

**PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES)
INTAN ANYAR BERBASIS *COLLABORATIVE
GOVERNANCE* DI DESA SUNGAI KIJANG
KECAMATAN RAWAS ULU KABUPATEN
MUSI RAWAS UTARA PROVINSI SUMATERA SELATAN**

TESIS

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
Magister Sains (M.Si)**

Pada

**Program Studi Magister Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Sriwijaya**

Oleh :

**LULU AMANDA ZAKRY
NIM.07012682327032**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS SRIWIJAYA**

2025

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

Judul Tesis : PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) INTAN ANYAR BERBASIS *COLLABORATIVE GOVERNANCE* DI DESA SUNGAI KIJANG KECAMATAN RAWAS ULU KABUPATEN MUSI RAWAS UTARA

Nama Mahasiswa : **LULU AMANDA ZAKRY**

NIM : 07012682327032

Program Studi : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

Bidang Kajian Utama : KEBIJAKAN PUBLIK

Menyetujui,



Prof. Dr. Alfitri, M.Si
Pembimbing Pertama



Dr. Muhammad Nur Budiyanto, S.Sos., MPA
Pembimbing Kedua

Mengetahui,

Koordinator Program Studi
Magister Administrasi Publik



Dr. Raniasa Putra, S.IP., M.Si.
NIP. 19780512 200212 1 003

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Sriwijaya



Prof. Dr. Alfitri, M.Si
NIP. 19660122 199003 1 004

HALAMAN PERSETUJUAN KOMISI PENGUJI

Judul Tesis : PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) INTAN ANYAR BERBASIS *COLLABORATIVE GOVERNANCE* DI DESA SUNGAI KIJANG KECAMATAN RAWAS ULU KABUPATEN MUSI RAWAS UTARA

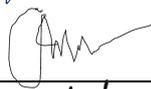
Nama Mahasiswa : Lulu Amanda Zakry

NIM : 07012682327032

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Bidang Kajian Utama : Kebijakan Publik

Tanggal Ujian :

NO.	NAMA DOSEN	TIM PENGUJI	TANDA TANGAN
1	Prof.Dr. Alfitri,M.Si	Ketua	
2	Dr. Muhammad Nur Budiyanto, S.Sos., MPA	Sekretaris	
3	Dr. Imam Hanafi,S.Sos.,M.Si	Anggota	
4	Prof.Dr.Sriati,M.S	Anggota	
5	Dr. Raniasa Putra, S.IP., M.Si	Anggota	
6	Dr. Andries Lianardo, M.Si.	Anggota	

Palembang, Juli 2025

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Sriwijaya



Prof. Dr. Alfitri, M.Si.
NIP. 19660122 199003 1 004

Menyetujui,
Koordinator Program Studi
Magister Administrasi Publik



Dr. Raniasa Putra, S.IP., M.Si.
NIP. 19780512 200212 1 003

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

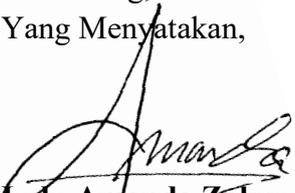
Nama : Lulu Amanda Zakry
NIM : 07012682327033
Tempat / Tanggal lahir : manado, 19 Juni 1998
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Bidang Kajian Utama : Kebijakan Publik
Judul Tesis : PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA
(BUMDes) INTAN ANYAR BERBASIS
COLLABORATIVE GOVERNANCE DI DESA SUNGAI
KIJANG KECAMATAN RAWAS ULU KABUPATEN
MUSI RAWAS UTARA

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa :

1. Seluruh data, informasi, interpretasi serta pernyataan dalam pembahasan dan kesimpulan disajikan dalam karya ilmiah ini, kecuali disebutkan sumbernya adalah merupakan hasil pengamatan, penelitian, serta pemikiran saya dengan pengarahan dari pembimbing yang ditetapkan.
2. Karya ilmiah yang saya tulis adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik, baik di Universitas Sriwijaya maupun di Perguruan Tinggi Lainnya.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari ditemukan adanya bukti ketidakbenaran tersebut diatas, maka saya bersedia menerima sanksi akademis berupa pembatalan gelar yang saya peroleh melalui pengajuan karya ilmiah ini.

