

Collaborative Governance Pada BUMDes Ketapanrame Kabupaten Mojokerto

Tia Subekti¹, Irma Fitriana Ulfah²

^{1,2}Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Brawijaya

tiasubekti@ub.ac.id

Abstract

This article tries to see how the Ketapanrame BUMDes in Mojokerto Regency are managed as the best BUMDes in East Java, especially by looking at the process of collaboration between the village government and the community (collaborative governance). The research method was carried out by field observations, interviews, and documentation. The results of this study indicate that collaborative governance is the right alternative to be chosen in the management of BUMDes. Collaboration is able to solve BUMDes management problems which are mostly caused by limited resources. The success of the collaboration process is caused by several factors, namely: the political will of the village government as the leading sector and realizing facilitative leadership; good institutional design as demonstrated by the establishment of clear rules and procedures through the MOU; establishment of a clear organizational structure and decentralization of tasks and functions; transparency of BUMDes management by establishing a supervisory body from the community; and finally, high public trust that encourages public participation.

Keywords: BUMDes, collaborative governance, institutional design, political will, community

Abstrak

Tulisan ini mencoba untuk melihat bagaimana pengelolaan BUMDes Ketapanrame Kabupaten Mojokerto sebagai BUMDes terbaik di Jawa Timur, khususnya dengan melihat proses kolaborasi antara pemerintah desa dengan masyarakat (*collaborative governance*). Metode pencarian data dilakukan dengan observasi lapangan, wawancara, hingga dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *collaborative governance* merupakan alternatif yang tepat untuk dipilih dalam pengelolaan BUMDes. Kolaborasi mampu menyelesaikan permasalahan pengelolaan BUMDes yang kebanyakan disebabkan oleh faktor terbatasnya sumber daya. Keberhasilan proses kolaborasi disebabkan oleh beberapa faktor yaitu: *political will* dari pemerinath desa sebagai *leading sector* dan mewujudkan kepemimpinan yang fasilitatif; desain kelembagaan yang baik yang

ditunjukkan dengan pembentukan aturan dan prosedur yang jelas melalui MOU; pembentukan struktur organisasi yang jelas dan desentralisasi tugas dan fungsi; transparansi pengelolaan BUMDes dengan membentuk badan pengawas dari masyarakat; serta terakhir adalah kepercayaan publik yang tinggi yang mendorong adanya partisipasi masyarakat.

Kata-kata kunci: BUMDes, collaborative governance, desain kelembagaan, political will, masyarakat

Pendahuluan

Kerjasama antara pemerintah dan masyarakat semakin dibutuhkan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih efektif dalam kehidupan sosial masyarakat yang semakin kompleks. Banyak pihak sepakat bahwa adanya kerjasama antara pemerintah dan masyarakat yang dibangun dengan baik, akan menghasilkan pengelolaan pemerintahan yang baik pula (*good governance*). Kajian tentang kerjasama antara pemerintah dan masyarakat salah satunya dapat dilihat melalui konsep *collaborative governance*. *Collaborative governance* adalah pengaturan pemerintahan dalam mana pengambilan suatu keputusan melibatkan lebih dari satu lembaga yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung untuk menyelesaikan masalah publik (Ansell dan Gash, 2007). Anshell dan Gash menjelaskan alur atau proses kolaborasi

dengan menjelaskan kondisi awal yang digambarkan adanya kondisi ketidakseimbangan sumber daya yang dimiliki oleh masing-masing aktor sehingga penting adanya proses kolaborasi untuk bisa menghasilkan *outcome* yang maksimal. Dalam proses tersebut sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan desain institusional (Ansell dan Gash, 2007).

Pada literatur lain, *Collaborative governance* dijelaskan sebagai upaya untuk memberikan tawaran solusi atas kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh pemerintah dalam memenuhi tuntutan masyarakat yang semakin kompleks yang sudah tidak mampu lagi dipenuhi oleh pemerintah sendiri. (Donahue, 2014 dalam Primer C. Pagunuran). Meskipun *collaborative governance* diyakini sebagai upaya yang baik dalam pengelolaan pemerintahan, kenyataannya belum banyak ditemukan keberhasilan proses kolaborasi yang telah

dilaksanakan. Berbagai tantangan dalam proses kolaborasi menjadi faktor penghambat seperti partisipasi masyarakat, faktor kepemimpinan, ego sektoral, proses komunikasi yang tidak efektif, kurang koordinasi, hingga permasalahan akses terdapat sumber daya (*resources*) (Ranggi Ade Febrian (2016); Fawwaz Aldi Tilano; Sri Suwitri, Denok Kurniasih dkk(2017),; Rio Yusri Maulana (2020)).

