

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Indonesia menganut asas desentralisasi dalam menyelenggarakan pemerintahan yaitu dengan memberikan kesempatan dan keleluasaan kepada daerah untuk menyelenggarakan otonomi daerah. Asas desentralisasi dilakukan dengan cara tugas dan wewenang untuk mengatur dan mengurus pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat diserahkan kepada pemerintah daerah. Sehingga kegiatan pembangunan tidak lagi terpusat di perkotaan melainkan harus dilakukan secara menyeluruh hingga ke pelosok Indonesia. Konsep tersebut sesuai dengan agenda prioritas pemerintahan Indonesia yang dikenal dengan Nawacita pada butir ketiga yaitu “Membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan.” Tujuan dari butir tersebut adalah bahwa pembangunan perdesaan ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup masyarakat desa.

Pembangunan yaitu mengubah sumber daya alam dan manusia suatu wilayah atau negeri sehingga berguna dalam produksi barang dan melaksanakan pertumbuhan ekonomi, modernisasi, dan perbaikan, dalam tingkat produksi barang (materi) dan konsumsi (Jayadinata dan Pramandika, 2006:1). Pembangunan dapat disimpulkan sebagai perubahan-perubahan yang direncanakan dengan mengelola potensi alam, manusia, sosial dan budaya yang ada di suatu negara. Mengelola potensi alam yaitu mengetahui potensi alam yang ada di suatu daerah kemudian mengembangkan dan memanfaatkan hasil alam dengan sebaik-baiknya. Sedangkan potensi manusia dikembangkan melalui peningkatan pengetahuan dan ketrampilannya sehingga dapat mengelola potensi alam dengan bijaksana. Kegiatan tersebut merupakan bagian dari pembangunan nasional suatu bangsa, artinya merupakan suatu usaha raksasa dari

bangsa itu, untuk mencapai kesejahteraan lahir batin yang bukan saja sebenarnya menjadi idam-idaman dari setiap warga negara dan bangsa yang bersangkutan melainkan pula merupakan cita-cita setiap umat manusia (Beratha, 1982:65).

Sedangkan menurut (Widjaja, 2004:3) pengertian dari Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai susunan asli berdasarkan hak asal usul yang bersifat istimewa. Desa, baik itu Desa dan Desa Adat adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam system pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) (Shuida, 2016:8). Desa sendiri merupakan cikal bakal terbentuknya masyarakat politik dan pemerintahan di Indonesia. Penyelenggaraan pemerintahan desa merupakan subsistem dari sistem penyelenggaraan pemerintahan, sehingga desa memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakatnya. Yang melandasi pemikiran dari pemerintahan Desa adalah otonomi asli, partisipasi, demokrasi, pemberdayaan masyarakat dan keanekaragaman.

Berlandaskan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, Desa memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan rumah tangganya sendiri. Kewenangan tersebut tercantum pada pasal 18 yaitu kewenangan desa meliputi kewenangan dibidang penyelenggaraan pemerintahan desa, pelaksanaan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa, dan pemberdayaan masyarakat desa berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan adat istiadat desa.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 114 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Desa memberikan payung hukum bahwa perencanaan pembangunan desa adalah proses tahapan kegiatan yang diselenggarakan oleh pemerintah desa dengan melibatkan Badan Permusyawaratan Desa dan unsur masyarakat secara

partisipatif guna pemanfaatan dan pengalokasian sumber daya desa dalam rangka mencapai tujuan pembangunan desa. Tujuan pembangunan desa adalah untuk meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup masyarakat desa serta penanggulangan kemiskinan dengan pemenuhan kebutuhan dasar, pembangunan sarana dan prasarana desa, pemberdayaan masyarakat desa, pengembangan potensi dan ekonomi lokal, dan pemanfaatan sumber daya alam dan lingkungan secara berkelanjutan.

Setiap desa dituntut untuk lebih mandiri, kreatif, dan inovatif dalam menjalankan roda pemerintahannya dan memiliki ketahanan sosial, ekonomi dan lingkungan. Peningkatan kesejahteraan masyarakat desa dapat dilakukan melalui meningkatkan pembangunan, pelayanan publik, pemanfaatan potensi-potensi sumber daya alam yang ada, pengelolaan keuangan secara transparansi dan akuntabel serta melibatkan partisipasi masyarakat. Upaya mengurangi kesenjangan antara desa dan kota dilakukan dengan mempercepat pembangunan desa mandiri serta membangun keterkaitan ekonomi lokal, antara desa dan kota melalui pembangunan kawasan perdesaan.

Kementerian Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia memiliki empat program prioritas untuk membangun desa, antara lain :

1. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)
2. Program Unggulan Kawasan Pedesaan (Prukades)
3. Membuat Embung
4. Membangun sarana olahraga (www.kemendes.go.id, diakses pada tanggal 1 September 2019 pukul 14.20 WIB).

Upaya tersebut juga didukung melalui Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, khususnya bab X tentang Badan Usaha Milik Desa, yang tercantum dalam beberapa pasal yaitu,

Pasal 87 :

- 1) Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa yang disebut BUM Desa.*
- 2) BUM Desa dikelola dengan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan.*
- 3) BUM Desa dapat menjalankan usaha di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.*

Pasal 88 :

- 1) Pendirian BUM Desa disepakati melalui Musyawarah Desa.*
- 2) Pendirian BUM Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Peraturan Desa.*

Pasal 89 :

Hasil usaha BUM Desa dimanfaatkan untuk :

- a. pengembangan usaha; dan*
- b. Pembangunan Desa, pemberdayaan masyarakat Desa, dan pemberian bantuan untuk masyarakat miskin melalui hibah, bantuan sosial, dan kegiatan dana bergulir yang ditetapkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa.*

Pasal 90 :

Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota bertugas mendorong perkembangan BUM Desa melalui cara

- a. memberi hibah dan/atau akses pemodalan,*
- b. memberikan pendampingan teknis, dan*
- c. memprioritaskan BUM Desa untuk mengelola sumber daya alam di desa.*

BUMDes menurut -Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa adalah,

“Badan Usaha Milik Desa, selanjutnya disebut BUM Desa, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa.”

Modal BUMDes seluruh atau sebagian besar berasal dari desa. Pendapatan yang diperoleh ditujukan untuk kesejahteraan anggota dan masyarakat sesuai dengan kebijakan desa. Kegiatan BUMDes dikontrol dan diawasi oleh Badan Permusyawaratan Desa, Pemerintah Desa dan anggota masyarakat. Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten, dan Pemerintah Desa wajib memfasilitasi segala kebutuhan yang berhubungan dengan keberlangsungan kegiatan BUMDes. Modal BUMdes dikelola dalam berbagai jenis usaha BUMDes. Berikut jenis-jenis usaha BUMdes:

Tabel I.1
Jenis-Jenis Usaha Dalam BUMDes

Jenis Usaha	Penjelasan
Bisnis Sosial	Berupa pelayanan publik kepada masyarakat serta sebagai unit penyaluran bantuan dari pemerintah kepada masyarakat
Bisnis Uang	Berguna untuk memenuhi kebutuhan keuangan masyarakat desa dengan bunga yang lebih rendah daripada bunga yang didapatkan dari bank-bank konvensional
Bisnis Penyewaan	Melakukan bisnis penyewaan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sekaligus memperoleh pendapatan desa
Lembaga Perantara	Sebagai perantara antara komoditas pertanian dengan pasar supaya para petani tidak mengalami kesulitan menjual produknya. Dengan kata lain BUMDes menjual jasa pelayanan kepada warga dan usaha-usaha masyarakat
Perdagangan	Berdagang barang-barang tertentu untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan sehari-hari untuk dipasarkan pada skala besar dan lebih luas

Usaha Bersama	Berperan penting untuk mengatur usaha-usaha mikro milik masyarakat. Jenis usaha yang dikelola masyarakat seperti usaha dibidang jasa transportasi, pariwisata lokal dengan pemanfaatan sumber daya alam, dan industri kecil rumah tangga. Bidang usaha yang dapat dijalankan melalui BUMDes diantaranya adalah pasar desa, waserda, transportasi, home industri, perikanan darat, pertanian, simpan pinjam, sumber air, obyek wisata desa, kerajinan rakyat, peternakan, dan agroindustri.
---------------	--

Sumber : Buku Panduan BUMDes

Melalui BUMDes upaya pemerintah desa dalam rangka menanggulangi kemiskinan dengan memajukan ekonomi desa dapat dikelola dengan profesional dan dapat dipertanggungjawabkan. Kebutuhan masyarakat dan potensi desa dapat dipertemukan dalam unit-unit usaha yang diselenggarakan oleh BUMDes. Orientasi BUMDes tidak selalu pada keuntungan, namun dengan adanya BUMDes diharapkan dapat menumbuhkan kembali nilai-nilai sosial lokal dan kepedulian sosial terhadap masyarakat yang kurang beruntung. Untuk mewujudkan BUMDes yang sukses, maka dibutuhkan strategi perencanaan dan pijakan yang kuat. Terutama bagi desa yang baru membangun BUMDes.

Pendirian BUMDes diposisikan sebagai salah satu kebijakan untuk mewujudkan Nawacita sebagai berikut :

1. BUMDes merupakan salah satu strategi kebijakan untuk menghadirkan institusi Negara (Kementerian Desa PDTT) dalam kehidupan bermasyarakat dan bernegara di Desa (selanjutnya disebut Tradisi Berdesa).
2. BUMDes merupakan salah satu strategi kebijakan membangun Indonesia dari pinggiran melalui pengembangan usaha ekonomi desa yang bersifat kolektif.
3. BUMDes merupakan salah satu strategi kebijakan untuk meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia di desa.
4. BUMDes merupakan salah satu bentuk kemandirian ekonomi desa dengan menggerakkan unit-unit usaha yang strategis bagi usaha ekonomi kolektif Desa. (Putra, 2015:9)

BUMDes memiliki peran yang penting bagi perekonomian pemerintahan desa untuk meningkatkan kesejahteraan warganya. Apabila dikelola dengan baik maka akan memberikan dampak yang besar bagi pertumbuhan ekonomi desa. Dengan demikian akan mendorong lahirnya desa desa mandiri dengan pengelolaan yang lebih akuntabel dan transparan. Peran masyarakat desa yang partisipatif dan semangat gotong royong juga berhasil mendukung BUMDes dalam meningkatkan ekonomi pemerintahan desa. Keberhasilan tersebut terlihat dari perkembangan jumlah BUMDes dari tahun ke tahun yang terus meningkat.

Tabel I.2

Perkembangan Jumlah BUMDes di Indonesia

Tahun	Jumlah BUMDes
2014	1.022
2015	11.945
2016	18.446
2017	39.149
2018	45.549

Sumber : Dit PUED, Ditjen PPMD, Kemendesa PDTT

Pada tabel I.2 menunjukkan bahwa jumlah BUMDes tiap tahunnya mengalami kenaikan. Kenaikan tertinggi terjadi dari tahun 2016 ke tahun 2017. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebanyak 61 persen desa telah mendirikan BUMDes dan berhasil meningkat dari tahun 2014 yang hanya memiliki 1.022 BUMDes. Dan sisanya sebanyak 39 persen desa masih belum mendirikan BUMDes dikarenakan berbagai faktor.

Pendirian BUMDes menunjukkan bahwa BUMDes yang dikelola oleh pemerintah desa dan masyarakat desa berupa usaha desa dipercaya untuk membantu masyarakat dalam rangka pemenuhan kebutuhan sehari-hari dan memberi kesempatan bagi masyarakat yang ingin membuka usaha atau memberikan lapangan pekerjaan supaya dapat mewujudkan kemandirian dan kesejahteraan masyarakat desa. Oleh

karena itu di setiap wilayah desa di Indonesia mulai mendirikan BUMDes, berikut adalah persebaran BUMDes di Indonesia:

Tabel I.3
Persebaran Jumlah BUMDes Per Provinsi di Indonesia Tahun 2018

No.	Nama Provinsi	Jumlah BUMDes
1.	NAD	6.471
2.	Sumatera Utara	2.130
3.	Kepulauan Riau	101
4.	Riau	1.013
5.	Sumatera Barat	676
6.	Jambi	911
7.	Sumatera Selatan	2.338
8.	Lampung	2.364
9.	Kepulauan Bangka Belitung	245
10.	Bengkulu	1.080
11.	Jawa Barat	3.816
12.	Banten	587
13.	DIY	291
14.	Jawa Tengah	3.057
15.	Jawa Timur	5.865
16.	Bali	584
17.	NTB	881
18.	NTT	608
29.	Maluku	715
20.	Maluku Utara	425
21.	Papua	508
22.	Papua Barat	132
23.	Sulawesi Tengah	1.357
24.	Sulawesi Utara	963
25.	Sulawesi Tenggara	1.729

26.	Sulawesi Selatan	1.931
27.	Sulawesi Barat	531
28.	Gorontalo	647
29.	Kalimantan Tengah	846
30.	Kalimantan Utara	210
31.	Kalimantan Selatan	1.203
32.	Kalimantan Timur	795
33.	Kalimantan Barat	509

Sumber : Dit PUED, Ditjen PPMD, Kemendesa PDTT

Persebaran jumlah BUMDes di Indonesia digambarkan melalui tabel 1.3 menunjukkan bahwa jumlah BUMDes paling banyak terdapat di provinsi Nangroe Aceh Darussalam dan pada urutan kedua terdapat di provinsi Jawa Timur. Banyaknya persebaran BUMDes di setiap wilayah di Indonesia, menjadi penyumbang peningkatan perekonomian masyarakat yang ada di desa. Namun, dari jumlah persebaran tersebut tentunya masih ada BUMDes yang belum berkembang secara maksimal dan sesuai harapan. Hal tersebut menjadi tugas bukan saja Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia, tetapi juga menjadi tantangan yang besar bagi setiap kepala desa yang menjalankannya.

Dalam rangka mendorong pertumbuhan ekonomi di desa-desa melalui BUMDes, pada tahun 2017 Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia, menggelar kegiatan Expo BUMDes. Dimana kegiatan tersebut dilaksanakan dengan maksud untuk menampilkan dan memperkenalkan produk-produk unggulan BUMDes. Tujuannya untuk memperkenalkan dan memasarkan keragaman usaha BUMDes dari berbagai provinsi di tingkat nasional (www.kemendesa.go.id diakses pada tanggal 1 September 2019 pukul 13.43 WIB).

Untuk mengapresiasi BUMDes-BUMDes yang sukses, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia memberikan

penghargaan berupa Desa Wisata Award untuk menampilkan Desa Wisata terbaik yang dikelola oleh BUMDes. Penghargaan tersebut juga merupakan bentuk apresiasi dalam pelaksanaan fungsi pengembangan usaha BUMDes yang berbasis pariwisata. Terpilihnya sepuluh desa yang berhasil mendapatkan penghargaan menunjukkan bahwa desa mampu berkembang dan berprestasi dalam mengelola potensi desa dan memajukan ekonomi. Berikut adalah nama-nama desa yang menerima penghargaan,

Tabel I.4.

Sepuluh Desa Penerima Penghargaan Desa Wisata Terbaik Tahun 2017

No.	Nama Desa	Kategori
1.	Nagari (desa adat) Sungai Nyalo di Kabupaten Pesisir Selatan, Sumatera Barat	Perkembangan Tercepat
2.	Desa Madobak di Kepulauan Kepulauan Mentawai, Sumatera Barat	Desa Adat
3.	Desa Tamansari di Banyuwangi, Jawa Timur	Jejaring Bisnis
4.	Desa Pujon Kidul di Malang, Jawa Timur	Agro
5.	Desa Seigentung, Gunung Kidul, Daerah Istimewa Yogyakarta	Ilmu Pengetahuan dan Teknologi
6.	Desa Ubud di Gianyar, Bali	Budaya
7.	Desa Waturaka di Ende, Nusa Tenggara Timur	Alam
8.	Desa Ponggok Klaten, Jawa Tengah	Pemberdayaan Masyarakat
9.	Desa Teluk Meranti Pelalawan	Kreatif
10.	Desa Bontagula di Bontang, Kalimantan Timur	Maritim

Sumber: www.kemendes.go.id

Pemberian penghargaan dilakukan dalam rangka mendukung visi pemerintah untuk memajukan desa melalui sektor pariwisata. Sehingga pembangunan desa saat ini telah menjadi prioritas bagi pemerintah salah satunya melalui pengembangan BUMDes. Melalui penghargaan tersebut diharapkan dapat menjadi motivasi bagi desa lain bahwa desa mampu berprestasi sehingga pemerataan pembangunan di

Indonesia dapat terwujud dan dengan adanya BUMDes tentunya dapat bermanfaat bagi masyarakat maupun desa.