Palembang, Juli 2025
Yang Menyatakan,


Lulu Amanda Zakry
NIM. 07012682327032

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Lulu Amanda Zakry
NIM : 07012682327032
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Sriwijaya dan/atau Program Studi Magister Administrasi Publik. **Hak Bebas Royalti Non eksklusif (*Non exclusive Royalty - Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

“PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) INTAN ANYAR BERBASIS *COLLABORATIVE GOVERNANCE* DI DESA SUNGAI KIJANG KECAMATAN RAWAS ULU KABUPATEN MUSI RAWAS UTARA”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini Universitas Sriwijaya dan/atau Program Studi Magister Administrasi Publik berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Palembang
Pada Tanggal : Juli 2025
Yang Menyatakan,



LULU AMANDA ZAKRY
NIM. 07012682327032

ABSTRAK

PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) INTAN ANYAR BERBASIS *COLLABORATIVE GOVERNANCE* DI DESA SUNGAI KIJANG KECAMATAN RAWAS ULU KABUPATEN MUSI RAWAS UTARA PROVINSI SUMATERA SELATAN

Karya tulis ilmiah berupa Tesis, Juni 2025

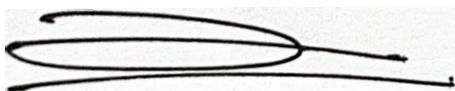
Lulu Amanda Zakry; dibimbing oleh Alfitri dan Muhammad Nur Budiyanto

Penelitian ini membahas pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Intan Anyar di Desa Sungai Kijang, Kecamatan Rawas Ulu, Kabupaten Musi Rawas Utara, dengan pendekatan *collaborative governance* sebagai model tata kelola partisipatif. Latar belakang penelitian ini adalah masih tingginya jumlah BUMDes yang tidak aktif dan kurang optimalnya kontribusi BUMDes terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes). BUMDes Intan Anyar, yang bergerak di bidang budidaya ayam petelur, menghadapi tantangan serius seperti kenaikan harga pakan, lemahnya koordinasi antar pemangku kepentingan, rendahnya kapasitas pengelola, dan tidak adanya forum penyelesaian masalah. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana *collaborative governance* diterapkan dalam pengelolaan BUMDes, faktor-faktor penghambat yang dihadapi, serta upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasinya. Menggunakan teori dari Ansell & Gash (2008), penelitian ini menekankan empat komponen utama: kondisi awal, kepemimpinan fasilitatif, desain institusional, dan proses kolaboratif yang mencakup dialog tatap muka, pembangunan kepercayaan, komitmen terhadap proses, pemahaman bersama, serta hasil antara (*intermediate outcomes*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *collaborative governance* di BUMDes Intan Anyar belum berjalan secara optimal, dengan minimnya sinergi antara pemerintah desa, pengelola BUMDes, masyarakat, dan sektor swasta. Diperlukan komitmen dan peran aktif dari semua pihak dalam mewujudkan tata kelola yang inklusif dan berkelanjutan guna meningkatkan kapasitas kelembagaan dan kontribusi ekonomi BUMDes terhadap desa.

Kata Kunci: Badan Usaha Milik Desa, *Collaborative Governance*, Pengelolaan BUMDes.

Menyetujui,

Pembimbing I



Prof. Dr. Alfitri, M.Si

Pembimbing II



Dr. Muhammad Nur Budiyanto, S.Sos., MPA

Mengetahui,

Koordinator Program Studi
Magister Administrasi Publik



Dr. RANIASA PUTRA, S.IP., M.Si.
NID 19780512 200212 1 003

ABSTRACT

MANAGEMENT OF VILLAGE-OWNED ENTERPRISE ENTITY (BUMDES) INTAN ANYAR BASED ON COLLABORATIVE GOVERNANCE IN SUNGAI KIJANG VILLAGE, RAWAS ULU DISTRICT, MUSI RAWAS UTARA REGENCY, SOUTH SUMATERA PROVINCE