Di level pemerintah desa, bentuk kerjasama antara pemerintah desa dan masyarakat salah satunya diwujudkan dalam pengelolaan BUMDes. UU 6 Tahun 2014 tentang desa memberikan ruang yang jauh lebih luas terhadap desa melalui penambahan kewenangan, penambahan sumber pendanaan, serta restrukturisasi yang menetapkan kontrol pemerintah desa berada (terutama) di tangan masyarakat desa. Pasca lahirnya UU Desa ini terdapat dua isu penting yang sering menjadi perhatian diantaranya adalah isu dana desa serta isu Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

BUMDes Ketapanrame Kabupaten Mojokerto menjadi salah satu contoh bagaimana mengelola kerjasama

dengan baik antara pemerintah dan masyarakat. Hasilnya, BUMDES ini mampu meraih juara I BUMDes tingkat Jawa Timur Tahun 2020, juara I tingkat nasional Desa Sejahtera Astra (DSA) Tahun 2020 dan terbaik IV tingkat nasional lomba gotong royong tahun 2019. BUMDES ini memiliki 5 unit usaha antara lain: unit jasa pengelolaan air minum, unit jasa pengelolaan sampah dan kebersihan lingkungan, wisata desa, pengelolaan kios dan kandang ternak dan pengelolaan simpan pinjam dan kemitraan.

Berangkat dari permasalahan tersebut, tulisan ini mencoba untuk menganalisis bagaimana pelaksanaan kerjasama antara pemerintah desa dan masyarakat dalam mengelola BUMDes.

Metode

Tulisan ini merupakan hasil penelitian yang dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif. Peneliti mengumpulkan data penelitian dengan menggunakan tiga metode yaitu observasi dengan melihat secara langsung pengelolaan BUMDes di Desa Ketapanrame Kecamatan Trawas

Kabupaten Mojokerto. Kedua, peneliti melakukan wawancara pada narasumber utama seperti Kepala Desa Ketapanrame, Ketua BUMDes Ketapanrame, serta masyarakat mitra BUMDes. dan terakhir adalah dokumentasi dengan mempelajari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian, membaca sumber-sumber berita, serta menambahkan hasil literature review untuk mempertajam analisis penelitian.

Hasil dan Pembahasan

Mengawali Proses Kolaborasi:

Pemerintah Desa sebagai *Leading Sector*

Berbeda dengan jenis usaha yang digerakkan oleh swasta yang hanya berfokus pada *profit oriented*, BUMDes memiliki tujuan akhir meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Oleh karenanya, keterlibatan aktif masyarakat menjadi salah satu prasyarat utama. Keberhasilan proses kolaborasi lintas sektor dalam pengelolaan BUMDes menjadi salah satu kunci keberhasilan berbagai BUMDes di Indonesia. Proses kolaborasi tersebut mampu mewujudkan akuntabilitas dan transparansi dalam

pengelolaan BUMDes (Kohen Sofi, Dyah Mutiarin, 2016).

Keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan BUMDes secara kelembagaan dapat dikelola melalui skema *collaborative governance*. Pemerintah desa sebagai *leading sector* perlu memainkan peran sebagai penggerak utama. Dalam konteks ini sangat diperlukan aspek *political will* demi mewujudkan peran yang maksimal oleh pemerintah desa. *Political will* sendiri diartikan sebagai sejauh mana tingkat dukungan atau komitmen para pemangku kebijakan untuk membuat kebijakan atas masalah tertentu (Dino Abazović Asim Mujkić, 2015). Sedikitnya terdapat tujuh komponen dalam *political will* yang bisa diwujudkan oleh pemangku kebijakan, yaitu: *Pertama, Government initiative. Kedua, choice of policy/programme based on technically sound, balanced consideration and analysis of options, anticipated outcomes, and cost/benefits. Ketiga, Mobilisation of stakeholders. Keempat, Public commitment and allocation of resources. Kelima, Application of credible sanctions. Keenam, Continuity of effort. Ketujuh,*