Kategori penghargaan adalah Desa Wisata Agro atau yang kemudian disebut Agrowisata. Agrowisata atau *Agroturisme* didefinisikan (Utama, 2010:30) sebagai bentuk kegiatan pariwisata yang memanfaatkan usaha agro (agribisnis) sebagai objek wisata dengan tujuan untuk memperluas pengetahuan, pengalaman, rekreasi dan hubungan usaha di bidang pertanian. Agrowisata merupakan sebuah bentuk pariwisata yang mengkombinasikan wisata sekaligus pembelajaran, pengunjung dapat menikmati wisata sekaligus pembelajaran mengenai pertanian atau perkebunan. Kegiatan yang biasa ditawarkan di dalam agrowisata adalah wisata petik sayuran dan buah-buahan, pasar ritel petani atau usaha tani, berlibur di usaha tani, festival dan pameran pertanian, menunggang kuda, bersepeda atau berjalan di jalan usaha tani, dan program pendidikan usaha tani (Utama, 2010:30).

Potensi wisata pertanian di Indonesia memiliki potensi yang besar, dikarenakan Indonesia merupakan negara agraris yang memiliki wilayah luas dengan sumber daya yang beragam. Maka salah satu inovasi untuk memanfaatkan hal tersebut adalah dengan mendirikan desa wisata pertanian. Pengembangan agrowisata mampu memberikan kontribusi pada Pendapatan Asli Daerah, membuka peluang usaha dan kesempatan kerja bagi masyarakat desa. Dengan perencanaan yang tepat, agrowisata dapat menjadi salah satu bagian penting dalam ekonomi daerah. Pengembangan agrowisata memerlukan kreativitas dan inovasi, kerjasama dan koordinasi serta promosi dan pemasaran yang baik. Sama halnya dengan penghargaan kategori Desa Wisata Agro yang diberikan kepada Desa Pujon Kidul. Desa Pujon Kidul melalui BUMDesnya berhasil menciptakan pariwisata yang sekaligus sarana edukasi bagi para pengunjung dengan konsep agrowisata.

Desa Pujon Kidul berada di Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang. Letak geografis dan bentuk wilayah yang sangat berpengaruh pada produktifitas tanah di wilayah Kecamatan Pujon menghasilkan hasil bumi seperti sayur mayur. Kecamatan

ini memiliki 10 desa diantaranya adalah Desa Pujon Lor, Pujon Kidul, Ngroto, Pandesari, Wiyurejo, Madiredo, Sukomulyo, Tawang Sari, Ngabab, dan Bendosari (www.wikipedia.org diakses pada tanggal 18 Juni 2019 pukul 08.31 WIB). Namun pada kenyataannya tidak semua desa telah membangun BUMDes. Setiap BUMDes tentunya memiliki kesuksesannya sendiri. Salah satu BUMDes yang sukses dan mendapat penghargaan di tingkat nasional adalah BUMDes Sumber Sejahtera milik Desa Pujon Kidul yang sudah disebutkan di atas.

BUMDes Sumber Sejahtera Pujon Kidul merupakan yang terbaik dan kerap kali meraih penghargaan di tingkat nasional. Sebagai desa yang berhasil membangun BUMDes, Desa Pujon Kidul sendiri juga memiliki sederet prestasi yang membanggakan antara lain :

Tabel I.5
Penghargaan Desa Wisata Pujon Kidul

No.	Tahun	Penghargaan
1.	2016	Sebagai Desa Program Kampung Iklim (Proklam) Nasional, penghargaan diberikan oleh Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Desa Pujon Kidul mewakili Jawa Timur. Penghargaan diberikan kepada desa wisata yang pengelolaan wisatanya menjadi unit BUMDes (www.cnnindonesia.com diakses pada tanggal 22 Mei 2019 pukul 15.47 WIB).
2.	2017	Sebagai Desa Wisata Terbaik di Indonesia dengan kategori Desa Wisata Agro diberikan oleh Kementerian desa pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia (www.jawapos.com diakses pada tanggal 4 Juni 2018 pukul 20.52 WIB)
3.	2018	Sebagai pemenang dalam kategori Pemenang Hijau dalam ajang Indonesia Sustainable Tourism Award (ISTA), diberikan oleh Kementerian Pariwisata. Desa Pujon Kidul mewakili Kabupaten Malang menjadi pemenang (www.malangtimes.com diakses pada tanggal 22 Mei 2019 pukul 16.57 WIB). Yang menjadi penilaian adalah sinergi pengelola wisata dengan pemerintah dalam rangka pengembangan pariwisata berkelanjutan.
4.	2018	Keberhasilan pengelolaan Dana Desa hingga meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pujon Kidul, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang,

		Jawa Timur menjadi contoh di situs Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia (www.viva.co.id diakses pada tanggal 1 September 2019 pukul 15.31 WIB)
5.	2018	Masuk unggahan video di akun YouTube Presiden Joko Widodo dengan judul 'Era Baru Desa Pujon Kidul' (www.economy.okezone.com diakses pada tanggal 1 September 2019 pukul 15.40 WIB).
6.	2018	Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) Capung Alas Desa Wisata Pujon Kidul meraih penghargaan dari Menteri Pariwisata untuk kategori Pokdarwis Mandiri (Buku Saku Pujon Kidul Desa Wisata Beragam Pesona).

Kesuksesan tersebut berawal pada tahun 2015 saat BUMDes didirikan dengan modal dana desa sebesar 60 juta. Kerja keras dalam membangun BUMDes memanfaatkan potensi desa dan menggerakkan seluruh masyarakat desa. Dengan lahan seluas 330 hektare, lahan dikelola oleh masyarakat menjadi destinasi wisata petik apel, wisata petik sayur, sehingga hasil pertanian warga memiliki nilai ekonomi yang tinggi. Peternak sapi perah mengundang wisatawan menikmati hasil ternak dan mengundang wisatawan perah susu. Sejak berdirinya desa wisata masyarakat memiliki ragam usaha tambahan seperti *homestay*, sewa kuda, wisata pertanian, wisata ternak, dan sebagainya. Prinsip pengelolaan BUMDes tidak hanya berorientasi untuk meningkatkan omzet dan PADes, tetapi dapat memberikan dampak kepada aktivitas ekonomi masyarakat. Hal itu terbukti pada tahun 2017 dan tahun-tahun berikutnya mampu meningkatkan PADes Desa Pujon Kidul hingga Rp 2,5 Miliar (www.inovasidesa.kemendes.go.id diakses pada tanggal 22 Mei 2019 pukul 17.13 WIB).

Tabel 1.6
Perkembangan Pendapatan Asli Desa di Desa Wisata Pujon Kidul

Tahun	Pendapatan Asli Desa (PADes)
2016	Rp 40 Juta
2017	Rp 162 Juta

2018	Rp 1,8 Miliar
2019	Target Rp 2,5 Miliar

Sumber : *ww.sie.pujonkidul.desa.id*

Dari pencapaian tersebut, kini BUMDes Sumber Sejahtera Pujon Kidul menjadi garda terdepan dalam upaya eksplorasi potensi desa. Melalui BUMDes tersebut memiliki tujuan untuk menggali potensi desa guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Tidak hanya itu dengan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa maka BUMDEs juga membantu meningkatkan perekonomian secara nasional. Dengan begitu desa akan mandiri untuk mengurus rumah tangganya sendiri. Adanya BUMDes Sumber Sejahtera diharapkan dapat memberikan kontribusi yang besar bagi perkembangan desa yang juga tentunya didukung oleh peran aktif masyarakat desa.

Kesuksesan BUMDes Sumber Sejahtera Pujon Kidul tidak terlepas dari peran Kepala Desa Pujon Kidul yaitu Udi Hartoko. Menurutnya keputusan untuk mendirikan BUMDes berawal dari kebutuhan pembangunan desa yang mencapai Rp 21 Miliar. Sedangkan PADes Pujon Kidul saat itu hanya sekitar Rp 20-30 juta pada tahun 2011, sehingga membutuhkan waktu yang sangat lama (21 tahun) jika hanya mengandalkan dana desa. Pada akhirnya pemerintah desa bersama masyarakat disebuah forum musyawarah desa memutuskan untuk mendirikan BUMDes. Harapannya dengan pendirian BUMDes tidak hanya berorientasi untuk meningkatkan PADes, tetapi lebih dari itu dapat memberikan dampak positif kepada aktivitas ekonomi masyarakat.

Disamping kepiawaian sang kepala desa, pengelolaan BUMDes Sumber Sejahtera Pujon Kidul tidak berjalan sendiri, pencapaian yang luar biasa tersebut juga berkat kerja sama dengan berbagai mitra. BUMDes Sumber Sejahtera Pujon Kidul memiliki berbagai jenis unit kerja, dimana masing-masing unit kerjanya memiliki mitra kerjasama yang berbeda-beda. Tujuannya memiliki mitra kerjasama adalah demi kemajuan desa.

Tabel 1.7
Kolaborasi Unit Kerja BUMDes Sumber Sejahtera Pujon Kidul

No.	Jenis Unit Kerja	Mitra Kerjasama
1.	Simpan Pinjam atau Banking	BNI 46
2.	Café Sawah	BNI 46, Dinas Pariwisata Kabupaten Malang, Pokdarwis
3.	Tempat Pembuangan Sampah Terpadu (TPST)	Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten M15alang
4.	Himpunan Penduduk Pemakai Air Minum (HIPPAM)	Masyarakat desa
5.	Voucher dan Parkir	Cafe Sawah
6.	Paving	Masyarakat desa
7.	Live In (Tinggal di Desa)	Biro travel dan Pokdarwis
8.	Pertanian	BNI 46

Sumber : <https://www.sie.pujonkidul.desa.id/>

Unit simpan pijam atau banking bekerja sama dengan salah satu bank milik Negara yaitu PT. BNI Tbk. Unit ini memberikan fasilitas perbankan bagi masyarakat Desa Pujon Kidul. Fasilitas yang diberikan berupa layanan perbankan mulai dari transfer, pembayaran token listrik, pembayaran rekening listrik, pembayaran angsuran dan menabung. Dengan begitu masyarakat desa tidak perlu jauh-jauh ke kota untuk melakukan transaksi perbankan. Selain itu sebagai upaya memperkuat dan meningkatkan literasi keuangan masyarakat agar lebih mudah memperoleh akses layanan perbankan. Suprajarto selaku Wakil Direktur Utama BNI di Malang menyatakan bahwa kerjasama ini juga bertujuan untuk menyalurkan Kredit Usaha Rakyat (KUR) dan penyaluran bantuan Program Bina Lingkungan sebagai upaya untuk memperkuat operasional usaha BUMDes. (www.jatim.antaranews.com diakses pada tanggal 23 Mei 2019 pukul 11.17 WIB). Bantuan tersebut diberikan dalam

bentuk sarana dan prasarana penerangan agar mampu menopang pengembangan bisnis.

Sedangkan untuk unit Cafe Sawah, BUMDes Sumber Sejahtera bekerja sama dengan Dinas Pariwisata Kabupaten Malang dengan difasilitasi sarana promosi obyek wisata. Selain itu BUMDes Sumber Sejahtera Pujon Kidul juga menggandeng PT. BNI tbk sebagai mitra kerjanya untuk memberi bimbingan dan pembinaan pengelolaan manajemen Cafe Sawah. Pemerintah Desa Pujon Kidul membangun objek wisata dan sarana edukasi pertanian yang menjadi unit usaha utama BUMDes Sumber Sejahtera. Sarana edukasi berguna bagi siapa saja yang ingin belajar mengenal jenis tanaman serta cara berocok tanam. Setiap akhir pekan atau hari libur jumlah pengunjung wisata Cafe Sawah mencapai 5000 orang yang berasal dari berbagai daerah dan pada hari kerja jumlah pengunjung rata-rata 3000 orang (www.inovasidesa.kemendesa.go.id diakses pada tanggal 22 Mei 2019 pukul 17.13 WIB). Pada tahun 2017 objek wisata tersebut mulai menunjukkan perkembangan yang pesat, kini dengan tiket lima ribu rupiah, pendapatan BUMDes Pujon Kidul melalui tiap bulannya mencapai Rp 400 juta. Dalam setahun terakhir Desa Wisata Pujon Kidul memiliki pendapatan yang besar. Total pendapatan dari kunjungan wisatawan mencapai Rp1,3 Miliar pada tahun 2018.

PADes yang diperoleh dari wisata tersebut mencapai ratusan juta dan dialokasikan ke Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes). Pendapatan tersebut diperoleh dari objek wisata yang berada di Dusun Krajan yang menyuguhkan keindahan alam Desa Pujon Kidul. Pendapatan tersebut dikelola untuk pengembangan wisata sarana dan prasarana di Pujon Kidul, seperti penambahan spot wahana hingga penyempurnaan fasilitas pendukung wisata Desa Pujon Kidul. merupakan unit yang paling berhasil dikelola oleh BUMDes karena memberikan keuntungan ekonomis. Selain itu Cafe Sawah juga dijadikan ikon pariwisata dari Kabupaten Malang.

Kerjasama juga ditunjukkan melalui unit Tempat Pembuangan Sampah Terpadu, dimana unit ini berkerja sama dengan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Malang. Pembangunan unit ini bertujuan untuk membangun desa yang berwawasan lingkungan. Desa Pujon Kidul melalui Kementrian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat telah dipilih sebagai lokasi pembangunan TPST yang ramah lingkungan. Tidak hanya menjadi tempat pembuangan sampah tetapi juga digunakan sebagai tempat pengelolaan sampah menjadi pupuk organik. Dengan dikelola sendiri oleh masyarakat sehingga pupuk tersebut juga dapat dikonsumsi sendiri oleh mereka. Pencapaian pemerintah desa dalam upaya mewujudkan pembangunan desa juga tidak terlepas dari peran serta masyarakat, karena keterlibatan masyarakat saling terkait satu sama lain dalam pengembangan usaha BUMDes.

Dari beberapa unit kerja yang ada di BUMDes Pujon Kidul yang memberikan sumbangsih terbesar dalam PADes Pujon Kidul adalah sektor Cafe Sawah, karena dari pengelolaan pariwisata tersebut berhasil mendatangkan keuntungan. Hal tersebut terlihat dari tabel di bawah ini,

Tabel 1.8
Laporan Keuangan BUMDes Sumber Sejahtera Pujon Kidul
Tahun 2018

No.	BUMDes	Saldo
1.	Cafe	1,5 M
2.	HIPPAM	38 juta
3.	Pajak Sudah terbayar	321 juta
4.	Voucher	764 juta
5.	Live in	67 juta

Sumber : <https://www.sie.pujonkidul.desa.id/>

Tidak hanya keuntungan saja, namun dengan adanya Cafe Sawah telah menyelamatkan para pemuda desa dari pengangguran. Penyerapan tenaga kerja di Cafe Sawah merupakan langkah yang tepat juga sebagai kesempatan bagi para pemuda untuk belajar bertanggung jawab dalam mengelola desanya sendiri dengan begitu akan menimbulkan rasa memiliki yang tinggi terhadap desanya.

Dari berbagai kerjasama BUMDes Sumber Sejahtera dengan pihak-pihak terkait, maka dapat disimpulkan bahwa untuk mewujudkan keberhasilan pengelolaan BUMDes dalam mencapai tujuannya dibutuhkan sistem kelembagaan yang mampu menggerakkan partisipasi masyarakat untuk berperan aktif dalam kegiatan BUMDes. Dibutuhkan kerjasama yang baik antar berbagai pemangku kepentingan diantaranya pemerintah, masyarakat, dan swasta. Pola melibatkan beragam *stakeholders* ini membutuhkan beberapa prasyarat, seperti jejaring yang kuat, tingkat kepercayaan yang memadai, hingga akuntabilitas dari masing-masing pihak.

Melibatkan beragam *stakeholders* dapat juga diartikan sebagai bentuk berkerja bersama atau bekerja sama dengan orang lain. Baik individu dengan individu, individu dengan kelompok, maupun kelompok dengan kelompok saling bekerja sama untuk mencapai sebuah tujuan. Kerja sama sebagai strategi baru dari pemerintahan yang disebut sebagai pemerintahan kolaboratif atau *Collaborative Governance* yaitu bentuk *governance* yang melibatkan berbagai *stakeholders* atau pemangku kepentingan secara bersamaan di dalam sebuah forum dengan aparatur pemerintah untuk membuat keputusan bersama (Ansell dan Gash, 2007:543). Kebutuhan akan kerja sama tersebut dilandasi dari rasa saling ketergantungan dari masing-masing pihak pemangku kepentingan. Dengan adanya rasa saling ketergantungan maka terjalinlah sebuah kesepakatan kerja sama dalam mencapai tujuan bersama dimana yang akan saling menguntungkan masing-masing pihak. Dengan begitu tujuan dari masing-masing pihak akan tercapai. *Collaborative Governance* berguna untuk memecahkan permasalahan secara bersama-sama dari pihak yang terlibat. Pihak tersebut tidak hanya terbatas pada instansi pemerintahan dan non pemerintahan, karena prinsip tata

kelola pemerintahan yang baik adalah melibatkan masyarakat sipil dalam perumusan dan pengambilan keputusan (Purwanti, 2016). Setiap stakeholders memiliki kedudukan yang sama dalam mencapai sebuah tujuan walaupun kepentingan dari masing-masing pihak berbeda.