Scientific writing is in the form of a thesis, June 2025

Lulu Amanda Zakry, supervised by Alfitri and Muhammad Nur Budiyanto

This study examines the management of the Village-Owned Enterprise (BUMDes) Intan Anyar in Sungai Kijang Village, Rawas Ulu Subdistrict, North Musi Rawas Regency, using a collaborative governance approach as a participatory management model. The background of this research lies in the high number of inactive BUMDes and their suboptimal contribution to the Village Original Income (PADes). Intan Anyar BUMDes, which operates in the poultry sector—specifically laying hens—faces serious challenges such as rising feed costs, weak coordination among stakeholders, limited managerial capacity, and the absence of problem-solving forums. This study aims to explore how collaborative governance is applied in BUMDes management, identify inhibiting factors, and analyze the efforts undertaken to overcome them. Referring to the theory of Ansell and Gash (2008), the analysis emphasizes four key components: starting conditions, facilitative leadership, institutional design, and collaborative processes involving face-to-face dialogue, trust-building, commitment to the process, shared understanding, and intermediate outcomes. The findings reveal that the implementation of collaborative governance in Intan Anyar BUMDes is not yet optimal, with limited synergy between the village government, BUMDes administrators, the local community, and private actors. Therefore, strong commitment and active participation from all stakeholders are essential to establish an inclusive and sustainable governance framework that can enhance the institutional capacity and economic contribution of BUMDes to the village.

Keywords: Village-Owned Enterprise, Collaborative Governance, BUMDes Management.

Menyetujui,

Pembimbing I



Prof. Dr. Alfitri, M.Si

Pembimbing II



Dr. Muhammad Nur Budiyanto, S.Sos., MPA



RINGKASAN

PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) INTAN ANYAR BERBASIS *COLLABORATIVE GOVERNANCE* DI DESA SUNGAI KIJANG KECAMATAN RAWAS ULU KABUPATEN MUSI RAWAS UTARA PROVINSI SUMATERA SELATAN

Karya tulis ilmiah berupa Tesis, Juni 2025

Lulu Amanda Zakry; dibimbing oleh Alfritri dan Muhammad Nur Budiyanto

Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan salah satu strategi untuk mendorong kemandirian ekonomi desa melalui pengelolaan potensi lokal secara partisipatif. Namun, dalam praktiknya, banyak BUMDes mengalami stagnasi atau bahkan berhenti beroperasi akibat lemahnya tata kelola, kurangnya kolaborasi, dan terbatasnya kapasitas kelembagaan. Salah satu kasus tersebut terjadi pada BUMDes Intan Anyar di Desa Sungai Kijang, Kecamatan Rawas Ulu, Kabupaten Musi Rawas Utara, yang sejak beberapa tahun terakhir mengalami penurunan kinerja dan tidak lagi mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap pendapatan desa.

BUMDes Intan Anyar memiliki unit usaha utama di bidang peternakan ayam petelur yang awalnya dipilih karena potensinya dinilai tinggi dan mendapat dukungan dari masyarakat. Namun, sejak tahun 2022, usaha ini mengalami hambatan serius akibat kenaikan harga pakan ayam secara drastis dan penurunan daya beli masyarakat. Kondisi tersebut menyebabkan produksi menurun dari semula sekitar 330–360 butir telur per hari menjadi hanya sekitar 90–120 butir per hari. Penurunan ini berdampak langsung pada pendapatan BUMDes yang kemudian tidak lagi mampu memberikan kontribusi nyata bagi Pendapatan Asli Desa (PADes).

Permasalahan utama dalam penelitian ini adalah belum optimalnya pengelolaan BUMDes Intan Anyar sebagai wadah ekonomi desa yang melibatkan multipihak, baik pemerintah desa, masyarakat, maupun instansi terkait. Hal ini memunculkan pertanyaan tentang sejauh mana prinsip-prinsip kolaboratif diterapkan dalam tata kelola BUMDes tersebut, serta apa saja faktor yang mendorong atau menghambat proses kolaborasi antar aktor.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis bentuk dan dinamika kolaborasi dalam pengelolaan BUMDes Intan Anyar, dengan menggunakan teori Collaborative Governance dari Ansell dan Gash (2008) yang mencakup lima dimensi: kondisi awal, desain kelembagaan, kepemimpinan fasilitatif, proses kolaborasi (dengan lima indikator: dialog tatap muka, membangun kepercayaan, komitmen pada proses, pemahaman bersama, dan hasil sementara), serta faktor pendorong dan penghambat kolaborasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap pengurus BUMDes, pemerintah desa, masyarakat, dan Dinas PMD-P3A Kabupaten Musi Rawas Utara.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi dalam pengelolaan BUMDes Intan Anyar masih belum berjalan secara optimal. Ketidakseimbangan sumber daya, minimnya dialog tatap muka antaraktor, lemahnya kepemimpinan fasilitatif, serta belum adanya SOP dan sistem pelaporan menjadi hambatan utama. Proses kolaborasi masih bersifat sektoral dan belum terkoordinasi dengan baik. Meskipun demikian, terdapat faktor pendorong seperti relasi informal, kepercayaan awal antar tokoh desa, dan keterbukaan Dinas PMD-P3A terhadap pengajuan bantuan, yang memberi ruang bagi perbaikan di masa mendatang.