Learning and adaptation (Brinkerhoff 2007 and 2000, Brinkerhoff and Crosby 2002). Merujuk pada tujuh komponen tersebut, berikut adalah peran pokok Pemerintah Desa Ketapanrame dalam membangun BUMDes:

- a. *Government Initiatif and Choice of Policy*. Dalam konteks *political will* aspek ini merupakan bagian penting dan langkah pertama yang harus dilakukan oleh pemerintah desa melalui peran kepala desa. Disusul dengan langkah selanjutnya yaitu pada aspek pemilihan kebijakan dan program yang didasarkan pada analisis teknis, manfaat, hingga keuntungan dan kerugian (Brinkerhoff 2007 and 2000, Brinkerhoff and Crosby 2002). BUMDes Ketapanrame berkembang atas inisiasi dari pemerintah desa. BUMDes ini telah berdiri sejak tahun 2001. Namun, pada awal berdirinya BUMDes belum berorientasi pada bisnis atau mencari keuntungan. Kemudian pada tahun 2010 BUMDes mulai dikelola dengan berorientasi pada bisnis dengan unit usaha

pengelolaan air dan beberapa unit usaha lain. Berikutnya, pada tahun 2015 BUMDes mulai mengembangkan unit usaha ke sektor pariwisata hingga mampu mendapatkan keuntungan ekonomi yang besar (wawancara dengan Bapak Arifin & Bapak Herwanto, 2021).

- b. *Public Commietment*. Peran utama sebagai penyangga BUMDes dalam segi hukum adalah keberadaan Perdes yang menjadi salah satu dasar hukum pendirian BUMDes. Pada tahun 2015 Pemerintah Desa telah membuat Perdes Bumdes Nomor 10 tahun 2015. Namun berhubung tahun 2021 ini ada Peraturan Pemerintah yang baru tentang BUMDes dimana kebaruannya adalah setiap BUMDes harus mengurus badan hukum secara legal maka pemerintah desa pun saat ini juga tengah menyusun Perdes baru untuk BUMDes Ketapanrame 2021.
- c. *Allocation of Resourch* melalui Optimalisasi Pemanfaatan Tanah Kas Desa (TKD) untuk BUMDes. Lahan yang digunakan sebagai area wisata yang dikelola oleh BUMDes merupakan tanah kas desa yang

sebelumnya diperuntukan sebagai tambahan gaji perangkat desa. Namun pada saat perencanaan pembangunan BUMDes, tanah tersebut ditarik oleh desa dan dijadikan sebagai tempat pariwisata oleh BUMDes. Sebagai gantinya, hasil keuntungan BUMDes yang masuk ke PADes sebagian dialokasikan untuk menambah tunjangan perangkat desa. Sehingga perangkat desa tidak keberatan ketika tanah kas desa tersebut dikelola oleh BUMDes. Pemanfaatan tanah kas desa (TKD) untuk BUMDes telah sesuai dengan Permendagri Nomor 1 Tahun 2016 tentang Pemanfaatan Tanah Kas Desa pada pasal 11 dijelaskan tentang bentuk pemanfaatan aset tanah milik yaitu:

- a. Sewa
- b. Pinjam pakai;
- c. Kerjasama pemanfaatan;
- d. Bangun guna serah atau bangun serah guna (wawancara dengan Kepala Desa, 2021).
- d. *Continuity, learning, and adaptation.* Sebagai bentuk komitmen untuk mengembangkan BUMDes, kepala desa terus

melakukan pengembangan dari berbagai aspek salah satunya menambah obyek pariwisata baru yaitu pariwisata Sumber Gempong yang baru dibuka pada tahun 2021. Objek wisata ini dibentuk untuk membeirkan alternatif wisata yang sebelumnya sudah ada yaitu taman wisata Ganjaran.

Bekerja Bersama Masyarakat:

Membentuk mitra usaha BUMDes

Proses kolaborasi diawali dengan adanya kondisi antar aktor yang memiliki sumber daya yang berbeda (Ansel & Gash, 2007). Perbedaan sumber daya ini bisa disebabkan oleh perbedaan akses, modal, kemampuan, pengetahuan, atau perbedaan sumber daya secara fisik. Proses kolaborasi tidak mudah untuk dimulai. Ini menjadi tantangan utama yang harus dihadapi (Anshel & Gash, 2007).