Collaborative Governance dalam pelaksanaan BUMDes, diidentifikasi sebagai keterlibatan beberapa stakeholders baik lembaga pemerintah maupun non pemerintah dalam kebijakan, yang terhubung satu sama lain karena adanya ketergantungan sumber daya melalui tindakan yang kolektif. Beberapa stakeholders bekerjasama agar mencapai tujuan pelaksanaan BUMDes supaya jauh lebih efektif, dari pada organisasi secara mandiri, selain itu, berbagai kepentingan stakeholders akan mudah terakomodir dalam pelaksanaannya.

Beberapa studi terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian adalah berjudul ”*Collaborative Governance* Dalam Perencanaan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pongkok Kecamatan Polanharjo Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah”. Penelitian yang ditulis oleh Kohen Sofi dan Dyah Mutiarin bertujuan untuk mengetahui bagaimana *Collaborative Governance* mampu mendorong akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pongkok ini dengan melibatkan tiga aktor yaitu Pemerintah Desa, masyarakat, dan pihak swasta. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa *Collaborative Governance* mampu mendorong adanya akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa yang dikelola oleh Badan Usaha Milik Desa, partisipasi dari masyarakat dan pihak swasta hasilnya dapat dirasakan langsung oleh masyarakat Desa Pongkok dan membawa dampak kesejahteraan masyarakat Desa Pongkok sampai dengan saat ini. Namun masih ada yang harus diupayakan oleh BUMDes yang ada di Desa Pongkok ini yakni membuka kesempatan untuk berkolaborasi dengan desa yang berada dekat dengan Desa Pongkok dan mengadakan pelatihan dalam manajemen pengelolaan Badan Usaha Milik Desa yang wajib diikuti oleh pengelola, karena akan berhubungan langsung dengan perkembangan BUMDes. Perbedaan dengan penelitian ini adalah

bahwa penelitian di BUMDes Ponggok difokuskan pada bagaimana prinsip akuntabilitas dan transparansi yang dilakukan oleh Pemerintah Desa, mulai dari tahap awal perencanaan hingga tahap kegiatan dapat dipertanggungjawabkan dan dapat diketahui oleh masyarakat desa.

Studi lain yang masih menjadi pedoman dalam penelitian ini yaitu berjudul “Analisis Partisipasi Masyarakat Dalam Pengembangan Desa Wisata (Studi Pada Desa Pujonkidul Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang). Penelitian tersebut ditulis oleh Septiofera Eresus Prabowo, Djahur Hamid, dan Arik Prasetya. Fokus penelitian tersebut adalah untuk menganalisis partisipasi masyarakat dalam pengembangan desa wisata. dan hasil penelitiannya adalah :

- 1) Partisipasi buah pikir. Belum melibatkan masyarakat secara keseluruhan dalam menuangkan ide-ide terkait kekurangan atau kelebihan yang dimiliki Desa Pujonkidul pada sektor wisata.
- 2) Partisipasi tenaga fisik. Masyarakat Desa Pujonkidul sebagian telah berpartisipasi aktif didalamnya. Hal yang dilakukan yaitu pembuatan toilet, pemasangan baner sapta pesona, pemasangan petunjuk arah menuju atraksi wisata, pembuatan *rest area* dan pembuatan jalan setapak menuju sumber paku.
- 3) Partisipasi keterampilan dan kemahiran yaitu pembuatan makanan khas, penyediaan homestay, pembuatan apket wisata, pengelolaan outbond, edukasi pertanian (sayur dan buah), dan penyediaan pemandu lokal. Masyarakat yang berperan aktif masih minim.
- 4) Partisipasi harta benda, memberikan sumbangan pada pengembangan desa. Masyarakat yang tidak berperan aktif dalam pengembangan desa wisata dapat melakukan partisipasi ini melalui penerapan sapta pesona. Penerapan sapta pesona lebih penting dari pada iuran atau sumbangan untuk pengembangan desa.

Penelitian lain yang menjadi pedoman dalam pengerjaan Skripsi adalah penelitian Skripsi milik Dimas Luqito Chusuma Arrozaaq dengan judul Collaborative

Governance Studi Tentang Kolaborasi Antar Stakeholders Dalam Pengembangan Kawasan Minapolitan di Kabupaten Sidoarjo. Skripsi ini membahas tentang proses kolaborasi antar stakeholders dalam pengembangan kawasan Minapolitan di Kabupaten Sidoarjo. Adapun hasil dari skripsi ini adalah proses kolaborasi dimulai dari pergerakan prinsip bersama, motivasi bersama, dan pembentukan kapasitas bersama. Setelah tiga hal itu terbentuk dilanjutkan dengan melaksanakan tindakan kolaborasi yang memberikan dampak sementara. Selain itu juga terdapat beberapa hambatan-hambatan dalam kolaborasi tersebut.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian terkini yaitu pada lokus yang sama belum ada penelitian yang fokus untuk mengetahui proses *Collaborative Governance* dan faktor pendukung proses *Collaborative Governance* dalam pengelolaan BUMDes di Desa Wisata Pujon Kidul, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang diatas dan pengamatan di lapangan adapun rumusan masalah yang diambil dari penelitian ini adalah bagaimana *Collaborative Governance* dalam pengelolaan BUMDes di Desa Wisata Pujon Kidul, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan dan rumusan masalah yang ditetapkan, maka tujuan yang hendak dicapai adalah mendeskripsikan *Collaborative Governance* dalam pengelolaan BUMDes di Desa Wisata Pujon Kidul, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis berupa informasi dan dapat memberikan penjelasan secara komprehensif tentang fenomena yang ada dengan teori-teori yang relevan dengan perkembangan Ilmu Administrasi Negara khususnya dalam bidang *Collaborative Governance* dalam pengelolaan BUMDes, penelitian ini dapat menjadi bahan rujukan bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian.

1.4.2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan mampu menjadi masukan bagi organisasi terkait dalam upaya pengelolaan BUMDes di desa supaya tujuan organisasi dapat terlaksana dengan baik dan menjadi sumbangan pemikiran bagi organisasi yang hendak meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya.

1.5. Kerangka Konseptual

Pada sebuah penelitian, teori dibutuhkan untuk memberikan pemahaman akademis secara komprehensif dan kondisi terbaru berkaitan dengan permasalahan penelitian. Teori adalah serangkaian asumsi, konsep, konstruksi, definisi dan proposisi untuk menerangkan suatu fenomena secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antar konsep (Prastowo, 2011:18). Rangkaian konsep dalam penelitian ini disusun dalam rangkaian sub bab yang menjadi landasan berpikir peneliti. Susunan kerangka konseptual dalam penelitian ini terdiri dari BUMDes, *Governance*, *Collaborative*, dan *Collaborative Governance*.

1.5.1 Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

1.5.1.1 Latar Belakang BUMDes

Upaya pemerintah untuk menjalankan berbagai program di pedesaan sebagai bentuk pembangunan ekonomi belum membuahkan hasil yang memuaskan. Terdapat banyak faktor yang menyebabkan program-program tersebut kurang berhasil. Salah satu faktor terbesarnya adalah intervensi dari pemerintah yang terlalu besar, sehingga justru menghambat kreativitas dan inovasi masyarakat desa dalam mengelola potensi-potensi desa. System dan mekanisme kelembagaan ekonomi tidak berjalan dengan efektif dan berimplikasi ketergantungan kepada pemerintah sehingga tidak bisa mewujudkan desa yang mandiri.

Dalam proses pembangunannya tetap dibutuhkan kelembagaan perekonomian sebagai roda penggerak perekonomian desa, namun yang menjadi pembeda adalah kelembagaan tersebut yang dikelola sepenuhnya oleh masyarakat desa. Lembaga ekonomi tidak lagi didirikan atas dasar intruksi pemerintah, tetapi didirikan atas dasar keinginan masyarakat yang berangkat dari adanya potensi desa yang jika dikelola dengan tepat akan menjadi sumber perekonomian desa. Kepemilikan lembaga itu oleh desa dan dikontrol bersama dimana tujuan utamanya yaitu meningkatkan standar hidup masyarakat.

Badan usaha yang didirikan harus disertai dengan upaya penguatan kapasitas dan didukung oleh kebijakan daerah kabupaten/kota yang memfasilitasi dan melindungi usaha dari ancaman pemodal besar. Pembangun landasan bagi pendirian BUMDes adalah pemerintah. Apabila sebuah lembaga ekonomi ditopang oleh kebijakan yang kuat, maka pertumbuhan ekonomi mampu menanggulangi permasalahan ekonomi di pedesaan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Sehingga harapan dari pendirian BUMDes adalah sebagai modal sosial (*social capital*) yang diharapkan menjadi *prime over* dalam menjembatani upaya penguatan ekonomi pedesaan.

Pendirian BUMDes didasarkan pada kebutuhan dan potensi desa sebagai upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat desa. Berkenaan dengan perencanaan dan pendiriannya, pendirian BUMDes diinisiasi oleh keinginan masyarakat. Pengelolaannya dilakukan secara profesional dan mandiri berlandaskan prinsip-prinsip *kooperatif, transparansi, partisipatif, emansipatif, akuntable, dan sustainable* dengan mekanisme *member-base* dan *self-help*. BUMDes berfungsi sebagai lembaga sosial (*social institution*) dalam penyediaan pelayanan sosial. Sedangkan sebagai lembaga komersial (*commercial institution*) bertujuan untuk memperoleh keuntungan melalui penawaran sumberdaya lokal seperti barang dan jasa kepada pasar.

Tugas dan peran pemerintah adalah melakukan sosialisasi dan penyadaran kepada masyarakat desa melalui pemerintah provinsi dan/atau pemerintah kabupaten tentang arti penting BUMDes bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat. Pemerintah memfasilitasi dalam bentuk pendidikan dan pelatihan dan pemenuhan lainnya yang dapat memperlancar pendirian BUMDes. Selain itu pemerintah harus membangun relasi dengan masyarakat untuk mewujudkan pemenuhan standar minimal (SPM), sebagai upaya pengembangan komunitas (*development based community*) desa yang lebih berdaya. Maka diperlukan persiapan bagi masyarakat desa dengan cara sosialisasi, pendidikan, dan pelatihan kepada pihak-pihak yang berkepentingan terhadap peningkatan standar hidup masyarakat desa (Pemerintah Desa, BPD, tokoh masyarakat/ketua suku, ketua-ketua kelembagaan di pedesaan). Diharapkan keberadaan BUMDes mampu mendorong dinamisasi kehidupan ekonomi pedesaan.

1.5.1.2 Pengertian BUMDes

BUMDes adalah lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerinatah desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan membangun kerekatan sosial masyarakat yang dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa (Mayunani, 2008:35). Jika ditarik kesimpulan, maka BUMDes adalah suatu lembaga usaha yang artinya memiliki fungsi untuk melakukan usaha dalam rangka

mendapatkan suatu hasil seperti keuntungan atau laba. BUMDes harus memiliki perbedaan dengan lembaga ekonomi pada umumnya, supaya keberadaan dan kinerja BUMDes mampu memberikan kontribusi yang signifikan bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat desa juga mencegah perkembangan usaha kapitalis di pedesaan yang dapat mengganggu nilai-nilai kehidupan masyarakat pedesaan. Ciri utama yang membedakan BUMDes dengan lembaga ekonomi komersial yaitu :

Ciri utama yang membedakan BUMDes dengan lembaga ekonomi komersial adalah sebagai berikut ;

1. Modal usaha bersumber dari desa (51%) dan dari masyarakat (49%) melalui penyertaan modal (saham atau andil).
2. Badan usaha ini dimiliki oleh desa dan dikelola secara bersama.
3. Dijalankan dengan berdasarkan asas kekeluargaan dan kegotong royongan serta berakar dari tata nilai yang berkembang dan hidup dimasyarakat (*local wisdom*).
4. Bidang usaha yang dijalankan didasarkan pada pengembangan potensi desa secara umum dan hasil informasi pasar yang menopang kehidupan ekonomi masyarakat.
5. Tenaga kerja yang diberdayakan dalam BUMDes merupakan tenaga kerja potensial yang ada di desa.
6. Keuntungan yang diperoleh ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa dan atau penyerta modal.
7. Pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah dilakukan melalui musyawarah desa.
8. Peraturan-peraturan BUMDes dijalankan sebagai kebijakan desa (*village policy*).
9. Difasilitasi oleh Pemerintah, Pemprov, Pemkab, dan Pemdes. Pelaksanaan kegiatan BUMDes diawasi secara bersama (Pemdes, BPD, anggota) (Mayunani, 2008:51).

1.5.1.3 Tujuan BUMDes

Tujuan utama pendirian BUMDes adalah :

1. Meningkatkan perekonomian desa;
2. Meningkatkan pendapatan asli desa;
3. Meningkatkan pengolahan potensi desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat;
4. Menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi pedesaan.

Perlu adanya keseriusan dalam pendirian dan pengelolaan ekonomi produktif desa yang kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparansi, akuntabel, dan sustainable supaya pengelolaan badan usaha tersebut dapat berjalan secara efektif, efisien, professional, dan mandiri. Melalui pelayanan distribusi barang dan jasa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa maka kebutuhan produktif dan konsumtif masyarakat dapat terpenuhi, dengan begitu tujuan BUMDes dapat tercapai. Pelayanan yang diberikan tidak hanya kepada anggota desa saja namun diharapkan dapat memberi pelayanan bagi non anggota (di luar desa) dengan menempatkan harga dan pelayanan yang berlaku pada standar pasar atau sesuai dengan mekanisme kelembagaan/peraturan yang telah disepakati bersama.

BUMDes didirikan sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa. Yang dimaksud dengan kebutuhan dan potensi adalah :

- a. Kebutuhan masyarakat terutama dalam pemenuhan kebutuhan pokok;
- b. Tersedia sumberdaya desa yang belum dimanfaatkan secara optimal terutama kekayaan desa dan terdapat permintaan di pasar;
- c. Tersedia sumberdaya manusia yang mampu mengelola badan usaha sebagai aset penggerak perekonomian masyarakat;
- d. Adanya unit-unit usaha yang merupakan kegiatan ekonomi warga masyarakat yang dikelola secara parsial dan kurang terakomodasi

BUMDes merupakan wahana untuk menjalankan usaha di desa. Yang dimaksud usaha desa adalah jenis usaha yang meliputi pelayanan ekonomi desa seperti antara lain :

- a. Usaha jasa keuangan, jasa angkutan darat dan air, listrik desa, dan usaja sejenis lainnya;
- b. Penyaluran Sembilan bahan pokok ekonomi desa
- c. Perdagangan hasil oertanian meliputi tanaman pangan, perkebunan, peternakan, perikanan, dan agrobisnis;
- d. Indutri dan kerajinan rakyat.

Pemerintah bersama masyarakat sebagai pendiri diharapkan mampu memenuhi Standar Pelayanan Minimal (SPM) yang diwujudkan dalam pembentukan badan hukum yang berpijak pada tata aturan perundangan yang berlaku dan sesuai dengan kesepakatan yang telah ditetapkan bersama. BUMDes merupakan perwujudan partisipasi masyarakat desa secara keseluruhan, sehingga tidak tercipta model usaha yang dihegemoni oleh kelompok tertentu ditingkat desa.

1.5.1.4 Landasan Hukum BUMDes

Undang Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, khususnya bab X tentang Badan Usaha Milik Desa, yang tercantum dalam beberapa pasal yaitu,

Pasal 87 :

- 4) *Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa yang disebut BUM Desa.*
- 5) *BUM Desa dikelola dengan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan.*
- 6) *BUM Desa dapat menjalankan usaha di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.*

Pasal 88 :

- 3) *Pendirian BUM Desa disepakati melalui Musyawarah Desa.*

- 4) *Pendirian BUM Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Peraturan Desa.*

Pasal 89 :

Hasil usaha BUM Desa dimanfaatkan untuk :

- c. pengembangan usaha; dan*
- d. Pembangunan Desa, pemberdayaan masyarakat Desa, dan pemberian bantuan untuk masyarakat miskin melalui hibah, bantuan sosial, dan kegiatan dana bergulir yang ditetapkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa.*

Pasal 90 :

Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota bertugas mendorong perkembangan BUM Desa melalui cara

- d. memberi hibah dan/atau akses pemodal,*
- e. memberikan pendampingan teknis, dan*
- f. memprioritaskan BUM Desa untuk mengelola sumber daya alam di desa.*

1.5.1.5 Prinsip Tata Kelola BUMDes

1. Prinsip Umum Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)
 - a. Pengelolaan BUMDes harus dijalankan dengan menggunakan prinsip kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparansi, akuntable, dan sustainable, dengan mekanisme member-base dan self help yang dijalankan secara professional dan mandiri.
 - b. BUMDes sebagai badan usaha yang dibangun atas inisiatif masyarakat dan menganut asas mandiri, harus mengutamakan perolehan modalnya berasal dari masyarakat dan Pemdes. Modal BUMDes juga bisa didapatkan dari pihak luar dan dapat pula melakukan pinjaman kepada pihak ketiga sesuai dengan peraturan perundangan-undangan yang akan diatur melalui Peraturan Daerah (Perda).

