan baik. Tolak ukur dalam keberhasilan kolaboratif ialah pemimpin yang dapat aktif, mempromosikan partisipasi secara luas, selalu memastikan suatu pengaruh ataupun kondisi, memfasilitasi kelompok yang produktif dan memperluas ruang lingkup suatu proses kolaboratif. Jika dikaitkan dengan teori Ansell dan Gash dengan hasil penelitian dilapangan maka menunjukkan hasil positif dan berhasil.

c) *Institutional Design*

aspek *Institutional design* dalam pengembangan BUMDes Desa Serang Kecamatan Karangreja Kabupaten Purbalingga bahwa aturan dasar yang tertulis tertera pada AD/ART dan Peraturan Desa menjadi patokan dasar dalam menjalankan kegiatan pengelolaan BUMDes. Selain itu juga BUMDes Makmur Sejahtera lebih memanfaatkan potensi desa yang dimiliki. Sehingga dapat disimpulkan bahwa aturan dalam menjalankan BUMDes sudah tertera secara jelas dan tertulis dalam AD/ART dan Peraturan Desa menjadi patokan utama serta mengedepankan konsep jujur, transparansi dan kerjasama. Tolak ukur dalam keberhasilan aspek ini menurut teori Ansell dan Gash ialah adanya dasar hukum yang jelas dengan aturan, protokol dan transparansi yang tertuang dalam aturan dasar dan aturan rumah tangga sebagai pedoman dalam menjalankan pengelolaan BUMDes

Makmur Sejahtera. Selain dari itu terdapat peraturan secara legitmasi yang dikeluarkan oleh pemerintah desa mengenai BUMDes yaitu peraturan desa.

d) *The Collaborative Process*

1) Pada proses *collaborative governance* aspek *face to face dialogue* dalam pengembangan BUMDes Desa Serang Kecamatan Karangreja Kabupaten Purbalingga bahwa proses dialog tatap muka berjalan dengan rutin setiap sebulan sekali dengan mekanisme pembahasan laporan pertanggungjawaban dan evaluasi kinerja BUMDes. Kemudian terdapat forum *face to face* yang dilaksanakan pada 3 bulan sekali dengan mekanisme pembahasan peningkatan PADes yang dihadiri oleh pihak-pihak dari elemen masyarakat dan pemerintah desa. Tolak ukur keberhasilan dari proses komunikasi tatap muka yaitu terdapat suatu forum yang diinisiasi oleh pemerintah yang diikuti oleh masing-masing pihak yang terlibat dengan dilakukan secara berkelanjutan melalui keputusan kebijakan dengan musyawarah bersama-sama. Dikaitkan dengan hasil penelitian yang ada dilapangan dapat dikatakan bahwa komunikasi yang sifatnya tatap muka yang dilakukan BUMDes menunjukkan hasil yang positif dan berhasil.

2) *Pada Trust Building* Tingkat kepercayaan yang dibangun antar pihak-pihak yang terlibat didalamnya cukup tinggi dengan mengedepankan pada pola pikir secara sama sehingga dapat

menunjang pencapaian yang lebih baik kedepannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepercayaan antar unsur masyarakat yang terlibat dalam pengembangan BUMDes Makmur sejahtera cukup tinggi dengan berlandaskan prinsip terbuka, jujur dan kesamaan pemikiran.

Keberhasilan pembangunan kepercayaan ini didukung oleh adanya peranan masing-masing pihak, dimana semua pihak yang terlibat dalam pengembangan BUMDes berasal dari lingkup internal. Sehingga pembangunan kepercayaan antar masing-masing pihak berjalan dengan baik dan efektif serta proses pengembangan BUMDes Makmur Sejahtera berjalan dengan maksimal.

- 3) Aspek *Commitment to the Process*  
Dalam proses komitmen antar pihak harus menyadari adanya suatu proses dalam pengembangan BUMDes sehingga dapat memberikan konsistensi pengembangan BUMDes. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat komitmen dalam proses *Collaborative Governance* bisa dikatakan tinggi terlihat dari antusias masyarakat dan unturnya, tak hanya itu masing-masing pihak perlu menyadari terhadap konsistensi proses perkembangan BUMDes Makmur Sejahtera. Maka dikaitkan dengan hasil penelitian yang ada dilapangan dapat dikatakan bahwa komitmen dari masing-masing pihak yang dilakukan BUMDes menunjukkan hasil yang positif dan berhasil. Hal

ini ditunjukkan dengan adanya sikap antusias masyarakat dan semua unsur masyarakat terbilang sangat aktif, hal ini juga diikuti perlunya kesadaran untuk menjamin konsistensi dalam Pengembangan BUMDes Makmur Sejahtera.