Setelah pemerintah memiliki komitmen untuk membangun BUMDes maka problem selanjutnya adalah mengajak masyarakat untuk berpartisipasi. Partisipasi menjadi tantangan utama yang dihadapi oleh para aktor untuk melakukan kolaborasi.

Perbedaan sumber daya yang mereka miliki menjadi pertimbangan logis terkait keuntungan apa yang nantinya akan ia dapatkan ketika dia berpartisipasi didalam kolaborasi tersebut (Anshel & Gash, 2007).

Padahal, dibutuhkan partisipasi masyarakat yang tinggi untuk bisa membentuk *collaborative governance*. Partisipasi ditunjukkan dengan keikutsertaan masyarakat dalam perencanaan, implementasi, hingga evaluasi pembangunan (Ryanti Tiballa, 2017). Namun. Meskipun partisipasi diyakini sebagai kunci utama pembangunan, nyatanya dalam berbagai penelitian tentang BUMDes menunjukkan partisipasi masyarakat masih relatif rendah. Penyebabnya adalah kurangnya sosialisasi dan informasi dari pemerintah. serta kurangnya kesadaran masyarakat (Haikal Mokoagow, Audrey M. Maweikere, dan Martha M. Sendow, 2020; Ryanti Tiballa, 2017). Dalam penelitian lain juga ditemukan faktor penyebab rendahnya partisipasi masyarakat dipengaruhi pula oleh rendahnya tingkat pendidikan masyarakat desa, kesibukan masyarakat, dan

kurangnya kemampuan berpartisipasi. Sementara faktor eksternal yang turut mempengaruhi rendahnya partisipasi adalah masalah *political will*, relasi kuasa, hingga kurangnya komunikasi antara masyarakat dengan pemerintah desa (Tri Prasetyo, Mada Sukmajati, 2020).

BUMDes Ketapanrame menjadi salah satu contoh bagaimana partisipasi masyarakat menjadi faktor penentu keberhasilan BUMDes. Pemerintah desa Ketapanrame berhasil menempatkan masyarakat sebagai aktor penggerak BUMDes, tidak hanya sebatas objek pembangunan. Realisasi partisipasi diwujudkan dengan melibatkan masyarakat dalam perencanaan pembangunan BUMDes, keterlibatan dalam pengelolaan, penyertaan modal, hingga evaluasi BUMDes. Semua itu dikemas dengan membangun kerjasama dan kemitraan yang saling menguntungkan.

Ada dua jenis keterlibatan langsung masyarakat dalam pengelolaan BUMDes: *Pertama*, terlibat langsung menjadi pelaku usaha di tempat wisata BUMDes (membuka stand). *Kedua*, tidak terlibat langsung namun memakai skema

menanam modal (Investasi). Masyarakat yang akan terlibat dalam kemitraan dengan BUMDes harus memiliki persyaratan sebagai berikut: a. KTP berdomisili Ketapanrame; b. Pemerintah desa menggunakan sistem menjual saham dalam bentuk lembaran yang mereka sebut obligasi atau sertifikat, 1 lembar senilai Rp.1.000.000,- dengan minimal pembelian 1 lembar dan maksimal 10 lembar atau senilai Rp. 10.000.000,- Berikut adalah mekanisme investasi masyarakat kepada BUMDes:

Mekanisme Investasi Masyarakat	
1.	BUMDes melakukan pendataan bagi warga yang berminat dan memenuhi syarat untuk melakukan investasi;
2	Setelah cukup banyak yang akan melakukan investasi maka BUMDes mengundang para calon investor (dari masyarakat tadi);
3	Warga tidak semua langsung menjadi mitra, namun warga yang dimina untuk membentuk tim pengurus yang akan mewakili mereka untuk berkomunikasi dengan BUMDes, ini dilakukan

	untuk mencapai efisiensi dalam pengelolaan organisasi;
4	Selain pengurus, BUMDes bersama warga membentuk tim pengawas yang keduanya akan mendapatkan SK pembentukan dari pemerintah desa;
5	Membuat MOU antara BUMDes dengan pengurus dan pengawas sebagai wakil dari masyarakat;
6	Masyarakat yang melakukan investasi telah membentuk perjanjian yang sah dengan menggunakan notaris, masyarakat juga masing-masing mendapatkan jumlah sertifikat/obligasi berdasarkan banyaknya mereka berinvestasi.