- c. BUMDes didirikan dengan tujuan yang jelas. Tujuan tersebut direalisasikan dengan pemberian pelayanan kebutuhan untuk usaha produktif terutama bagi kelompok miskin di pedesaan, menciptakan pemerataan kesempatan berusaha, dan meningkatkan pendapatan masyarakat desa. Selain itu BUMDes juga mengajarkan kepada masyarakat untuk membiasakan menabung.
- d. Pendirian BUMDes yang diinisiasi oleh masyarakat harus tetap mempertimbangkan keberadaan potensi ekonomi desa yang mendukung, pembayaran pajak di desa, dan kepatuhan masyarakat desa terhadap kewajibannya.
- e. Karakteristik masyarakat desa yang perlu mendapatkan pelayanan utama BUMDes adalah :
 - 1) Masyarakat desa yang dalam mencukupi kebutuhan hidupnya berupa pangan, sandang, dan papan, sebagian besar memiliki mata pencaharian di sektor pertanian dan melakukan kegiatan usaha ekonomi yang bersifat ushaa informal
 - 2) Masyarakat desa yang penghasilannya tergolong sangat rendah, dan sulit menyisihkan sebagian penghasilannya untuk modal pengembangan usaha selanjutnya
 - 3) Masyarakat desa yang dalam hal tidak dapat mencukupi kebutuhan hidupnya sendiri, sehingga banyak jatuh ke tangan pengusaha yang memiliki modal lebih kuat
 - 4) Masyarakat desa yang dalam kegiatan usahanya cenderung diperburuk oleh system pemasaran yang memberikan kesempatan kepada pemilik modal untuk dapat menekan harga, sehingga mereka cenderung memeras dan menikmati sebagian besar dari hasil kerja masyarakat desa.
- f. Secara umum pendirian BUMDes dimaksudkan untuk :

- 1) Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat (standar pelayanan minimal) agar berkembang usaha masyarakat di desa.
 - 2) Memberdayakan desa sebagai wilayah yang otonom berkenaan dengan usaha-usaha produktif bagi upaya pengentasan kemiskinan, pengangguran dan penikmatan PADes.
 - 3) Meningkatkan kemandirian dan kapasitas desa serta masyarakat dalam melakukan penguatan ekonomi di desa.
2. Prinsip Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)
- 1) *Kooperatif*, semua komponen yang terlibat di dalam BUMDes harus mampu melakukan kerjasama yang baik demi pengembangan dan kelangsungan hidupnya.
 - 2) *Partisipatif*, semua komponen yang terlibat di dalam BUMDes harus bersedia secara sukarela atau diminta memberikan dukungan dan kontribusi yang dapat mendorong kemajuan usaha BUMDes.
 - 3) *Emansipatif*, semua komponenn yang terlibat di dalam BUMDes harus diperlakukan sama tanpa memandang golongan, suku dan agama.
 - 4) *Transparan*, aktivitas yang berpengaruh terhadap kepentingan masyarakat umum harus dapat diketahui oleh segenap lapisan masyarakat dengan mudah dan terbuka.
 - 5) *Akuntabel*, seluruh kegiatan usaha harus dapat dipertanggung jawabkan secara teknis maupun administratif..
 - 6) *Sustainable*, kegiatan usaha harus dapat dikembangkan dan dilestarikan oleh (masyarakat dalam wadah BUMDes).

Melalui BUMDes harapannya masyarakat menjadi lebih berdaya karena proses penguatan ekonomi desa yang berdasarkan implementasi kebijakan alokasi dana desa (ADDes). Adanya penopang dana anggaran desa yang semakin besar memungkinkan meningkatkan permodalan sehingga cukup untuk pendirian BUMDes.

Apabila hal tersebut dapat berjalan secara berkelanjutan maka kegiatan tersebut dapat meningkatkan PADes dan selanjutnya digunakan untuk pembangunan desa. Yang terpenting dalam proses membangun ekonomi adalah memperkuat kerjasama (cooperatif), membangun kebersamaan/menjalin relasi dengan seluruh lapisan masyarakat. Sehingga menjadi daya dorong (steam engine) dalam rangka pengentasan kemiskinan, pengangguran, dan membuka akses pasar.

1.5.1.6 Pendirian dan Pengelolaan BUMDes

1. Pendirian BUMDes

Inisiatif untuk pendirian BUMDes harus dibahas didalam rembug desa. Aktivitas yang perlu dilakukan dalam menyiapkan pendirian BUMDes meliputi :

- a. Melakukan rembug desa guna membuat kesepakatan pendirian BUMDes;
- b. Melakukan identifikasi potensi dan permintaan terhadap produk (barang dan jasa) yang akan ditawarkan BUMDes;
- c. Menyusun AD/ART;
- d. Mengajukan legalisasi badan hukum ke notaris untuk memperoleh pengesahan.

Adapun cara pendirian BUMDes adalah :

- a. Pendirian BUMDes berdasar pada Perda Kabupaten
- b. Diatur berdasarkan Perdes
- c. Satu Desa, hanya terdapat satu BUMDes
- d. Pemkab memfasilitasi pendirian BUMDes
- e. BUMDes dapat didirikan dalam bentuk Usaha Bersama (UB), atau bentuk lainnya, namun bukan koperasi, PT, Badan Usaha Milik Daerah, CV, UD dan lembaga keuangan (BPR).

2. Pengelolaan BUMDes dan persyaratan pemegang jabatan

- a. BUMDes harus dikelola secara professional dan mandiri sehingga diperlukan orang-orang yang berkompeten untuk mengelolanya.
- b. Bagi pemegang jabatan bagian keuangan, baendahara dan sekeretaris diutamakan berasal dari sekolah kejurusan (SMK/SMEA) atau D III bidang akuntansi dan sekertaris.
- c. Bagi karyawan diutamakan memiliki latar belakang minimal SMP.
- d. Kegiatan yang bersifat lintas desa perlu dilakukan kerjasama dan kordinasi antar Pemerintah Desa dalam pemanfaatan sumber-sumber ekonomi.
- e. Kerjasama dengan pihak ketiga oleh pengelola harus dengan konsultasi dan persetujuan Dewan Komisaris BUMDes.
- f. Dalam kegiatan harian, pengelola harus mengacu pada tata aturan yang sudah disepakati bersama.
- g. Pengelolaan harus transparansi terbuka sehingga ada mekanisme *check and balance* baik oleh Pemerintahahn Desa maupun masyarakat.
- h. Perlu disusun rencana-rencana pengembangan usaha.

3. Monitoring dan evaluasi

- a. Dibuat mekanisme atau Prosedur Pengawasan
- b. Selain Dewan Komisariat untk soal pengawasan, perlu ditambah unsure dari Pemeritah Kabupaten.
- c. Proses monitoring dilakukan secara berkelanjutan, sehingga bisa membantu kegiatan BUMDes secara baik. Evaluasi dilakukan per triwulan atau sewaktu-waktu jika dianggap perlu sesuai ketentuan Ad/ART.

4. Pertanggungjawaban pengelola

- a. Disetiap akhir periode, pengelola wajib menyusun laporan pertanggungjawaban untuk disampaikan dalam bentuk musyawarah desa yang menghadirkan elemen Pemerintahan Desa.
- b. Laporan pertanggungjawaban antara lain :
 1. Laporan kinerja pengelola selama satu periode tahunan
 2. Kinerja usaha yang menyangkut realisasi kegiatan usaha, upaya pengembangan, indicator keberhasilan .
 3. Laporan keuangan termasuk rencana pembagian laba usaha.
 4. Rencana-rencanan pengembangan usaha yang belum terealisasi.
 5. Proses pertanggungjawaban dilakukan sebagai upaya evaluasi tahunan serta uoaya-upaya pengemebnagan kedepan.
 6. Mekanisme dan tata tertib pertanggungjawabkan ini disesuaikan dengan AD/ART.

Karakteristik BUMDes

1. Berbentuk Badan Hukum.
2. Berusaha dibidang perekonomian (jasa, manufaktur, dan perdagangan).
3. Modal terdiri dari penyertaan Pemdes dan penyertaan masyarakat dengan perbandingan 51% dan 49%.
4. Menjadi pusat kegiatan ekonomi masyarakat desa.
5. Menjadi salah satu sumber Pendapatan Desa
6. Memberikan layanann pada masyarakat.

Usaha yang dapat dilakukan melalui BUMDes yaitu :

- a. Pasar desa
- b. Waserda
- c. Transportasi
- d. Home industry
- e. Perikanan darat

- f. Pertanian
- g. Simpan pinjam
- h. Sumber air
- i. Obyek wisata desa
- j. Kerajinan rakyat
- k. Peternakan
- l. Agroindustri

Berdasarkan perumusan masalah beserta kerangka konseptual yang telah dipaparkan di atas, dalam mempermudah pemahaman konsep yang terdapat pada penelitian ini, maka disusun pengertian atau disebut sebagai definisi konsep. Adapun definisi konsep ini diambil dari hasil penarikan simpulan dari masing-masing konsep. Berikut adalah definisi konsep dari penelitian ini.

1.5.2 Governance

Governance tidak sama dengan *government* (pemerintah), keduanya memiliki arti dan tentunya definisi yang berbeda sebagai lembaga. *Governance* adalah proses pemerintahan dalam arti yang luas (Dwipayana, 2003:8). Sedangkan *government* seolah adalah pemerintah dan politisi yang mengontrol, mengatur dan memberikan pelayanan, sementara jika di bandingkan dengan *governance* terdapat perbedaan antara “pemerintah” dan yang “diperintah”, karena dalam *governance* keduanya merupakan bagian dari proses *governance*.

Konsep *governance*, pemerintah menjadi salah satu aktor dan tidak selalu menjadi aktor yang paling menentukan. Implikasinya, peran pemerintah sebagai pembangun maupun penyedia jasa pelayanan dan infrastruktur akan bergeser menjadi bahan pendorong terciptanya lingkungan yang mampu memfasilitasi pihak lain di komunitas dan sektor swasta untuk ikut aktif melakukan upaya tersebut (Sumarto, 2004:2).

Sedangkan menurut *United Nations Development Programme* (UNDP), *governance is defined as the exercise of political, economic and administrative*

authority to manage a nations's affairs. (*governance* sebagai pelaksana kewenangan politik, ekonomi dan administrasi dalam mengelola masalah-masalah bangsa). Oleh karena itu, institusi dari *governance* meliputi tiga dominan yaitu *state* (negara atau pemerintah), *private sector* (sektor swasta atau dunia usaha) dan *society* (masyarakat) yang saling berinteraksi dan menjalankan fungsinya masing-masing (Sedarmayanti, 2003:5).

Dapat diartikan bahwa *governance* menekankan pada pelaksanaan fungsi dari *governance* secara bersama-sama oleh pemerintah, sektor swasta dan masyarakat. Meski sebenarnya dalam hal ini dapat dikatakan peran pemerintah semakin berkurang akan tetapi institusi tidak bisa ditinggalkan begitu saja. Karena dari setiap tindakan, keputusan atau kebijakan yang dibuat, pemerintahlah yang menjadi aktor utamanya sehingga harus bertanggung jawab penuh atas tindakan, keputusan atau kebijakan tersebut.

Governance theorists confront this view on dilemmas of public governance in two ways. First, they tend to give up the idea that the presence of a dilemma necessarily has a negative impact on the ability to govern. Mark Bevir and R. A.W Rhodes in particular see dilemmas instead as a constructive driving force for change and innovation. People modify their beliefs and so actions in response to dilemmas whether these come from the environment or from their own reflection. Second, governance theorists give up the idea that these necessarily is a dilemma between the desire to enhance democracy and efforts to increase governance efficiency (Befir, 2009).

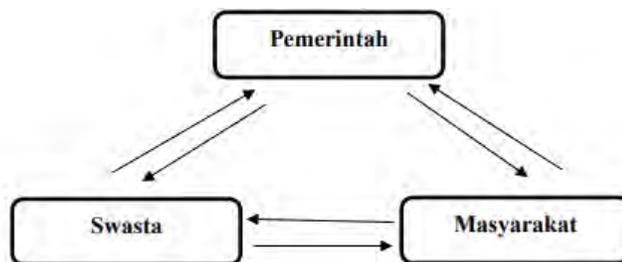
Teori *governance* mengklaim bahwa salah satu dilema menekan kebanyakan dalam tata kelola publik dan desentralisasi pemerintahan sendiri. Teori *governance* menekankan kapasitas cukup tata kelola pemerintahan sendiri jaringan, kelompok, dan organisasi. Bila pemegang saham diberi ruang untuk mengatur diri mereka sendiri, mereka mengembangkan rasa kepemilikan yang mengubah mereka dari tekanan kelompok untuk bertanggung jawab, akal dan kerjasama pemerintahan umum.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas mengenai *governance*, dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa *governance* merujuk pada lingkungan publik,

dengan adanya ciri interaksi antar aktor pemerintah, sektor privat dan partisipasi masyarakat yang semuanya berstruktur jaringan dalam rangka mencapai tujuan publik.

Di dalam konsep *governance*, pemerintah atau *government* bukanlah yang menjadi aktor satu-satunya dan juga tidak selalu menjadi aktor yang paling menentukan. Menurut Keban (2008:38) *Governance* merupakan suatu system nilai, kebijakan, dan kelembagaan dimana urusan-urusan ekonomi, sosial, politik dikelola melalui interaksi masyarakat, pemerintah, dan sektor swasta. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Governance* menurut Sedarmayanti (2003:5) meliputi tiga domain yaitu *state* (negara atau pemerintah), *private sector* (sektor swasta atau dunia usaha) dan *society* (masyarakat) yang saling berinteraksi dan menjalankan fungsinya masing-masing.

Menurut pendapat beberapa aktor menunjukkan bahwa dalam konsep *governance* beberapa urusan-urusan publik yang hanya dikelola oleh pemerintah menjadi dikelola oleh beberapa faktor yaitu dari sektor swasta dan masyarakat. Sehingga peran pemerintah tidak dominan lagi dalam menyelenggarakan urusan-urusan publik.



Gambar I.1 Aktor *Governance* (Sumber : Abidin Dkk 2013)

Terdapat 3 aktor yang berpengaruh dalam proses *governance*. Tiga aktor tersebut yakni pemerintah, swasta, dan masyarakat. ketiga aktor tersebut saling berkolaborasi dalam proses penyelenggaraan pemerintahan. Pemerintah tidak lagi menjadi aktor tunggal yang memonopoli penyelenggaraan pemerintah. melainkan memerlukan aktor lain karena karena keterbatasan kemampuan pemerintah. Swasta dengan dukungan finansialnya harus mampu membantu pemerintah dalam

penyelenggaraan pemerintahan. Swasta dalam hal ini tidak diperbolehkan untuk mengurus kepentingannya sendiri yakni hanya semata-mata mencari keuntungan pribadi.

Dalam konsep *governance*, keberadaan sektor swasta merupakan mitra strategis pemerintah yang memiliki sumber daya yang tidak dimiliki oleh pemerintah, sehingga kedudukan diantara mereka adalah sejajar. Peran sektor swasta menurut Thoha (2003) sebagai mitra strategis pemerintah dalam hal ini sangat diperlukan untuk mendukung terciptanya proses keseimbangan kekuasaan yang berlangsung dalam tata pemerintahan yang baik. Pemerintah tidak lagi tampil menjadi pusat kekuasaan yang mengatur seluruh sendi kehidupan masyarakat melainkan merupakan fasilitator dalam penyelenggaraan urusan-urusan publik. Sedangkan sektor swasta semakin dituntut perannya sebagai *producer* atau *provider* yang memproduksi barang dan jasa yang diperlukan masyarakat, menciptakan lapangan pekerjaan, dan meningkatkan pendapatan masyarakat (Effendy, 2001:14).

Secara umum model yang direkomendasikan dalam pola-pola kemitraan, adalah dengan memberikan peran yang setara antara tiga actor pembangunan, yaitu pemerintah, swasta, dan masyarakat. Institusi pemerintahan berfungsi menciptakan pekerjaan dan pendapatan, sedangkan *society* berperan positif dalam interaksi sosial, ekonomi dan politik, termasuk mengajak kelompok-kelompok dalam masyarakat untuk berpartisipasi dalam aktivitas ekonomi, sosial dan politik.