Penelitian ini merekomendasikan perlunya penguatan kapasitas kelembagaan melalui pembentukan SOP, peningkatan transparansi dan akuntabilitas, pembentukan forum komunikasi rutin antar pemangku kepentingan, serta peran aktif pemerintah desa dan dinas terkait dalam membangun komitmen dan kepercayaan kolektif. Dengan strategi tersebut, diharapkan BUMDes Intan Anyar dapat berkembang menjadi lembaga usaha yang inklusif, kolaboratif, dan berkelanjutan dalam mendukung perekonomian desa.

SUMMARY

MANAGEMENT OF VILLAGE-OWNED ENTERPRISE ENTITY (BUMDES) INTAN ANYAR BASED ON COLLABORATIVE GOVERNANCE IN SUNGAI KIJANG VILLAGE, RAWAS ULU DISTRICT, MUSI RAWAS UTARA REGENCY, SOUTH SUMATERA PROVINCE

Scientific writing is in the form of a thesis, June 2025

Lulu Amanda Zakry, supervised by Alfitri and Muhammad Nur Budiyanto

The management of Village-Owned Enterprises (BUMDes) is one of the strategies to promote economic self-sufficiency in rural areas through participatory management of local potential. However, in practice, many BUMDes experience stagnation or even cease operations due to poor governance, lack of collaboration, and limited institutional capacity. One such case occurred in BUMDes Intan Anyar, located in Sungai Kijang Village, Rawas Ulu Sub-District, North Musi Rawas Regency, which has seen a decline in performance in recent years and can no longer significantly contribute to village income.

*BUMDes Intan Anyar's main business unit is in egg-laying chicken farming, initially chosen due to its high economic potential and community support. However, since 2022, the business has faced serious obstacles due to a drastic increase in feed prices and a decrease in community purchasing power. This condition led to a drop in egg production, from approximately **330–360 eggs per day** to only **90–120 eggs per day**. This decline directly impacted the income of BUMDes, rendering it unable to contribute meaningfully to the Village Original Revenue (PADes).*

The main problem addressed in this research is the suboptimal management of BUMDes Intan Anyar as a village economic institution involving multiple stakeholders—village government, the community, and related institutions. This raises the question of how far collaborative principles have been implemented in BUMDes governance and what factors drive or hinder the collaboration process among actors.

The purpose of this research is to analyze the form and dynamics of collaboration in the management of BUMDes Intan Anyar using the Collaborative Governance theory by Ansell and Gash (2008), which includes five dimensions: starting conditions, institutional design, facilitative leadership, collaborative process (including face-to-face dialogue, trust-building, commitment to the process, shared understanding, and intermediate outcomes), and factors that support or hinder collaboration.

This study uses a descriptive qualitative approach, with data collection techniques including in-depth interviews, observation, and documentation involving BUMDes managers, village government, local community, and the PMD-P3A Office of North Musi Rawas Regency.

The results show that collaboration in the management of BUMDes Intan Anyar has not yet been optimized. Key obstacles include resource imbalances, a lack of face-to-face dialogue among actors, weak facilitative leadership, and the absence of SOPs and reporting systems. The collaboration process remains fragmented and poorly coordinated. Nevertheless, enabling factors such as informal relationships, initial trust among village figures, and the openness of the PMD-P3A Office to proposals provide space for future improvements.