Sumber: hasil wawancara , 2021

Melalui mekanisme yang telah disusun secara sistematis tersebut mampu mendorong antusiasme yang tinggi dari masyarakat. Sehingga sampai saat ini jumlah investor BUMDes Ketapanrame memiliki jumlah yang besar dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 5.1 Jumlah Mitra BUMDes dari Masyarakat

No.	Unit usaha BUMDes	Jumlah Investor dari warga
1.	Kawasan wisata taman ganjaran	444 KK
2.	Area wisata Sumbergempong	97 KK

Sumber: hasil wawancara dengan Bapak Arifin Kepada Desa Ketanpanrame, 2021

Desain Kelembagaan Yang Baik Mengatasi Perbedaan Sumberdaya dalam Kolaborasi

Desain kelembagaan mengacu pada aturan dasar yang sangat penting untuk legitimasi prosedural dan proses kolaborasi. Proses yang dijalankan harus terbuka dan inklusif (Anshel & Gash, 2007). Kerjasama antara pemerintah desa Ketapanrame dengan masyarakat dilakukan secara sah melalui pembuatan MOU. Berikutnya pengelolaan kelembagaan juga dibentuk secara terstruktur dengan pembagian tupoksi yang jelas. Terdapat desentralisasi tugas

dan fungsi yang jelas dalam pengelolaan BUMDes Ketapanrame.

Istilah desentralisasi dipahami sebagai model pengelolaan dengan mendistribusikan tugas dan fungsi pada unit-unit dibawah unit pusat, BUMDes Ketapanrame menerapkan desentralisasi tugas dan fungsi dengan membentuk berbagai unit atau perangkat dalam membantu pengelolaan BUMDes. Secara struktur BUMDes sendiri diketuai oleh Pak Herwanto, namun masing-masing unit usaha telah ditunjuk satu kepala unit atau manajer yang bertugas mengurus masing-masing unit usaha BUMDes. Setiap unit usaha juga memiliki karyawan masing-masing. Misalnya dalam unit usaha wisata yang terbagi menjadi dua yaitu unit wisata taman ganjaran dan unit wisata sumbergempong. Dari masing-masing unit tersebut akan dibagi lagi menjadi beberapa divisi seperti divisi parkir, divisi kuliner, divisi wahana, divisi sarana dan prasarana, hingga divisi keamanan. Sementara dalam bidang pengawasan, selain diawasi secara langsung oleh BPD, BUMDes sendiri juga memiliki tim pengawas yang

mengawasi jalannya pengelolaan BUMDes. Tim Pengawas dibentuk dari perwakilan masyarakat yang terlibat sebagai mitra BUMDes (Wawancara dengan Kepala Desa dan Ketua BUMDes Ketapanrame, 2021).

Desain kelembagaan yang baik juga didukung dengan adanya transparansi (Anshel dan Gash. 2007). Transparansi misalnya diwujudkan dengan memaparkan hitungan pembagian keuntungan antara BUMDes dengan mitra dari masyarakat, dengan prosentasi sebagai berikut:

Tabel 5.2. Penghitungan Pembagian Keuntungan

No .	Pihak yang terlibat	Prosentasi pembagian keuntungan	Keterangan
1.	BUMDes	10%	Termasuk diberikan untuk PADes
2.	Operasional	35%	

	pengawas dan pengurus , pajak,dll		
3,	Sisa bersih yang akan dibagi	55%	2.5% dikeluarkan untuk zakat dan dana cadangan

Sumber: Hasil wawancara dengan Bapak Arifin Kepada Desa Ketanpanrame, 2021

Misalnya dalam 1 bulan mendapatkan penghasilan kotor Rp. 500 juta rupiah (biasanya mampu 800 juta -1 M) kita mengambil tengah-tengahnya jika 55% berarti kita setiap bulannya 270JT. Dikurangi dengan dana pengembangan sosial, pemeliharaan dan perawatan yang totalnya mencapai 12,5% sehingga sisanya adalah 87,5%.. Lalu dari sisanya 87.5% jika dikalikan dengan 270 juta kurang lebih ada angka 236 juta. Untuk pembagian keuntungan sahama yaitu sejumlah saham 3800 lembar akan menghasilkan keuntungan 62rb/lembar (Hasil wawancara dengan Bapak Arifin Kepada Desa Ketanpanrame, 2021).