Pemerintah atau Negara, sebagai satu unsur *governance*, di dalamnya termasuk lembaga-lembaga politik dan lembaga-lembaga sektor publik. Sektor swasta meliputi perusahaan-perusahaan swasta yang bergerak di bidang dan sektor informal lain di pasar. Ada anggapan bahwa sektor swasta adalah bagian dari masyarakat karena sektor swasta mempunyai pengaruh terhadap kebijakan- kebijakan sosial, politik, dan ekonomi yang dapat menciptakan lingkungan yang lebih kondusif bagi pasar dan perusahaan-perusahaan itu sendiri. Masyarakat (*society*) dalam konsep *governance* terdiri dari individual maupun kelompok (baik yang terorganisasi maupun tidak) yang

berinteraksi secara sosial, politik, dan ekonomi dengan aturan formal maupun tidak formal. *Society* meliputi lembaga swadaya masyarakat, organisasi profesi dan lain-lain.

1.5.3 Collaborative

Collaborative merupakan sebuah usaha yang dilakukan oleh berbagai pihak untuk mencapai tujuan bersama. *Collaborative* melibatkan beragam stakeholders dapat juga diartikan sebagai bentuk berkerja bersama atau bekerja sama dengan orang lain. Baik individu dengan individu, individu dengan kelompok, maupun kelompok dengan kelompok saling bekerja sama untuk mencapai sebuah tujuan. Kolaborasi juga diartikan sebagai instrumen yang digunakan untuk menyatukan perbedaan sudut pandang demi terciptanya solusi bersama. Upaya mengumpulkan berbagai pihak dengan kepentingan berbeda untuk menghasilkan visi bersama, membangun kesepakatan mengenai suatu masalah, menciptakan solusi untuk masalah tersebut, dan mengedepankan nilai-nilai bersama untuk menghasilkan keputusan yang menguntungkan semua pihak (Simatupang & Sridharan, 2008:407).

“Collaboration is the mutual engagement of participants in a coordinated effort to solve a problem together. Collaborative interactions are characterized by shared goals, symmetry of structure, and a high degree of negotiation, interactivity, and interdependence”. Lai, (2011:2) menjelaskan bahwa kolaborasi adalah keterlibatan bersama dalam upaya terkoordinasi untuk memecahkan masalah secara bersama-sama. Interaksi kolaboratif ditandai dengan tujuan bersama, struktur yang simeteris dengan negosiasi tingkat tinggi melalui intertivitas dan adanya saling ketergantungan. Kolaborasi akan selamanya dibutuhkan selama masih ada kepentingan yang memiliki singgungan atau irisan yang sama dengan pihak yang lain.

Dalam penelitian ini kolaborasi yang dimaksud merupakan sebuah proses berinteraksi dimana didalamnya diperlukan sebuah perencanaan dan tanggung jawab untuk mencapai sebuah tujuan bersama. Dengan berkolaborasi akan mempercepat

pencapaian tujuan bersama-sama. Untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan tentunya melalui pembagian tugas atau pekerjaan, tidak sebagai pengkotakan kerja akan tetapi sebagai satu kesatuan kerja yang semuanya terarah pada pencapaian tujuan bersama.

1.5.4 Collaborative Governance

Collaborative governance is therefore a type of governance in which public and private actors work collectively in distinctive ways, using particular processes, to establish laws and rules for the provision of public goods (Collaborative governance merupakan salah satu tipe governance dimana aktor publik dan privat bekerja secara bersamaan dengan cara khusus, menggunakan proses tertentu, untuk menetapkan hukum dan aturan untuk menentukan publik yang baik (Ansell dan Gash, 2007:545))

Sedangkan definisi *Collaborative governance* adalah:

A governing arrangement where one or more public agencies directly engage non-state stakeholders in a collective decision-making process that is formal, consensus-oriented, and deliberative and that aims to make or implement public policy or manage public programs or assets. (Collaborative governance adalah serangkaian pengaturan dimana satu atau lebih lembaga publik yang melibatkan secara langsung stakeholders non pemerintahan di dalam proses pembuatan kebijakan yang bersifat formal, berorientasi konsensus dan deliberatif yang bertujuan untuk membuat atau mengimplementasikan kebijakan publik atau mengatur program publik atau aset (Ansell dan Gash, 2007:544))

Collaborative disini menggambarkan sebagai upaya bersama sebagai jenis pemecahan masalah yang melibatkan instansi pemerintahan dan non pemerintahan yang peduli terhadap masalah tersebut.

Definisi *Collaborative governance* adalah

Collaborative governance is the availability of institutions that promote interaction among governmental and non governmental actors, without state actors monopolizing problem definition, goal-setting, or methods of implementation. (Collaborative governance adalah ketersediaan institusi yang mempromosikan interaksi antara pemerintah dan non-pemerintah, tanpa actor-aktor negara memonopoli pendefinisian masalah, penetapan tujuan atau metode pelaksanaan (Sranko, 2011)).

Collaborative Governance juga diartikan sebagai bentuk hubungan kerjasama antara pemerintah sebagai regulator dan pihak swasta sebagai pelaksana (Donahue dan Zeckhauser, 2011). Dalam pelaksanaannya tidak dapat dipungkiri apabila pemerintah menjadi leader dan pembuat kebijakan sehingga ada kemungkinan lebih mndominasi dan masih membutuhkan partisipasi dari *stakeholders* lain.

Secara umum dijelaskan bahwa *Collaborative Governance* merupakan sebuah proses yang didalamnya melibatkan berbagai stakeholder yang terkait untuk mengusung kepentingan masing-masing instansi dalam mencapai tujuan bersama (Hartman, et al 2002:22). Pendapat lain mengenai *Collaborative Governance* dikemukakan oleh Agranoff dan McGuire sebagai berikut :

Collaborative Governance telah menempatkan banyak penekanan pada kolaborasi horizontal sukarela dan hubungan horizontal antara partisipan multi sektoral, karena tuntutan dari klien sering melampaui kapasitas dan peran organisasi publik tunggal, dan membutuhkan interaksi di antara berbagai organisasi yang terkait dan terlibat dalam kegiatan publik. Kolaborasi diperlukan untuk memungkinkan *Governance* menjadi struktur sehingga efektif memenuhi meningkatnya permintaan yang timbul dari pengelolaan lintas pemerintah, organisasi, dan batas sektoral (Chang, 2009).

Collaborative Governance juga diartikan bahwa kondisi ketika pemerintah dan swasta berupaya mencapai suatu tujuan bersama untuk masyarakat (Holzer et al, 2012). Sedangkan menurut Sudarmo (2011), *Collaborative Governance* dipandang sebagai respon organisasi terhadap perubahan-perubahan atau pergeseran-pergeseran lingkungan kebijakan. Pergeseran-pergeseran bisa dalam bentuk jumlah aktor kebijakan meningkat, isu-isu semakin meluas keluar batas-batas normal, kapasitas diluar pemerintah daerah atau kota dan pemerintah pusat umumnya semakin meningkat dan inisiatif spontan masyarakat semakin meluas.

Di samping itu, Emerson, Nabatchi, dan Balogh juga mendefinisikan *Collaborative Governance* dengan lingkup yang lebih luas yaitu melalui sisi administrasi publik, perencanaan, manajemen publik, dan manajemen lingkungan. Menurut Emerson, Nabatchi, dan Balogh proses dan struktur kebijakan publik dalam membuat keputusan dan manajemen mengikutsertakan orang secara konstruktif dan

melewati batasan lembaga publik, tingkat pemerintahan, dan atau publik, swasta dan lingkungan kewarganegaraan. Hal ini tidak membatasi *Collaborative Governance* untuk hanya melibatkan pemerintah dan aktor bukan pemerintah dan bisa juga dalam bentuk kerjasama antar pemerintah atau *multi-partner governance*. (Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2012)

Dari beberapa konsep di atas, dalam penelitian ini disimpulkan bahwa *Collaborative Governance* adalah hubungan kerjasama yang melibatkan berbagai stakeholder dari sektor publik maupun non-publik untuk mencapai tujuan bersama. Pemilihan konsep *Collaborative Governance* dalam penelitian ini merupakan hal yang tepat. Hal ini dapat dilihat dari fenomena hubungan yang berasal dari pemerintah dengan sektor privat, utamanya adalah untuk menciptakan nilai publik, yakni mengurangi stigma negatif terhadap pemerintah, serta menyadarkan, mengedukasi dan memberdayakan masyarakat sehingga menciptakan budaya kondusif untuk mencapai tujuan bersama.

1.5.2.1 Alasan Melakukan Kolaborasi

Collaborative governance muncul sebagai respon kegagalan implementasi dan tingginya biaya dan politisasi regulasi (Ansell dan Gash, 2007:544). Ini dikembangkan sebagai sebuah alternatif untuk kelompok kepentingan dan kegagalan akuntabilitas manajerialism (terutama otoritas ahli yang ditantang). Lebih positif, orang mungkin berpendapat bahwa kecenderungan kearah kolaborasi juga muncul dari perkembangan ilmu pengetahuan dan kapasitas institusi. Sebuah pengetahuan menjadi semakin khusus dan di distribusikan dan infrastruktur institusi menjadi lebih kompleks dan saling tergantung, permintaan untuk meningkatkan kolaborasi.

Secara umum menurut Ansell dan Gash (2007) kolaborasi pemerintahan muncul secara adaptif atau dengan sengaja diciptakan secara sadar karena alasan-alasan sebagai berikut:

1. Kompleksitas dan saling ketergantungan antar institusi.
2. Konflik antar kelompok kepentingan bersifat laten dan sulit di redam.
3. Upaya mencari cara-cara baru untuk mencapai legitimasi.

Fragmentasi hukum dan pemecahan masalah yang sifatnya multi yuridiksi merupakan dua sumber utama adanya kompleksitas institusi dan interdependensi. Konflik yang terjadi antar kelompok bersifat laten dan sulit diredam seringkali merugikan banyak pihak dan memerlukan tenaga. Sehingga tanpa melakukan *collaborative governance* dalam pemecahan masalah, konflik antar kelompok sulit untuk di atasi. Juga ketika upaya telah dilakukan dan belum membuahkan hasil maka kolaborasi bisa dilakukan sebagai upaya pemecahan masalah.

1.5.2.2 The Collaborative Process

1.5.2.2.1 Konsep Robert Agranoff & Michael McGuire

Proses kolaborasi merupakan aktivitas-aktivitas yang bersifat vertikal dan horizontal (Agranoff dan McGuire, 2003). Setelah di analisa dari aktivitas tersebut terdapat beberapa komponen di dalamnya. *Collaborative Governance* adalah model kolaborasi yang di dalamnya melibatkan pemerintah dan non-pemerintahan. Program kolaborasi menurut Agranoff (2012) biasanya berhubungan dengan kebijakan atau program-program bertaraf nasional. Aktivitas yang dilakukan secara vertikal dan horizontal guna menghasilkan sebuah kegiatan kolaborasi yang efektif, berikut adalah komponen-komponen yang digunakan :

1. Komunikasi

Komunikasi yang baik adalah hal yang sangat penting dalam kegiatan kolaborasi. Komunikasi baik langsung dan tidak langsung ataupun dapat melalui perantara teknologi (telepon, *e-mail*, dan lainnya). Penggunaan komunikasi ini perlu untuk diperhatikan, karena jika di antara aktor yang terlibat kolaborasi terdapat konflik, maka komunikasi dengan penggunaan

perantara teknologi akan lebih efektif, dan dapat menghindari konflik. Akan tetapi jika sedang dalam kondisi yang kondusif, maka dapat berkomunikasi dengan bertatap muka lebih langsung dinilai lebih tepat.

2. Menambah Nilai

Dimaksudkan disini adalah apa yang dihasilkan dari adanya efisiensi, demokrasi di dalam institusi/organisasi dan proses kolaborasi. Permasalahan dalam penciptaan nilai publik yakni terdapatnya tingkat kepentingan, urgensi, ruang lingkup permasalahan yang merambat ke sektor lainnya, sehingga membuat pemerintah sendiri tidak dapat menciptakan bagian penting dari nilai publik itu sendiri.

3. Deliberasi

Merupakan suatu bentuk kelebihan dari kegiatan kolaborasi yang membentuk pembelajaran yang saling menguntungkan (*mutual learning*), pembangunan komunitas (*building communities*), dan pemanfaatan prosesn dari interaksi (*employing interactive*).

1.5.2.2.2 Konsep John Donahue & Richard Zeckhauser

Istilah “*task & tools*” digunakan untuk menggambarkan bagaimana proses kolaborasi. *Task* yang berarti tugas merupakan kegiatan dalam berkolaborasi. Sedangkan *tools* diartikan sebagai alat yang nantinya akan digunakan dalam melakukan kegiatan kolaborasi. Berikut penjelasan mengenai *task and tools* menurut Donahue and Zeckhauser (2011) :

1. *Thinking Forward and Backward*

Seseorang tidak bisa menilai, apakah kolaborasi akan lebih menjanjikan atau tidak terutama teruntuk pemerintah. Bagaimana pemerintah melakukan produksi langsung atau melalui kontrak sederhana ataupun dengan alternatif lainnya tanpa memprediksi bagaimana itu akan dilakukan. Dengan melihat kedepan bukan berarti tidak ada yang di khawatirkan secara umum mengenai kegagalan dari hasil kebijakan,

tetapi juga harus mempertimbangkan detail kongkrit yang membentuk peluang sehingga tujuan akan terwujud.

2. *Formal Tools of Analysis*

Pemerintah bergantung pada alat analisis formal dalam memilih dan menilai kemajuan model penyampaian termasuk kolaborasi. *Cost-benefit* dan *cost-effectiveness analysis* adalah pendekatan obyektif dan tidak memihak bahwa pemerintah menginginkan hasil yang maksimal. *Cost-benefit* dan *cost-effectiveness analysis* dimulai dengan mengidentifikasi sebanyak mungkin *plus* dan *minus* yang terkait dengan kebijakan. Seringkali *minus* terjadi pada biaya keuangan, tetapi mungkin juga ada aspek negatif lainnya.

3. *The Principal's Twin Taks : Monitor and Motivate*

A. *Monitor*

Monitor merupakan kegiatan yang berupa inspeksi, evaluasi, penilaian dan laporan hasil kegiatan. Ada beberapa peran dalam kegiatan *monitor* ini, yaitu: (1) setiap organisasi yang bertanggung jawab untuk beberapa misi publik dan dirinya sendiri (*in house monitoring*), (2) seluruh departemen yang menggunakan unit pemantauan pusat yang bertanggung jawab terhadap semua biro dalam di dalam departemen (*beyond-the-bureau monitoring*), (3) operasi pemantauan dengan mengawasi agen-agen dari seluruh pemerintah negara bagian atau lokal (*broad-sprectrum monitoring*), (4) kontraktor luar yang dipekerjakan untuk melakukan pemantauan (*third-party monitoring*). Pemilihan strategi *monitor* dapat berbeda, hal ini harus menyesuaikan kondisi, karakteristik dan kapabilitas serta keahlian yang dibutuhkan.

B. *Motivate*

Motivate dibentuk dari *reward* (berupa insentif finansial) yang dapat diukur dengan tanggung jawab yang dibebankan lebih besar pada aktor non-pemerintahan. *Reward* diberikan melalui dua sistem langsung (*direct rewards*) dan tidak langsung (*indirect rewards*). *Direct rewards* akan

diberikan berdasarkan tingkatan kinerja aktor yang berperan dalam kolaborasi, khusus aktor non-profit biasanya menerima pemberian berupa peran atau tanggung jawab yang lebih besar. *Indirect rewards* akan diberikan berupa tindakan yang secara tidak langsung berdampak baik pada aktor. Kedua *rewards* ini lebih susah karena menyangkut dengan pihak luar kolaborasi, sehingga pertimbangan akan dampak pada lingkungan luar perlu dilakukan sebelumnya.

Pemilihan sistem *rewards* harus dilihat dari kepentingan (*interest*) para aktornya. Terdapat dua kepentingan, yakni (1) *well-or moderately aligned interest*, dalam kondisi ini cenderung sama menguntungkan, karena dipermudah dengan memahami tujuan dari masing-masing aktor sehingga dapat memperkirakan dampak yang nantinya akan terjadi pada akto yang dituju akan lebih mudah, (2) *strongly divergent interest* terdapat perbedaan yang sangat besar sehingga mendorong aktor untuk saling terbuka mengenai kejelasan sistem *rewards* yang akan diberikan.

Selain terdapat sistem *rewards*, juga terdapat sistem *punishment* (hukuman), sistem ini untuk meminimalisir akan adanya dampak buruk. Akan tetapi, kolaborasi seringkali berhadapan dengan situasi yang kompleks, sehingga penggunaan sistem yang fleksibel dan terintegrasi (*well-tailored incentives*) merupakan solusi atas keadaan ini.