This study recommends strengthening institutional capacity through the establishment of SOPs, improving transparency and accountability, creating regular stakeholder communication forums, and encouraging more active roles from village government and related agencies to build collective trust and commitment. Through these strategies, BUMDes Intan Anyar is expected to develop into an inclusive, collaborative, and sustainable rural enterprise that contributes significantly to the village economy.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji dan syukuru penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT karena atas rahmat, karunia, dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul **“Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Intan Anyar Berbasis *Collaborative Governance* di Desa Sungai Kijang Kecamatan Rawas Ulu Kabupaten Musi Rawas Utara”** ini dengan baik. Penelitian ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sriwijaya

Dalam proses penyusunannya, penulis menyadari sepenuhnya bahwa penelitian ini tidak akan dapat diselesaikan tanpa bantuan, dukungan, dan doa dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Dejan FISP Bapak Prof. Dr. Alfitri, M.Si sekaligus pembimbing I dan Bapak Dr. Muhammad Nur Budiyanto sebagai Pembimbing II berkat keikhlasan, ketulusan dan kesabaran dalam memberikan waktu selama proses penyusunan tesis ini.

Ucapan terima kasih juga ingin penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu sehingga penulis dapat melanjutkan dan melaksanakan pendidikan magister, kepada Yth:

1. Kepala Pusbindiklatren Bappenas yang telah memberikan kesempatan dan beasiswa kepada Penulis untuk mengikuti pendidikan pada Program Studi Magister Administrasi Publik (MAP) Universitas Sriwijaya;
2. Gubernur Maluku Utara, Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Maluku Utara, Kepala Badan Kepegawaian Daerah Maluku Utara, dan Kepala Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Maluku Utara yang telah memberikan izin kepada penulis untuk menyelesaikan pendidikan Magister Administrasi Publik di Universitas Sriwijaya;
3. Dr. Raniasa Putra, S.IP., M.Si. sebagai Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Sriwijaya yang telah memberikan

saran dan masukan serta motivasi dalam menyelesaikan pembahasan Tesis;

4. Dosen pengajar Magister Administrasi Publik Universitas Sriwijaya yang banyak memberikan ilmu dan pengalamannya selama perkuliahan serta Para Staf Administrator Program Studi Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Sriwijaya terkhusus Mbak Mareta Asriani, Mbak Rini dan Mbak Fitria Afit, yang telah banyak memberikan dukungan serta sangat membantu dalam proses kelancaran administrasi.
5. Kedua orang tua tercinta, yang telah menjadi sumber kekuatan dan inspirasi dalam hidup penulis. Terima kasih atas segala doa, kasih sayang, pengorbanan, dan dukungan yang tak pernah henti, yang menjadi pondasi utama dalam setiap langkah penulis hingga berada di titik ini.
6. Yang paling istimewa, Arman Prima Wijaya, terima kasih atas segala bantuan, perhatian, dan penjagaan yang tulus selama masa studi. Terima kasih karena telah menjadi sosok yang tak hanya menemani dalam setiap langkah perjuangan akademik ini, tetapi juga telah memilih untuk menjadi bagian dari hidup penulis, tidak hanya semasa studi, namun Insya Allah untuk seumur hidup. Hadirmu adalah anugerah yang tak ternilai dan semoga Allah senantiasa memberkahi setiap langkah kita ke depan.
7. Class of Bappenas Unsri 2023, serta senior 2022 dan 2021, yang telah menjadi teman seperjuangan dan suka dan duka selama menempuh studi, selalu berbagi ilmu, semangat, dan kebersamaan dalam menyelesaikan berbagai tantangan akademik.
8. Sahabat terkasih Istyana Kiat, yang telah setia menemani, menyemangati, dan memberikan dukungan penuh sepanjang perjalanan studi ini.
9. Para Informan yang telah bersedia memberikan waktu, kesempatan dan data untuk penulis dalam penyelesaian Tesis;
10. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan Tesis.

Penulis menyadari sepenuhnya keterbatasan penulis dalam menyelesaikan penelitian ini sehingga penulis sangat mengharapkan kritik, saran dan masukan yang membangun dari semua pihak. Dengan penuh kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih dan berharap penelitian ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Palembang, Juli 2025

Penulis

Lulu Amanda Zakry

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

"Barang siapa berserah diri kepada Allah, maka Allah akan mencukupkan segala kebutuhannya."

(QS. Ath-Thalaq: 3)

"When we are no longer able to change a situation, we are challenged to change ourselves"

-Viktor E. Frankl-

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, Tesis ini kupersembahkan untuk diriku sendiri yang telah melewati masa-masa sulit dengan hati yang tetap berharap, yang memilih bertahan meski ingin berhenti, dan yang terus melangkah meski jalan kerap tertutup kabut..