- 4) Aspek *Shared Understanding*:  
Pemahaman bersama mengenai Tujuan dari BUMDes dapat mensejahterakan masyarakat dalam lingkup umum, menambah dan mengubah perekonomian masyarakat menjadi lebih baik dan menguatkan pada pendapatan asli desa. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tujuan dari BUMDes yang menjadi prioritas ialah mensejahterakan masyarakat, pengembangan BUMDes menjadi lebih baik, mengubah perekonomian dan menguatkan PADes pemerintah desa. Tolak ukur dari keberhasilan menunjukkan hasil yang positif dan baik. Hal ini didukung melalui pelaksanaan BUMDes yang menjadi prioritas ialah untuk mensejahterakan masyarakat khususnya desa serang, pengembangan BUMDes menjadi lebih baik dan meningkat, mengubah perekonomian dan menguatkan PADes pada pemerintah desa.
- 5) *Intermediate Outcome*:  
hasil sementara yang menjadikan sebagai salah satu wakil keluaran dari hasil proses kolaborasi yang dilakukan oleh masing-masing pihak ialah Unit usaha yang paling menonjol ialah unit usaha pariwisata yang bergerak dalam menciptakan wahana rekreasi dan

hiburan untuk masyarakat luas. Hal ini menjadikan BUMDes Makmur Sejahtera menjadi BUMDes yang terbilang maju di Purbalingga karena mampu mengelola BUMDes dengan baik. Hal ini membawa dampak baik bagi pemerintah desa, masyarakat dan BUMDes makmur sejahtera. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil yang terlihat jelas dan menonjol dari beberapa unit usaha yang dijalankan ialah unit usaha BUMDes yang mampu memberikan dampak positif bagi pemerintah desa, masyarakat dan BUMDes Makmur Sejahtera. Tolak ukur dalam keberhasilan ini ialah pengaruh kepercayaan dan komitmen dari pihak yang terlibat sangat berperan untuk mendorong pencapaian hasil keuntungan dalam jangka panjang. Hal ini dapat dikaitkan dengan penemuan hasil penelitian lapangan menunjukkan bahwa proses kolaborasi yang dilakukan berhasil dan baik.

**Tabel 6. Kontribusi PADes Desa Serang**

No	Kontribusi Ke PADes	Tahun
1.	Rp. 1.700.000	2011
2.	Rp. 7.000.000	2012
3.	Rp. 10.800.000	2013
4.	Rp. 26. 573.750	2014
5.	Rp. 55.463.375	2015
6.	Rp. 115.000.000	2016
7.	Rp. 200.000.000	2017
8.	Rp. 350.000.000	2018
9.	Rp. 400.000.000	2019
10.	Rp. 450.000.000	2020
11.	Rp. 600.000.000	2021

Sumber: Pemerintah Desa Serang.

Dari tabel diatas dapat ditarik informasi bahwasanya kontribusi PADes Desa Serang dari tahun ketahun mulai dari tahun 2010 sampai dengan 2021 terbilang cukup meningkat secara terus menerus walaupun peningkatan hanya bertambah sedikit. Peningkatan PADes terjadi pada tahun 2021 yang mencapai hampir setengah dari jumlah PADes yang didapat.

#### **D. KESIMPULAN**

Pembahasan mengenai proses *Collaborative Governance* terhadap pengelolaan BUMDes Makmur Sejahtera Desa Serang Kecamatan Karangreja Kabupaten Purbalingga dapat ditarik kesimpulan yaitu pelaksanaan *Collaborative Governance* pada BUMDes dalam proses pengembangannya melibatkan unsur-unsur masyarakat dimulai dari pemerintah desa, BPD, masyarakat dan unsur masyarakat lainnya berjalan dengan optimal dan sesuai dengan proses teori *Collaborative Governance*, namun belum ada proses kolaborasi dengan pihak eksternal atau swasta yang tergabung dalam pengembangan BUMDes Makmur Sejahtera. Hal ini dikarenakan prinsip dari BUMDes dan unsur masyarakat Desa Serang memprioritaskan pada pemberdayaan masyarakat lokal, namun tidak adanya pihak swasta menjadikan kolaborasi yang dilakukan dengan semua pihak dari unsur komponen masyarakat dan dapat berjalan dengan maksimal dan mampu mengembangkan BUMDes Makmur Sejahtera secara mandiri dan efektif.