4. *The Four Components of the Cycle*

Kolaborasi yang efektif tidaklah melalui satu kali proses saja. Tata kerja *collaborative* membutuhkan siklus kerja analitis dan manajerial yang berkelanjutan. Adapun siklus kolaborasi (*the cycle of collaboration*) yakni:

A. *Analyze*

Analyze atau menganalisa meruakan langkah pertama dalam proses kolaborasi, yakni menganalisa situasi. Analisis dimulai dengan pemahaman mengenai apa yang ingin dicapai oleh organisasi pemerintah. Analisis juga dapat dilakukan dengan cara membandingkan dengan kolaborasi lainnya yang

serupa. Kegiatan analisis ini bertujuan untuk menggambarkan permasalahan secara komprehensif serta dapat membuat kerangka solusi. Analisis dapat dilakukan oleh seluruh aktor serta prakteknya yang membutuhkan penetapan atas tindakan-tindakan dan desain.

B. *Assign*

Assign atau penetapan merupakan masalah yang kritis dalam menentukan aktor yang tepat pada posisi yang tepat. Bahkan dalam proses diskresi, penugasan dibagi dengan aktor kolaborasi yang lainnya dapat berubah dan penetapan dapat berkembang menjadi pembuatan keputusan bersama mengenai kegiatan-kegiatan kolaborasi.

C. *Design*

Hal yang satu ini merupakan pelengkap untuk penugasan tanggung jawab. Kegiatan ini adalah melakukan pembagian peran dan tanggung jawab serta mempertimbangkan efektivitas desain yang akan dipilih. Pembebanan *tasks* mempengaruhi perbedaan kepentingan antar aktor. Apabila perbedaan kepentingan antar aktor rendah, maka akan memudahkan *motivate*, sehingga dapat mendesain dengan mudah dari *actionable* (peran) dan *accountable* (tanggung jawab).

D. *Assess*

Assess atau penilaian pada kolaborasi menentukan apakah kolaborasi tersebut berkinerja sebagaimana mestinya, dan apakah kinerja tersebut sebenarnya telah memajukan tujuan publik seperti apa yang telah dibayangkan diawal. Adapun cara memastikan kolaborasi berjalan seperti yang seharusnya dapat dilakukan dengan cara seperti survei pada masyarakat berdasarkan indikator-indikator kinerja kolaborasi (komunikasi, kepercayaan, komitmen, insentif dan lainnya). Hasil penilaian merupakan rekomendasi untuk melakukan perubahan dan dapat juga berupa revisi terhadap kegiatan yang akan mendatang.

Kesimpulan dari proses kolaborasi ini melalui *tasks & tools* dapat dilihat bahwa pertimbangan aktivitas harus dilakukan dalam melakukan proses kolaborasi.

1.5.2.2.3 Konsep Chris Ansell & Alison Gash

Proses tiga langkah yang meliputi persiapan, pengembangan kebijakan dan pengambilan keputusan dengan setiap langkah memiliki beberapa tahapan. Sebuah model tahap kolaborasi penting bagi yang membutuhkan perhatian pada strategi untuk mengubah kolaborasi sebagai perbuahan konteks.

Representasi mereka terhadap proses kolaborasi sebagai siklus jelas sebagai penyederhanaan besar. Namun kebutuhan perhatian pada cara dimana masukan dari kolaborasi awal positif atau negatif dapat mempengaruhi kerjasama lebih lanjut. Hal ini bahkan sulit untuk mengetahui dimana untuk memulai deskripsi dari proses kolaborasi. Namun, karena komunikasi merupakan hal yang paling utama dari kolaborasi, maka dapat dimulai dengan dialog tatap muka.

1. Face to Face Dialog

Semua kolaborasi pemerintahan dibangun di atas tatap muka antara para pemangku kepentingan. Sebagai proses untuk menentukan permasalahan umum, penetapan tujuan dan berorientasi consensus. Komunikasi dilakukan secara langsung bagi para pemangku kepentingan yang memerlukan untuk mengidentifikasi peluang untuk saling menguntungkan. Namun dialog tatap muka lebih dari sekadar media negosiasi.

Dialog tatap muka diperlukan akan tetapi tidak pada kondisi yang cukup untuk melakukan kolaborasi (Ansell dan Gash, 2007:558). Sebagai contoh, adalah mungkin untuk dialog tatap muka dengan cara memperkuat stereotip atau perbedaan status atau untuk meningkatkan rasa saling hormat. Namun sulit untuk membayangkan kolaborasi yang efektif tanpa adanya dialog tatap muka.

2. *Trust Building*

Kurangnya kepercayaan di antara para pemangku kepentingan merupakan titik awal untuk melakukan kolaborasi pemerintahan. Ini bukan untuk mengatakan bahwa membangun kepercayaan adalah fase terpisah dari dialog dan negosiasi tentang hal-hal substansif. Tetapi para pemimpin kolaboratif yang baik mengenal bahwa mereka harus membangun kepercayaan di antara lawan sebelum pemangku kepentingan dapat memanipulasi resiko. Membangun kepercayaan adalah sebuah proses yang memakan waktu, yang membutuhkan komitmen jangka panjang untuk mencapai hasil kolaborasi. Oleh karena itu, jika masa lalu ini sangat antagonis, maka pembuat kebijakan harus membangun kepercayaan perbaikan yang efektif. Jika mereka tidak dapat membenarkan waktu yang diperlukan dan biaya, maka mereka tidak harus memulai strategi kolaboratif.

3. *Commitment to the Process*

Komitmen berkaitan erat, tentu saja untuk motivasi asli agar dapat berpartisipasi dalam kolaborasi pemerintahan. Tapi pemangku kepentingan mungkin ingin berpartisipasi dalam rangka untuk memastikan perspektif mereka tidak diabaikan atau untuk mengamankan legitimasi untuk posisi mereka atau untuk memenuhi kewajiban hukum. Komitmen juga menimbulkan dilema yang rumit. Komitmen merupakan kesediaan untuk melaksanakan dan mematuhi hasil musyawarah guna mencapai tujuan bersama yang diinginkan. Dimensi tambahan dari komitmen kadang-kadang disebut dengan kepemilikan dari proses.

Dalam proses adversarial atau manajerial yang khas, pemangku kepentingan non pemerintah adalah pengamat luar dalam pengambilan keputusan. Mereka mungkin mencari jalan lain, menekan ataupun akan mempengaruhi agen publik dalam pengambilan keputusan, akan tetapi hal itu, agen publik akan memegang tanggung jawab yang besar untuk kebijakan yang nantinya akan keluar. Bentuk mandat kolaborasi mungkin penting, dimana insentif untuk berpartisipasi lemah, tetapi kerjasama yang dimandatkan juga dapat menyamarkan kurangnya komitmen nyata

pada bagian dari pemangku kepentingan. Oleh karena itu, bahkan ketika kolaborasi pemerintahan diamanatkan, masih merupakan aspek penting dari proses kolaboratif. Saling ketergantungan yang tinggi di antara para pemangku kepentingan kemungkinan untuk meningkatkan komitmen kolaborasi, tetapi juga dapat meningkatkan insentif untuk bertindak manipulatif dan kooperatif (Ansell dan Gash, 2007:559-560).

4. *Shared Understanding*

Pada beberapa titik dalam proses kolaboratif, para pemangku kepentingan harus mengembangkan pengertian bersama tentang peran dan tanggung jawab dari setiap *stakeholder* serta mengidentifikasi permasalahan agar mempunyai pemahaman yang sama dalam mencapai tujuan. Meskipun hasil menengah dapat mewakili output nyata dalam diri mereka, kamu mewakili mereka disini sebagai hasil proses kritis yang penting untuk membangun momentum yang dapat menyebabkan kolaborasi menjadi sukses. Kesimpulannya adalah jika antagonis belum tinggi dan komitmen jangka panjang untuk percaya dapat diperlukan, maka menghasilkan kemenangan kecil yang sangat penting. Jika dalam situasi seperti ini, pemangku kepentingan atau pembuat kebijakan tidak bisa mengantisipasi kemenangan kecil, maka mereka mungkin tidak harus menjalani proses kolaborasi.

5. *Intermediate Outcomes*

Hasil-hasil sementara atas proses yang sedang berlangsung yang memberi manfaat dan bernilai strategis. Yang dimaksudkan hal ini adalah *outcomes* yang terjadi selama menjalani proses kolaborasi, sehingga ada kata *intermediate* atau ‘sementara’ di dalamnya. *Intermediate outcomes* ini biasanya disebut sebagai *feedbacks*. *Outcomes* yang positif akan lebih diharapkan karena biasanya akan menjadi pendorong serta penjaga agar kolaborasi tetap berada pada rencananya, sehingga kemungkinan-kemungkinan tersebut biasanya disebut dengan *small-wins* atau kemenangan kecil. Dengan adanya hal semacam ini diharapkan akan menambah kepercayaan dan komitmen di antara aktor-aktor yang terlibat (Ansell dan Gash, 2007:561).

Kesimpulan proses kolaborasi menurut Ansell & Gash dengan menyatakan bahwa kegiatan kolaborasi adalah pembentukan konsensus, dan dalam pembentukannya terdapat berbagai komponen-komponen yang membentuk siklus seperti *face to face dialog*, *trust building*, *commitment to the process*, *shared understanding* dan *intermediate outcomes*.

1.5.2.3. Ukuran Keberhasilan Kolaborasi (Deseve)

Terdapat item penting yang bisa dijadikan untuk mengukur keberhasilan sebuah *network* atau kolaborasi dalam *governance*, yang meliputi:

(1) *Networked structure Type* (jenis struktur jaringan).

Menjelaskan tentang deskripsi konseptual suatu keterkaitan antara elemen yang satu dengan elemen yang lain yang menyatu secara bersama-sama yang mencerminkan unsur-unsur fisik dari jaringan yang ditangani. Ada banyak bentuk *networked structure*, seperti *hub* dan *spokes*, bintang, dan *cluster* (kumpulan terangkai dan terhubung) yang bisa digunakan. Dikategorikan bentuk struktur jaringan ke dalam tiga bentuk: *self governance*, *lead organization* dan *Network Administrative Organization* (NAO) (Sudarmo, 2011:111).

Dari kedua macam pengkategorian, model *hub* dan *spoke* bisa disamakan dengan *lead organisation*; bentuk lintang bisa disamakan dengan *self governance*; sedangkan model *cluster* lebih dekat ke model *network administrative organization* karena yang sebenarnya model ini merupakan campuran antara *self governance* dan *lead organization*. Model *self governance* ditandai dengan struktur dimana tidak terdapat entitas administratif namun demikian masing-masing *stakeholder* berpartisipasi dalam *network*, dan manajemen dilakukan oleh semua anggota (*stakeholder* yang terlibat).

Kelebihan dari model *self-governance* adalah bahwa semua *stakeholder* yang terlibat dalam *network* ikut berpartisipasi aktif, dan mereka memiliki komitmen dan mereka mudah membentuk jaringan tersebut. Namun, kelemahan dari model ini adalah tidak efisien mengingat biasanya terlalu seringnya mengadakan pertemuan sedangkan pembuatan keputusan sangat terdesentralisir sehingga sulit mencapai

konsensus. Juga disyaratkan agar bisa efektif, para *stakeholder* yang terlibat sebaiknya sedikit saja sehingga memudahkan saling komunikasi dan saling memantau masing-masing secara intensif.

Ini berarti bahwa jumlah anggota yang relative kecil atau terbatas sangat berpengaruh terhadap efektivitas sebuah kolaborasi atau jaringan yang mengambil bentuk *self governance*. Model *lead organization* ditandai dengan adanya entitas administratif (dan juga manajer yang melakukan jaringan) sebagai anggota *network*/atau penyedia pelayanan. Model ini sifatnya lebih tersentralisir dibandingkan dengan model *self governance*. Kelebihannya, model ini bisa efisien dan arah jaringannya jelas. Namun masalah yang dihadapi dalam model ini adalah adanya dominasi oleh *lead organization*, dan kurang adanya komitmen dari para anggota (*stakeholder*) yang tergabung dalam *network*. Disarankan juga agar *network* lebih optimal, para anggota dalam *network* sebaiknya cukup banyak.

Hal ini bisa dipahami mengapa anggota yang banyak dipandang efektif karena model ini mengandalkan juga dukungan dari *stakeholder* atau anggota lainnya dalam menjalankan aktivitasnya, sehingga semakin banyak dukungan semakin efektif sebuah kolaborasi yang mengadopsi model *lead organization*. Namun demikian jaringan tidak boleh membentuk hirarki karena justru tidak akan efektif, dan struktur jaringan harus bersifat organis dengan struktur organisasi jaringan yang sejajar mungkin, yakni tidak ada hirarki kekuasaan, dominasi dan monopoli; semuanya setara baik dalam hal hak, kewajiban, tanggung jawab, otoritas dan kesempatan untuk aksesibilitas dalam pencapaian tujuan bersama (Sudarmo, 2011:112). Model *network administrative organization* ditandai dengan adanya entitas administrative secara tegas, yang dibentuk untuk mengelola *network*, bukan sebagai “*service provider*” (penyedia layanan) dan manajernya di gaji. Model ini merupakan campuran model *self-governance* dan model *lead organization*.

(2) *Commitment to a common purpose* (komitmen terhadap tujuan).

Commitment to common purpose mengacu pada alasan mengapa sebuah jaringan harus ada. Alasan mengapa sebuah *network* harus ada adalah karena perhatian dan

komitmen untuk mencapai tujuan-tujuan positif. Tujuan-tujuan ini biasanya terartikulasikan di dalam misi umum suatu organisasi pemerintah.

(3) *Trust among the participants* (adanya saling percaya diantara para pelaku/peserta yang terangkai dalam jaringan).

Trust among the participants didasarkan pada hubungan professional atau sosial, keyakinan bahwa para partisipan mempercayakan pada informasi informasi atau usaha-usaha dari *stakeholder* lainnya dalam suatu jaringan untuk mencapai tujuan bersama. Bagi lembaga-lembaga pemerintah, unsur ini sangat esensial karena harus yakin bahwa mereka memenuhi mandat legislatif atau regulatori dan bahwa mereka bisa “percaya” terhadap partner-partner (rekan kerja dalam jaringan) lainnya yang ada di dalam sebuah pemerintahan (bagian-bagian, dinas-dinas, kantor-kantor, badan-badan dalam satu pemerintah daerah, misalnya) dan partner-partner di luar pemerintah untuk menjalankan aktivitas yang telah disetujui bersama.

(4) Adanya kepastian *Governance* atau kejelasan dalam tata kelola.

Adanya kepastian *governance* atau kejelasan dalam tata kelola termasuk,

- a. *Boundary* dan *exclusivity*, yang menegaskan siapa yang termasuk anggota dan siapa yang bukan termasuk anggota; ini berarti bahwa jika sebuah kolaborasi dilakukan, harus ada kejelasan siapasaja yang termasuk dalam jaringan dan siapa yang diluar jaringan
- b. *Rules* (aturan-aturan) yang menegaskan sejumlah pembatasan-pembatasan perilaku anggota komunitas dengan ancaman bahwa mereka akan dikeluarkan jika perilaku mereka menyimpang (tidaksesuai atau bertentangan dengan kesepakatan yang telah disetujui bersama); dengan demikian ada aturan main yang jelas tentang apayang seharusnya dilakukan, apa yang seharusnya tidak dilakukan, ada ketegasan apa yang dinilai menyimpang dan apa yang dipandang masih dalam batas-batas kesepakatan; ini menegaskan bahwa dalam kolaborasi ada aturan main yang disepakati bersama oleh seluruh *stakeholder* yang menjadi anggota dari jaringan tersebut; hal-hal apa saja yang harus dilakukan dan hal-hal

apa saja yang seharusnya tidak dilakukan sesuai aturan main yang disepakati

- c. *Self determination*, yakni kebebasan untuk menentukan bagaimana *network* akan dijalankan dan siapa saja yang diijinkan untuk menjalankannya; ini berarti bahwa model kolaborasi yang dibentuk akan menentukan bagaimana cara kolaborasi ini berjalan. Dengan kata lain cara kerja sebuah kolaborasi ikut ditentukan oleh model kolaborasi yang diadopsi; dan
- d. *Network management* yakni berkenaan dengan resolusi penolakan/tantangan, alokasi sumber daya, kontrol kualitas, dan pemeliharaan organisasi. Ini untuk menegaskan bahwa ciri sebuah kolaborasi yang efektif adalah jika kolaborasi itu didukung sepenuhnya oleh semua anggota *network* tanpa konflik dan pertentangan dalam pencapaian tujuan, ketersediaan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang memenuhi persyaratan yang diperlukan dan ketersediaan sumber keuangan/kondisi finansial secara memadai dan berkesinambungan, terdapat penilaian kinerja terhadap masing-masing anggota yang berkolaborasi, dan tetap mempertahankan eksistensi masing-masing anggota organisasi untuk tetap adaptif dan berjalan secara berkesinambungan sesuai dengan visi dan misinya masing-masing tanpa mengganggu kolaborasi itu sendiri.

(5) *Access to authority* (akses terhadap kekuasaan).