Berdasarkan hasil wawancara dengan warga yang terlibat membuka stand maupun melakukan investasi mereka mengaku selama ini diuntungkan dengan adanya BUMDes. Bagi mereka yang membuka stand rata-rata sehari bisa mendapatkan keuntungan mencapai Rp.100.000,- sementara pada saat hari sabtu minggu dan hari libur mereka bisa mendapatkan Rp.300.000-Rp. 500.000 (Wawancara dengan mitra BUMDes, 2021).

Meskipun kondisi awal dalam pembentukan kolaborasi terdapat ketidakseimbangan sumber daya yang besar antara pemerintah dan masyarakat. Namun, permasalahan tersebut teratasi dengan adanya desain kelembagaan yang baik. Desain kelembagaan yang baik diwujudkan dengan pengelolaan kelembagaan secara formal dan legalitas kolaborasi yang dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Desain kelembagaan juga bekerja dengan semangat desentralisasi pembagian tugas dan fungsi yang mampu meningkatkan kinerja dan pengawasan. Terakhir, proses transparansi juga menjadi faktor utama

dalam menunjang keberhasilan *collaborative governance*.

Membangun Kepercayaan Masyarakat

Terakhir yang dijelaskan dalam artikel ini adalah membangun kepercayaan masyarakat atau *trust building*. Membangun kepercayaan bukanlah proses yang singkat. Ini memakan waktu yang membutuhkan komitmen jangka panjang untuk menghasilkan kolaborasi (Anshel & Gash, 2007). Sebagai *leading sector* yang bertumpu pada sosok kepala desa, ia memiliki pengaruh yang sangat besar dalam membangun kepercayaan masyarakat.

Kepala desa Ketapanrame telah memimpin selama 3 periode. Selama itu pula ia menunjukkan progress pembangunan di desa. Kepercayaan tidak dibangun dalam waktu yang singkat, 3 periode kepemimpinan artinya lebih dari 15 tahun untuk mampu mewujudkan kepercayaan masyarakat. Kepercayaan adalah sebuah proses timbal balik antara pemimpin dan rakyat. Pemimpin yang mampu menjalankan pemerintahan yang baik akan mendapatkan kepercayaan masyarakat. Menjalankan pemerintahan

yang baik diwujudkan dengan adanya kedekatan antara masyarakat dan kepala desa, menjalankan program-program pemerintah, dan adanya transparansi dan akuntabilitas (wawancara dengan kepala desa dan warga, 2021). Kepala desa Ketapanrame secara rutin hadir pada kegiatan tahlilah warga yang digelar setiap RW, pada kesempatan tersebut menjadi media komunikasi untuk menjelaskan kegiatan yang telah dilakukan oleh pemerintah dan kegiatan yang akan direncanakan oleh pemerintah. Komunikasi sederhana namun dilakukan secara intens dan informal mampu membentuk kepercayaan antara masyarakat dengan pemerintah desa (wawancara dengan masyarakat, 2021).

Merujuk kepada pengelolaan BUMDes Ketapanrame dapat kita sepakati bahwa kepercayaan masyarakat merupakan modal utama yang sangat besar. Kepercayaan diwujudkan tidak hanya dalam dukungan suara namun sampai pada level partisipasi yang paling tinggi yakni diwujudkan dalam bentuk tindakan dengan penyertaan modal pada BUMDes. Ditengah adanya nilai kepercayaan publik yang rendah di

Indonesia. Pemerintah Desa Ketapanrame mampu mendapatkan kepercayaan dari masyarakat hingga mampu membangun BUMDes dengan mitra masyarakat. Pemerintah yang mampu membangun kepercayaan public akan mendapati masyarakat yang berkontribusi nyata dalam pembangunan.

Kesimpulan

BUMDes Ketapanrame merupakan salah satu BUMDes yang berhasil di Indonesia. Keberhasilan BUMDes Ketapanrame ditunjukkan dengan adanya peningkatan ekonomi masyarakat serta mampu mendapatkan peringkat 1 BUMDes terbaik di Jawa Timur. Keberhasilan BUMDes Ketapanrame tidak hanya ditunjukkan dengan adanya *income* yang tinggi. Namun pendapatan yang tinggi tersebut juga setara dengan peningkatan ekonomi masyarakat. Keberhasilan BUMDes Ketapanrame disebabkan adanya pengelolaan proses kolaborasi yang baik antara pemerintah desa dan masyarakat (*collaborative goverance*). Proses kolaborasi dilaksanakan karena adanya perbedaan sumber daya yang dimiliki