## E. DAFTAR PUSTAKA

### Buku :

- Ansell, C. & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. J-PART, Vol 18. No. 4, PP 544-571.
- Ashworth, R. E., McDermott, A. M., & Currie, G. (2019). Theorizing from Qualitative Research in Public Administration: Plurality through a Combination of Rigor and Richness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(2). <https://doi.org/10.1093/jopart/muy057>
- B.Miles, M., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis - Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, Johnny Saldaña* - Google Books. In Sage Publications.
- Buku Panduan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tahun 2007
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran*, Yogyakarta, Pustaka Belajar.
- Daniels, Steven, and Gregg B. Walker. (2016). *Working through environmental conflict: The collaborative learning approach*. Westport, CT: Praeger.
- Fawcett, Stephen B., Adrienne Paine-Andrews, Vincent T. Francisco, Jerry A. Schultz, Kimber P. Richter, Rhonda K. Lewis, Ella L. Williams, et al. (2015). Using empowerment theory in collaborative partnerships for community health and development. *American Journal of Community Psychology* 23:677-97.
- Freeman, Jody. (2016). Collaborative governance in the administrative state. *UCLA Law Review* 45:1.
- Glasbergen, Pieter, and Peter P. J. Driessen. (2017). Interactive planning of infrastructure: The changing role of Dutch project management. *Environment and Planning C: Government and Policy* 23: 263-77.
- Gray, Barbara. (2015). *Collaborating: Finding common ground for multi-party problems*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Huxham, Chris, and Siv Vangen. (2016). Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: How things happen in a (not quite) joined-up world. *Academy of Management Journal* 43:1159-75.
- Mc Guire, M. (2016). Collaborative Public Management. Assessing What We Know and How We Know it. *Public Administration Review*, Vol. 66, Special Issue: Collaborative Public management.
- Morgan, D. L. (2017). Integrating Qualitative and Quantitative Methods: A Pragmatic Approach. In *Integrating Qualitative and Quantitative Methods: A Pragmatic Approach*. <https://doi.org/10.4135/9781544304533>
- Murdock, Barbara, Carol Wiessner, and Ken Sexton. (2015). Stakeholder participation in voluntary environmental agreements: Analysis of 10 Project XL case studies. *Science, Technology & Human Values* 30:223-50.
- Nathan, A. J., & Scobell, A. (2012). Experience sampling method :Measuring the quality of

- everyday life. In *Foreign Affairs* (Vol. 91, Issue 5).
- Ospina, S. M., Esteve, M., & Lee, S. (2018). Assessing Qualitative Studies in Public Administration Research. *Public Administration Review*, 78(4), 593–605. <https://doi.org/10.1111/puar.12837>
- O'Brien, M. (2017). *Review of Collaborative Governance: Factor Cacial to the Internal Workings of the Collaborative Process*. Published by the ministry for the environment.
- O'Flynn, J. & Wana, J. (2018). *Collaborative Government: Meaning, Dimensions, Drivers and Outcomes*. ANU press.
- Plummer, Ryan, and John Fitzgibbon. (2016). Co-management of natural resources: A proposed framework. *Environmental Management* 33:876–85.
- Saarikoski, Heli. 2016. Environmental impact assessment (EIA) as collaborative learning process. *Environmental Impact Assessment Review* 20:681–700.
- Taufiqurokhman. (2016). *Manajemen Strategik* (1 ed.), Jakarta Pusat, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Tett, Lynn, Jim Crowther, and Paul O'Hara. (2017). Collaborative partnerships in community education. *Journal of Education Policy* 18:37–51.
- Tompkins, Emma L., and W. Neil Adger. (2016). Does adaptive management of natural resources enhance resilience to climate change? *Ecology and Society* 9 (2): 10. <http://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art10>
- Warner, Jeroen F. (2016). More sustainable participation? Multi-stakeholder platforms for integrated catchment management. *Water Resources Development* 22 (1): 15–35.
- Weech-Maldonado, Robert, and Sonya Merrill. (2016). Building partnerships with the community: Lessons from the Camden Health Improvement Learning Collaborative. *Journal of Healthcare Management* 45:189–205.
- Wondolleck, Julia M., and Steven L. Yaffee. (2016). *Making collaboration work: Lessons from innovation in natural resource management*. Washington, DC: Island Press.
- Yaffee, Steven L., and Julia Wondolleck. (2016). Collaborative ecosystem planning processes in the United States: Evolution and challenges. *Environments* 31 (2): 59–72.