Access to authority yakni tersedianya standar-standar (ukuran-ukuran) ketentuan prosedur-prosedur yang jelas yang diterima secara luas. Bagi kebanyakan *network*, *network* tersebut harus memberi kesan kepada salah satu anggota *network* untuk memberikan otoritas guna mengimplementasikan keputusan-keputusan atau menjalankan pekerjaannya.

(6) *Distributive accountability / responsibility* (pembagian akuntabilitas / tanggung jawab)

Yakni berbagi *governance* (penataan, pengelolaan, manajemen secara bersama-sama dengan *stakeholder* lainnya) dan berbagi sejumlah pembuatan keputusan kepada seluruh anggota jaringan; dan dengan demikian berbagi tanggung jawab untuk mencapai hasil yang diinginkan. Jika para anggota tidak terlibat dalam menentukan tujuan *network* dan tidak berkeinginan membawa sumber daya dan otoritas ke dalam *network*, maka kemungkinan *network* itu akan gagal mencapai tujuan.

(7) *Information sharing* (berbagi informasi)

Yakni kemudahan akses bagi para anggota, perlindungan *privacy* (kerahasiaan identitas pribadi seseorang), dan keterbatasan akses bagi yang bukan anggota sepanjang bisa diterima oleh semua pihak. Kemudahan akses ini bisa mencakup sistem, *software* dan prosedur yang mudah dan aman untuk mengakses informasi.

(8) *Access to resources* (akses terhadap sumber daya)

Yakni ketersediaan sumber keuangan, teknis, manusia dan sumber daya lainnya yang diperlukan untuk mencapai tujuan *network*.

1.5.2.4. Karakteristik dan Prinsip Dasar Kolaborasi

Kolaborasi adalah suatu proses interaksi yang kompleks dan beragam, yang melibatkan beberapa orang atau beberapa lembaga untuk saling bekerja sama dengan menggabungkan berbagai pemikiran secara berkesinambungan dalam menyikapi suatu hal dimana setiap pihak yang terlibat memiliki saling ketergantungan. Terdapat 3 variabel utama dalam melihat kolaborasi, yaitu; pertama, variabel pembagian kerja antar lembaga, kedua variabel struktur kelembagaan, dan ketiga variabel koordinasi (*operational interaction*). Selanjutnya keberhasilan kolaborasi menurut Carpenter dan Gerard (2009) ditentukan oleh 3 faktor utama yaitu faktor *lead agency*, faktor *service delivery*, dan faktor *infrastruktur* (sumber daya). Kolaborasi mempunyai 8 (delapan) karakteristik, yaitu:

1. Partisipasi tidak dibatasi dan tidak hirarkis.
2. Partisipan bertanggung jawab dalam memastikan pencapaian kesuksesan.

3. Adanya tujuan yang masuk akal.
4. Ada pendefinisian masalah.
5. Partisipan saling mendidik atau mengajar satu sama lain.
6. Adanya identifikasi dan pengujian terhadap berbagai pilihan
7. Implementasi solusi dibagi kepada beberapa partisipan yang terlibat.
8. Partisipan selalu mengetahui perkembangan situasi.

Dalam rangka mendapatkan hasil yang terbaik dalam kegiatan kolaborasi, maka kolaborator (yaitu pihak yang terlibat dalam proses kolaborasi) harus memperhatikan beberapa komponen diantaranya budaya, kepemimpinan, strategi yang akan digunakan, tim yang terlibat serta struktur kelembagaan. Menurut Djumara (2008) bahwa ada lima (5) komponen utama dalam kolaborasi,

1. *Collaborative Culture*. Seperangkat nilai-nilai dasar yang membentuk tingkah laku dan sikap bisnis. Di sini yang dimaksudkan adalah budaya dari orang-orang yang akan berkolaborasi.
2. *Collaborative Leadership*. Suatu kebersamaan yang merupakan fungsi situasional dan bukan sekedar hirarki dari setiap posisi yang melibatkan setiap orang dalam organisasi.
3. *Strategic Vision*. Prinsip-prinsip pemandu dan tujuan keseluruhan dari organisasi yang bertumpu pada pelajaran yang berdasarkan kerjasama intern dan terfokus secara strategis pada kekhasan dan peran nilai tambah di pasar.
4. *Collaborative Team Process*. Sekumpulan proses kerja non birokrasi yang dikelola oleh tim-tim kolaborasi dari kerjasama profesional yang bertanggung jawab penuh bagi keberhasilannya dan mempelajari keterampilan-keterampilan yang memungkinkan mereka menjadi mandiri.
5. *Collaborative Structure*. Pembentukan diri dari sistem-sistem pendukung

bisnis (terutama sistem informasi dan sumberdaya manusia) guna memastikan keberhasilan tempat kerja yang kolaboratif. Para anggotanya merupakan kelompok intern yang melihat organisasi sebagai pelanggan dan terfokus pada kualitas di segala aspek kerjanya.

Dapat diketahui bahwa kolaborasi merupakan salah satu karakteristik dalam strategi negosiasi yang utama untuk mencapai kesepakatan bersama dari adanya kepentingan yang berbeda-beda dari pihak-pihak yang sesungguhnya mempunyai kepentingan yang sama atas suatu tujuan. Dengan kata lain, kunci dari keberhasilan kolaborasi adalah adanya pertanyaan "jalan terbaik manakah yang akan kita tempuh untuk mencapai tujuan bersama".

Dalam konteks organisasi, masing-masing pihak yang terlibat dalam kolaborasi harus saling mengisi kerangka budaya kerja, sehingga cukup kuat untuk menggantikan hirarki. Kerangka kerja tidak harus berupa sebuah program atau teknik atau cara yang canggih untuk memanipulasi masa depan, akan tetapi harus didasarkan pada prinsip-prinsip dasar, peningkatan hubungan kerja yang stabil, mendorong penetapan ketentuan-ketentuan baru, dan memungkinkan para pimpinan untuk menggunakan nilai-nilai kebersamaan dalam pengambilan keputusan.

Dengan demikian maka dapat dirumuskan bahwa kolaborasi memiliki karakteristik sebagai berikut; adanya budaya kerja yang terlepas dari hirarkhi sehingga mendorong penentuan pembuatan ketentuan-ketentuan baru guna memberdayakan masing-masing pihak atau aktor untuk mencapai tujuan bersama.

1.5.2.5. Nilai Dasar *Collaborative Governance*

Ada sejumlah nilai yang menjadi dasar dalam melakukan kolaborasi. Nilai (*value*) tersebut harus menjadi pegangan bagi kolaborator sehingga apa yang menjadi tujuan bersama dapat tercapai. Terdapat tujuh nilai dasar (*The seven core values*) menurut Djumara (2008) yang digunakan untuk mengembangkan hubungan kerja dengan konsep kolaborasi yaitu;

1. Menghormati orang lain (*Respect for people*). Landasan utama dari setiap organisasi adalah kepuasan masing-masing individu. Setiap orang yang akan berkolaborasi menginginkan posisi yang kuat dan adanya kesamaan. Mereka menginginkan kepuasan pribadi yang tinggi dan atau lingkungan kerja yang mendukung dan mendorong kepuasan terhadap dirinya.
2. Penghargaan dan integritas memberikan pengakuan, etos kerja (*Honor and integrity*). Dalam banyak budaya, kehormatan dan integritas membentuk perilaku individu.
3. Rasa memiliki dan bersekutu (*Ownership and alignment*). Rasa memiliki dapat terwujud dalam bentuk inisiatif, keberanian mengambil tanggung jawab dan risiko, serta keinginan berbagi. Ketika semua pegawai merasa memiliki tempat kerjanya, pekerjaan dan perusahaannya maka mereka akan memeliharanya dengan baik.
4. Konsensus (*Consensus*). Ini adalah kesepakatan umum bahwa kegunaan yang amat besar adalah hubungan kerja yang dilandasi oleh keinginan untuk menang-menang (*win-win amounts to*). Dalam tempat kerja yang kolaboratif keputusan 100% harus *fully agreed* untuk mencapai *win-win*. Ini artinya mereka harus melewati ketidaksetujuannya sebagai usaha kuat dalam mencapai tujuan.
5. Penuh rasa tanggung jawab dan tanggung-gugat (*Full responsibility and Accountability*). Dalam paradigma hirarki biasanya orang menjadi tertutup satu dengan yang lainnya, karena uraian pekerjaannya, karena tugas-tugasnya dan karena unit organisasinya. Faktanya setiap orang hanya akan bertanggung jawab pada daftar tugas pekerjaannya saja.
6. Hubungan saling mempercayai (*Trust-based Relationship*). Semua orang menginginkan adanya kepercayaan dan keterbukaan dalam bekerja. Pada prinsipnya mereka juga ingin dipercaya. Akan tetapi kepercayaan tidak datang

dengan mudahnya. Pada kenyataannya, banyak di antara mereka antara satu dengan yang lainnya kurang saling mempercayai. Inilah yang menyulitkan dalam suatu organisasi.

7. Pengakuan dan pertumbuhan (*Recognition and Growth*). Hal yang tidak kalah penting dalam tempat kerja yang kolaboratif adalah upaya mendorong orang untuk mau bekerja dan segera memberi pengakuan terhadap hasil kerja seseorang bagi semua anggota tim atau kelompok.

1.5.2.6. Tipe Tipe *Collaborative Governance*

Terdapat beberapa tipe dalam kolaborasi. Setidaknya ada 5 (lima) Tipe Kolaborasi ; (1) *Strategic Alliances*, yaitu apabila dua atau lebih organisasi saling bekerjasama dan berbagi sumberdaya, pengetahuan, dan kapabilitas dengan tujuan meningkatkan keunggulan bersaing antar para partner. Aliansi Strategis dapat digunakan untuk menemukan teknologi baru, penetrasi pasar baru, memperoleh pengetahuan dari pemimpin industri. (2) *Joint Ventures*, (3) *Cooperative Arrangements*, (4) *Virtual Collaboration*, dan (5) *Integration*.

Tidak semua kegiatan pemerintahan dapat dilakukan sendiri dengan berbagai alasan, baik alasan teknis, alasan penguasaan, maupun semata-mata alasan keuangan. Maka diperlukan beberapa pihak untuk bersama-sama mendirikan satu institusi baik ditingkat lokal, regional maupun nasional. Usaha bersama atau yang biasa disebut *Joint Venture* merupakan suatu pengertian yang luas. *Joint Venture* tidak saja mencakup suatu kerjasama antar masing-masing pihak dalam melakukan penyertaan modal (*equity joint ventures*), tetapi juga dapat membentuk kerjasama lainnya yang lebih longgar dan sifatnya tidak permanen.

Dalam menjalankan *Joint Venture* terdapat dua pola yang sifatnya umum, pertama mengarah pada terbentuknya suatu badan hukum, sedangkan pola yang kedua perwujudannya dalam berbagai bentuk kontrak kerjasama (*contractual joint ventures*) seperti dalam bidang manajemen (*managementcontract*), pemberian lisensi (*license*

agreement), bantuan teknik dan keahlian (*technical assistance and know-how agreement*), dan sebagainya. Dengan *joint venture* diharapkan dapat menghimpun sinergi dari berbagai pihak, khususnya pihak yang menguasai pasar dan pihak yang menguasai teknologi, produk maupun modal finansial.

Pasca era otonomi daerah, masing-masing pemerintah daerah memiliki otoritas dalam mengatur dan mengelola daerahnya masing-masing. Bahkan tidak jarang status “otonom” tadi membuat ketersinggungan satu daerah dengan daerah lainnya sehingga berakibat pada lahirnya sebuah konflik. Menurut Henry, mekanisme kerjasama antar pemerintah lokal telah menjadi isu penting di negara majudimulai dari bidang yang sangat terbatas seperti kepolisian dan pemadam kebakaran dimana antara satu kota dengan kota lain telah dilakukan perjanjian kerjasama saling bantu membantu menghadapi krisis seperti kebakaran dan bencana lainnya.

Dalam perkembangan lebih lanjut, mekanisme kerjasama ini tidak hanya diterapkan pada situasi yang sifatnya “*emergency*” saja tetapi juga pada pengaturan kerjasama untuk membeli jenis-jenis pelayanan tertentu dari perusahaan swasta atau dari pemerintah lain, ataupun dari NGOs (Henry, 1995).

Terdapat tiga bentuk atau pola serta metode kerjasama antar pemerintah daerah sebagaimana yang dikemukakan oleh Henry yaitu,

- (1) *Intergovernmental service contract*; adalah bentuk kerjasama yang pertama dilakukan apabila suatu daerah membayar daerah yang lain untuk melaksanakan jenis pelayanan tertentu seperti penjara, pembuangan sampah, kontrol hewan atau ternak, penaksiran pajak.
- (2) *Joint service agreement*, Jenis kerjasama yang kedua ini biasanya dilakukan untuk menjalankan fungsi perencanaan, anggaran dan pemberian pelayanan tertentu kepada masyarakat daerah yang terlibat, misalnya dalam pengaturan perpustakaan wilayah, komunikasi antar polisi dan pemadam kebakaran, kontrol kebakaran, pembuangan sampah.

(3) *Intergovernmental service transfer* adalah jenis kerjasama ketiga merupakan transfer permanen suatu tanggung jawab dari satu daerah ke daerah lain seperti bidang pekerjaan umum, prasarana dan sarana, kesehatan dan kesejahteraan, pemerintahan dan keuangan publik.

Suatu kerjasama antar Pemerintah Daerah dapat dilakukan dalam dua bentuk yaitu bentuk perjanjian dan bentuk pengaturan. Bentuk-bentuk perjanjian (*forms of agreement*) dapat dibedakan sebagai berikut;

- a. *Handshake Agreements*, yaitu pengaturan kerja yang tidak didasarkan atas perjanjian tertulis,
- b. *Written Agreements*, yaitu pengaturan kerjasama yang didasarkan atas perjanjian tertulis (Rosen, 1993:218-222).

Bentuk kerjasama yang pertama (*handshake agreements*) merupakan bentuk kerjasama yang banyak menimbulkan konflik dan juga kesalahpahaman. Hal ini disebabkan karena tidak adanya aturan tertulis dalam melakukan kerjasama sehingga tidak ada pembagian kewenangan yang jelas antara pihak satu dengan pihak lainnya. Sedangkan bentuk kerjasama yang kedua (*written agreements*) relatif lebih kecil dalam menimbulkan *mis understanding* karena adanya aturan tertulis terkait dengan hal-hal yang dibutuhkan untuk melakukan kontrak, kepemilikan, atau usaha membangun unit pelayanan secara bersama.

Bentuk-bentuk pengaturan kerjasama (*forms of cooperation arrangements*) dengan melihat beberapa bentuk menurut Rosen (1993:218-222) diantaranya:

- a. *Consortia*: yaitu pengaturan kerjasama dalam *sharing* sumberdaya, karena lebih mahal bila ditanggung sendiri-sendiri; misalnya pendirian perpustakaan dimana sumberdaya seperti buku-buku, dan pelayanan lainnya, dapat digunakan bersama- sama oleh mahasiswa, pelajar dan masyarakat publik, dari pada masing-masing pihak mendirikan sendiri karena lebih mahal.
- b. *Joint Purchasing*: yaitu pengaturan kerjasama dalam melakukan pembelian

barang agar dapat menekan biaya karena skala pembelian lebih besar.

- c. *Equipment Sharing*: yaitu pengaturan kerjasama dalam *sharing* peralatan yang mahal, atau yang tidak setiap hari digunakan.
- d. *Cooperative Construction*: yaitu pengaturan kerjasama dalam mendirikan bangunan, seperti pusat rekreasi, gedung perpustakaan, lokasi parkir, gedung pertunjukan, dsb.
- e. *Joint Services*: yaitu pengaturan kerjasama dalam memberikan pelayanan publik, seperti pusat pelayanan satu atap yang dimiliki bersama, dimana setiap pihak mengirim aparatnya untuk bekerja dalam pusat pelayanan tersebut.
- f. *Contract Services*: yaitu pengaturan kerjasama dimana pihak yang satu mengontrak pihak yang lain untuk memberikan pelayanan tertentu, misalnya pelayanan air minum, persampahan, dsb. Jenis pengaturan ini lebih mudah dibuat dan dihentikan, atau ditransfer ke pihak yang lain.
- g. Pengaturan lainnya: pengaturan kerjasama lain dapat dilakukan selama dapat menekan biaya.

1.6. Definisi Konsep

Berikut ini adalah beberapa konsep yang akan digunakan di dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

1. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerinatah desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan membangun kerekatan sosial masyarakat yang dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa.

2. *Governance*

Tata kelola pemerintah yang dilakukan bersama-sama antara pemerintah, swasta, masyarakat.

3. *Collaborative*

Proses interaksi dalam bentuk kerjasama dimana didalamnya diperlukan sebuah perencanaan dan tanggung jawab untuk mencapai sebuah tujuan bersama.