oleh masing-masing aktor. Pemerintah desa mengalami kendala permodalan untuk mengembangkan BUMDes. Dengan adanya *political will* yang tinggi pemerintah desa berhasil mengajak masyarakat untuk berpartisipasi dan berkolaborasi menjadi mitra BUMDes. Keberhasilan proses kolaborasi juga didukung adanya pengelolaan kelembagaan yang baik. Hal tersebut diwujudkan dengan penetapan kolaborasi secara jelas dan legal secara hukum melalui MOU, struktur organisasi yang baik serta desentralisasi pembagian tugas pokok dan fungsi, hingga transparansi melalui pembentukan badan pengawas dari masyarakat. Terakhir, kolaborasi juga didukung dengan tingginya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah desa. Pada akhirnya, pengelolaan BUMDes bukan lagi menara gading yang hanya berorientasi pada keuntungan yang tinggi. Namun ia harus mampu mendistribusikan keuntungan tersebut kebawah kepada masyarakat. *Collaborative governance* menjadi alternatif pilihan pengelolaan BUMDes yang baik untuk diterapkan.

Daftar Pustaka

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Dewi, R. T. (2012). *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Collaborative Governance dalam Pengembangan Industri Kecil (Studi Kasus Tentang Kerajinan Reyog dan Pertunjukan Reyog Di Kabupaten Ponorogo)*. 1–123.
- Febrian, R. A. (2016). COLLABORATIVE GOVERNANCE IN THE DEVELOPMENT OF RURAL AREAS (Review of the Draft and Regulation). *Jurnal Kajian Pemerintah*, II, 200–208. <http://journal.uir.ac.id/index.php/wedana/article/view/1824> diakses pada tanggal 5 April 2019 pukul 02:55 WIB.
- Iyan, Asriansyah S Mawung, B. M. (2020). No Title. *Journal of Environment and Management*, 5.
- Kurniasih, D.-. (2017). Model Penguatan Kelembagaan Pada Program Sanitasi Lingkungan Berbasis Masyarakat (Slbm) Di Kabupaten Banyumas (Suatu Pendekatan Collaborative Governance). *Sosiohumaniora*, 19(1), 1–7. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v19i1.7888>
- Maulana, R. Y. (2020). Collaborative Governance in the Implementation of E-Government-Based Public

Services Inclusion in Jambi Province, Indonesia. *Journal of Governance*, 5(1), 91–104. <https://doi.org/10.31506/jog.v5i1.7317>

Prasetyo, Tri, M. S. (2020). *Universitas Gadjah Mada, 2021 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>. 1006–1014.*

Sharul. (2020). Peringatan Hari Jadi Provinsi Jawa Timur ke-75 Tahun 2020. Semangat Nawa Bhakti Satya untuk Jawa Timur Maju. *Harianmerdekapost.Com*. <https://harianmerdekapost.com/peringatan-hari-jadi-provinsi-jawa-timur-ke-75-tahun-2020-semangat-nawa-bhakti-satya-untuk-jawa-timur-maju/>

Sofi, K., & Mutiarin, D. (2018). Collaborative Governance in the Management of Village Owned Enterprises Pongkok Sub District Polanharjo District Klaten Central Java 2016. *Journal of Government and Civil Society*, 2(2), 127. <https://doi.org/10.31000/jgcs.v2i2.1028>

Suyanto, B. (2001). Kemiskinan dan pemberdayaan masyarakat miskin. *Masyarakat, Kebudayaan Dan Politik*, 14(4), 25–42.

Wahyu Nurdyanto. (2021). No TitleKetapanrame Masuk 10 Besar Nasional Desa Brilian Anugerah BRI. *Jatimtimes.Co.Id*. <https://jatim.times.co.id/news/berita/ubhapkktv8/ketapanrame-masuk-10-besar-nasional-desa-brilian-anugerah-bri>

Profil Singkat:

Tia Subekti, S.IP., MA adalah dosen pada Program Studi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Brawijaya Malang. Tia focus pada kajian penelitian tentang desa, tata Kelola pemerintah daerah, dan kebijakan untuk perempuan dan anak.

Irma Fitriana Ulfah , S.IP., M.Si adalah Program Studi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Brawijaya Malang. Irma Fokus pada kajian tentang Desa dan kajian tentang legislatif.