4. *Collaborative Governance*

Hubungan interaksi dalam bentuk kerjasama yang melibatkan berbagai *stakeholder* dari pemerintah, swasta, dan masyarakat untuk mencapai tujuan bersama. Dalam penelitian ini *Collaborative Governance* dilakukan oleh pihak pemerintah (Pemerintah Desa Pujon Kidul, BUMDes Pujon Kidul, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Malang); swasta (Bank BNI 46); dan masyarakat (Pokdarwis).

5. Terdapat 5 (lima) aspek dalam proses *Collaborative Governance* yaitu *face to face dialog*, *trust building*, *commitment to the process*, *shared understanding*, dan *intermediate outcomes*.

6. *Face to face dialog*

Proses menentukan permasalahan umum, penetapan tujuan bersama dan mengidentifikasi peluang yang saling menguntungkan untuk para *stakeholder*.

7. *Trust building*

Proses membangun kepercayaan dimulai dengan membangun komunikasi antar *stakeholder*.

8. *Commitment to the process*

Merupakan kesediaan untuk melaksanakan dan mematuhi hasil kesepakatan guna mencapai tujuan bersama.

9. *Shared understanding*

Mengembangkan pengertian bersama tentang peran dan tanggung jawab dari setiap *stakeholder* serta mengidentifikasi permasalahan agar mempunyai pemahaman yang sama dalam mencapai tujuan.

10. *Intermediate outcomes*

Hasil-hasil sementara atas proses yang sedang berlangsung yang memberi manfaat dan bernilai strategis.

11. Sedangkan untuk mendukung proses *Collaborative Governance* dibutuhkan faktor *ownership and alignment* dan *full responsibility and accountability*.

12. *Ownership and alignment*

Rasa memiliki juga mengubah bentuk keterikatan orang dengan organisasi, dari sekadar kepentingan organisasi atau pekerjaan menjadi semacam keterikatan batin.

13. *Full responsibility and accountability*

Melaksanakan tanggung jawab sesuai tugas dan peran, selain itu di wujudkan dalam bentuk inisiatif, keberanian mengambil tanggung jawab dan risiko, serta keinginan berbagi.

1.7. Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Sugiyono, 2015:2). Metode penelitian juga diartikan sebagai seperangkat petunjuk yang merupakan strategi untuk menemukan secara menyeluruh dan memperoleh data yang diperlukan. Metode penelitian sendiri berfungsi untuk menjawab permasalahan secara ilmiah guna memperoleh pengetahuan tentang kebenaran ilmiah.

Metode penelitian menurut Creswell (2016:2) merupakan metode-metode penelitian spesifik yang berkaitan dengan strategi pengumpulan, analisis, dan interpretasi data (Creswell, 2016:4). Berdasarkan pendekatan penelitian, metode-metode tersebut terbagi menjadi metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan campuran.

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan, dan manfaat pada penelitian ini, maka metode penelitian yang akan digunakan adalah metode penelitian kualitatif. “Penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan.” (Creswell, 2016:22). Alasan peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif karena sifat

masalah yang diteliti yang mana penelitian ini berupaya untuk mengungkap dan memahami sesuatu dibalik fenomena yang kompleks serta memperoleh gambaran yang lebih mendalam tentang bagaimana proses *Collaborative Governance* faktor yang mendukung dalam pengelolaan BUMDes di Desa Wisata Pujon Kidul, Kabupaten Malang.

1.7.1. Tipe Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan tipe penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status gejala sosial yang ada. Penelitian deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, melainkan menggambarkan apa adanya tentang suatu *variable*, gejala atau keadaan (Arikanto, 2013:234). Penelitian deskriptif ini dipahami sebagai penelitian yang berusaha menggambarkan dan melukiskan sebuah keadaan atas fakta-fakta yang benar-benar terjadi sehingga peneliti dapat memahami fenomena yang menjadi permasalahan dalam penelitian.

Adapun alasan peneliti menggunakan tipe deskriptif karna merujuk pada perumusan masalah dan tujuan penelitian yang diteliti.

1.7.2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana objek penelitian bisa ditemukan. Lokasi dalam penelitian ini dilakukan secara *purposive*, yakni Desa Wisata Pujon Kidul, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang. Dimana di dalam desa tersebut terdapat kantor Pemerintahan Desa Wisata Pujon Kidul.

1.7.3. Teknik Penentuan Informan

Teknik penentuan informan merupakan suatu aspek penting dalam penelitian kualitatif, hal ini karena banyak informasi yang harus diperoleh dari pihak-pihak yang berkaitan dengan masalah penelitian. Dalam penelitian ini, teknik penentuan informan yang digunakan ialah teknik *purposive sampling*, dengan langkah awal yang dilakukan

adalah mendapatkan informan kunci. (Creswell, 2016). Informan kunci yang dipilih merupakan pihak yang dianggap paling mengetahui dan memahami tentang permasalahan dalam penelitian ini. Informan kunci dalam penelitian ini adalah Bapak Sudirman selaku Sekertaris Desa Wisata Pujon Kidul. Setelah itu dilanjutkan dengan teknik *snowball*. Dalam hal ini Bapak Sudirman menyarankan untuk melakukan wawancara kepada Direktur Utama BUMDes Pujon Kidul, staf Unit Wisata Desa, HRD sekaligus Humas Unit Cafe Sawah, anggota Pokdarwis sekaligus Direktur Administrasi BUMDes Pujon Kidul, Kasi Tata Kelola Destinasi dan Pemberdayaan Masyarakat Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, Pimpinan Bidang Pemasaran Bisnis BNI 46 Cabang Brawijaya Malang, dan Relationship Manager BNI 46 Cabang Brawijaya.

Total informan dalam penelitian ini sebanyak 8 orang yaitu :

1. Bapak Sudirman selaku Sekertaris Desa Wisata Pujon Kidul
2. Bapak Ibadur Rohman selaku Direktur Utama BUMDes Pujon Kidul
3. Mas Ilham selaku staf Unit Wisata Desa
4. Bapak Yongki Pratama selaku HRD sekaligus Humas Unit Cafe Sawah
5. Mbak Ika Nur Rohmah selaku anggota Pokdarwis sekaligus Direktur Administrasi BUMDes Pujon Kidul.
6. Bapak Aan Nehru Awante selaku Kasi Tata Kelola Destinasi dan Pemberdayaan Masyarakat Dinas Kebudayaan dan Pariwisata
7. Ibu Uky Justicia selaku Pimpinan Bidang Pemasaran Bisnis BNI 46 Cabang Brawijaya Malang
8. Mbak Lala Naila selaku Relationship Manager BNI 46 Cabang Brawijaya

1.7.4. Teknik Pengumpulan Data

Data merupakan bagian terpenting dalam suatu penelitan, karena hakekat dari sebuah penelitian ialah pencarian data yang nantinya diinterpretasikan dan kemudian dianalisis secara mendalam. Menurut Sugiyono terdapat empat macam teknik pengumpulan data antara lain ialah observasi, wawancara, dokumentasi,

gabungan/triangulasi. Apabila dilihat dari sumber datanya, maka terdapat dua jenis pengumpulan data yaitu menggunakan sumber primer (data dan observasi) dan menggunakan sumber sekunder (studi dokumen).

1.7.4.1. Data Primer

Data primer adalah data informasi yang diperoleh dari sumber-sumber primer yakni yang asli atau informasi dari tangan pertama. Data primer atau sumber primer juga diartikan sebagai sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2015:225). Dalam mengumpulkan sebuah data primer, diperlukan penghayatan mendalam yang dilakukan oleh peneliti terhadap obyek yang diteliti, terutama untuk memperoleh informasi yang bersifat kualitatif yang menjadi latar belakang data kualitatif. Berikut adalah data primer yang digunakan oleh peneliti :

Wawancara

Estreberg mendefinisikan wawancara sebagai *“a meeting of two persons to exchange information and idea through question and responses, resulting in communication and joint construction of meaning about a particular topic”* atau dapat dimanai bahwa metode wawancara atau yang biasa disebut dengan metode interview merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu (Sugiyono, 2015:114).

Wawancara tidak hanya digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari informan yang lebih mendalam. Teknik wawancara ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau setidaknya-tidaknya pada pengetahuan atau keyakinan pribadi. Dalam memudahkan penelitian di lapangan, peneliti terlebih dahulu membuat sebuah pedoman wawancara sehingga yang dilakukan dapat lebih terarah.

Adapun pedoman wawancara yang diajukan adalah mengenai proses *Collaborative Governance* serta menggali faktor pendukung proses *Collaborative Governance* dalam pengelolaan BUMDes di Desa Wisata Pujon Kidul, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang. Adapun dalam penelitian ini, wawancara dilakukan di Kantor Desa Wisata Pujon Kidul selama kurun waktu dua minggu dengan menggunakan bahasa Indonesia. Berikut merupakan daftar informan dari pihak Desa Wisata Pujon Kidul dalam penelitian ini :

1. Bapak Sudirman selaku Sekertaris Desa Wisata Pujon Kidul
2. Bapak Ibadur Rohman selaku Direktur BUMDes Sumber Sejahtera Pujon Kidul.
3. Mas Ilham selaku staff Unit Wisata Desa
4. Bapak Yongki Pratama selaku HRD sekaligus Humas Unit Cafe Sawah
5. Mbak Ika Nur Rohmah selaku anggota Pokdarwis sekaligus Direktur Administrasi BUMDes Sumber Sejahtera Pujon Kidul.

Selain itu, wawancara juga dilakukan dengan beberapa pihak mitra kerjasama dalam kurun waktu tiga hari dengan menggunakan bahasa Indonesia. Berikut merupakan daftar informan dari mitra kerjasama dalam penelitian ini :

1. Bapak Aan Nehru Awante selaku Kasi Tata Kelola Destinasi dan Pemberdayaan Masyarakat Dinas Kebudayaan dan Pariwisata
2. Ibu Uky Justicia selaku Pimpinan Bidang Pemasaran Bisnis BNI 46 Cabang Brawijaya Malang
3. Mbak Lala Naila selaku Relationship Manager BNI 46 Cabang Brawijaya Malang

Observasi

Sebagaimana menurut Sutisno Hadi bahwa observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologi psikologi. Teknik pengumpulan data melalui informasi ini digunakan karena penelitian ini berkenaan dengan proses kerja atau kinerja suatu oganisasi (Sugiyono, 2015:145). Adapun observasi yang dilakukan peneliti dalam menjawab rumusan permasalahan

dilakukan di Desa Wisata Pujon Kidul, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang. Melalui observasi langsung ke lapangan, seluruh kegiatan yang sedang berlangsung pada instansi tersebut diharapkan tidak luput dari perhatian peneliti sehingga seluruh hal penunjang dapat diamati.

1.7.4.2. Data Sekunder

Data sekunder atau sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2015:250). Sumber sekunder juga diartikan sebagai informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari informan, akan tetapi melalui pihak ketiga. Penggunaan data sekunder akan sangat menguntungkan peneliti karena dapat menghemat waktu, tenaga, dan dana. Data sekunder dapat dikumpulkan dalam waktu yang jauh lebih cepat daripada waktu untuk mengumpulkan data primer. Data sekunder dapat diperoleh dalam berbagai bentuk yang sudah tersedia atau sudah diinformasikan oleh instansi terkait melalui berbagai media.

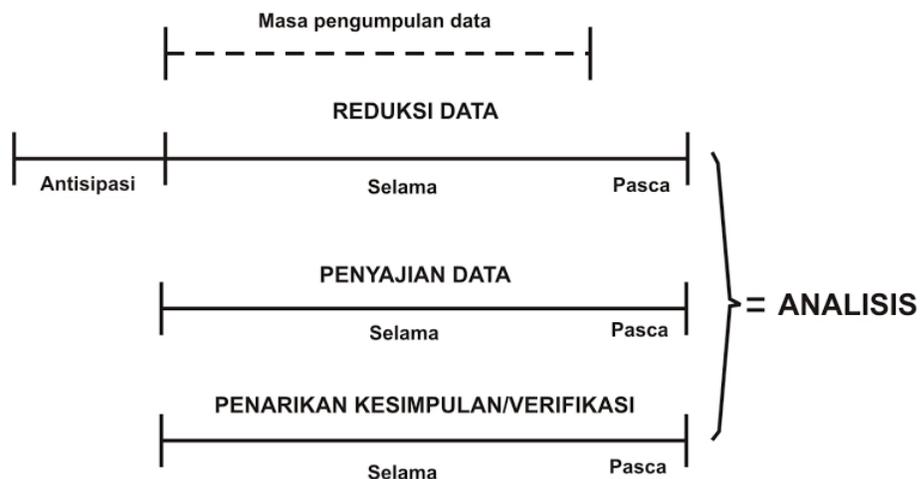
Studi Dokumen

Dalam penelitian ini, studi dokumen menjadi salah satu teknik pengumpulan data dalam metode penelitian kualitatif mengumpulkan dokumen-dokumen kualitatif yang relevan. Dokumen tersebut berupa dokumen publik (misalnya koran, makalah, laporan kantor) atau dokumen privat (misalnya buku harian, diari, surat e-mail). Dokumentasi ini bermanfaat bagi peneliti dalam memperoleh bahasa dan kata-kata tekstual dari partisipan, menyajikan data yang berbobot, sebagai bukti tertulis dan dapat diakses kapan saja. Dokumentasi ini menjadi penting karena tidak semua orang memiliki kemampuan artikulasi dan persepsi yang setara.

Pada penelitian ini, peneliti mengumpulkan dokumen-dokumen mengenai Desa Wisata Pujon Kidul diperoleh dari website resmi dan buku Desa Pujon Kidul, buku panduan BUMDes dan beberapa dokumen berupa undang-undang dan peraturan tertulis sebagai landasan hukum dalam penelitian ini.

1.7.5. Teknik Analisis Data

Data-data yang diperoleh dari hasil pengumpulan data melalui proses wawancara, observasi, maupun studi dokumen di lokasi penelitian kemudian disajikan dan dianalisa. Data disajikan dulu dalam bentuk kata-kata, naratif, kualitatif maupun tabel dan grafik. Proses penyajian data dilakukan dengan membaca data. Data yang telah terbaca kemudia dianalisis. Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber. Analisis data terdiri dari alur kegiatan yang saling menjalin pada saat sebelum, selama, dan setelah pengumplan data. Sebagaimana terlihat dalam gambar berikut ini :



Gambar I.2 Alur Kegiatan Analisis Data Sumber : Matthew B. Miles, dan A. Michael Huberman (2009)

1. Reduksi data, dilakukan dengan cara memilih data kemudian memusatkan diri pada proses penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Dari sini kemudian peneliti melanjutkan proses reduksi data dengan menajamkan, menggolongkan dan mengarahkan, membuang yang tidak perlu serta mengorganisasikan data dengan

cara sedemikian rupa hingga kesimpulan final didapatkan (Miles dan Huberman, 2009).

2. Penyajian data, merupakan sekumpulan informasi yang tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dalam proses ini, peneliti mengolah dan mentransformasikan data kasar menjadi bentuk tulisan yang mudah dipahami. Penggunaan pendekatan kualitatif menjadikan penyajian data dalam penelitian berbentuk induksi-interpretasi-konseptualisasi. Induksi merupakan kondisi dimana peneliti berada dalam proses pengumpulan data, kemudian menyajikannya. Sedangkan interpretasi data adalah ketika peneliti secara perlahan mulai menemukan benang merah informasi dalam fokus penelitian.
3. Penarikan kesimpulan, merupakan kemampuan peneliti dalam menyimpulkan berbagai temuan data yang diperolehnya selama proses penelitian berlangsung. Di awal penelitian, peneliti memulai pencarian data dengan melihat beragam fenomena sosial yang berkaitan dengan fokus permasalahan. Alur sebab-akibat, gejala-gejala yang muncul, hubungan antara fenomena, baik dari media cetak maupun internet, yang kemudian membentuk suatu kerangka berpikir guna merumuskan preposisi-preposisi untuk digunakan dalam menjawab rumusan masalah

1.7.6. Teknik Uji Keabsahan Data

Strategi validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan triangulasi (*triangulate*) sumber data informasi yang berbeda dengan memeriksa bukti-bukti yang berasal dari sumber tersebut dan menggunakannya untuk membangun justifikasi tema-tema secara koheren. Jika tema-tema yang dibangun berdasarkan sejumlah sumber data atau perspektif dari partisipan, maka proses ini dapat menambah validitas penelitian (Creswell, 2016:269). Triangulasi diartikan sebagai pengecekan kembali data dari berbagai sumber dengan teknik dan waktu yang

berbeda. Sehingga terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu (Sugiyono, 2015:189). Dalam penelitian ini triangulasi data dilakukan dengan cara membandingkan ulang data-data yang didapat melalui triangulasi sumber, teknik pengumpulan data (wawancara dan observasi), dan waktu. Yaitu membandingkan hasil wawancara antara masing-masing pihak yang terlibat dalam kolaborasi dalam waktu yang sama dan berbeda, membandingkan hasil wawancara dan observasi di lapangan secara langsung.