Untuk setiap detik yang kau habiskan dalam diam dan doa, dan untuk semua perjuangan yang mungkin tak dilihat siapa pun selain Allah. Ini adalah hadiah atas keteguhanmu, bukan karena kau selalu kuat, tetapi karena kau selalu memilih untuk tidak menyerah.

For it is true what Confucius once said:

"The gem cannot be polished without friction, nor man perfected without trials."

(Permata tak akan mengkilap tanpa gesekan, dan manusia tak akan sempurna tanpa ujian.)

Engkau belajar bahwa keberhasilan bukan hanya tentang hasil, tetapi tentang keberanian untuk terus melangkah, tentang keikhlasan dalam menjalani, dan tentang harapan yang tak pernah padam pada kuasa-Nya.

Keep growing through patience.

Keep learning through sincerity.

Keep living in the hope of His blessing and approval.

Untukku, dari aku
yang sedang belajar memeluk diri sendiri,
dengan segala kekurangan,
dan tetap percaya bahwa Allah tak pernah meninggalkan.

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama Lulu Amanda Zakry, lahir di Manado pada tanggal 19 Juni 1998, putri dari pasangan Bapak Nahrul Zakry dan Ibu Dewi Suryani. Penulis menempuh pendidikan dasar di SD Negeri Kampung Makassar 1 Kota Ternate dari tahun 2004 hingga 2009, lalu melanjutkan pendidikan menengah pertama di SMP Islam 1 Kota Ternate dari tahun 2009 sampai 2012.

Pendidikan menengah atas diselesaikan di SMA Negeri 1 Kota Ternate pada tahun 2015. Setelah menyelesaikan pendidikan menengah, penulis melanjutkan studi ke jenjang pendidikan tinggi pada tahun 2015 di Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN), Fakultas Politik Pemerintahan, Program Studi Politik Pemerintahan. Selama kurang lebih empat tahun menjalani pendidikan Diploma IV di IPDN, penulis berhasil menyelesaikan studi pada tahun 2019 dan memperoleh gelar Sarjana Sains Terapan (S.STP). Pengalaman kerja penulis di dunia birokrasi dimulai pada tahun 2019 saat diangkat sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dan ditempatkan di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Maluku Utara. Setelah bertugas selama tiga bulan di BKD, penulis dimutasikan ke Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) Provinsi Maluku Utara. Pada tahun 2020, status CPNS penulis berubah menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) setelah menerima Surat Keputusan Pengangkatan dengan jabatan Analis Tata Usaha pada Sekretariat Dinas ESDM Provinsi Maluku Utara. Pada tahun 2023, penulis melanjutkan studi jenjang magister di Program Studi Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sriwijaya melalui program beasiswa Afirmasi dari Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas RI).

Penelitian ini disusun sebagai bagian dari pemenuhan syarat akademik untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik. Penulis berharap, karya ini dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis dalam penguatan tata kelola pemerintahan desa, khususnya dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) secara kolaboratif dan berkelanjutan.

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan	ii
Halaman Persetujuan.....	iii
Halaman Pernyataan Orisinalitas	iv
Halaman Pernyataan Persetujuan Publikasi	v
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
RINGKASAN.....	viii
<i>SUMMARY</i>	x
KATA PENGANTAR.....	xii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	xv
RIWAYAT HIDUP	xvi
DAFTAR ISI.....	xvii
DAFTAR TABEL	xix
DAFTAR GAMBAR	xx
DAFTAR SINGKATAN	xxi
BAB I.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	11
1.3. Tujuan Penelitian	11
1.4. Manfaat Penelitian.....	11
BAB II.....	13
TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1. Landasan Teori	13
2.1.1. <i>Collaborative Governance</i>	13
2.1.2. Teori <i>Collaborative Governance</i>	17
2.1.3. Faktor Pendukung dan Penghambat <i>Collaborative Governance</i>	22
2.1.4. Pengelolaan BUMDes	22
2.2. Teori <i>Collaborative Governance yang digunakan</i>	28
2.3. Penelitian Terdahulu	29
2.4. Kerangka Berpikir	46

BAB III	49
METODE PENELITIAN.....	49
3.1. Pendekatan Penelitian.....	49
3.2. Fokus Penelitian	51
3.3. Jenis Dan Sumber Data.....	55
3.3.1. Data	55
3.3.2. Sumber Data.....	55
3.4. Informan Penelitian	56
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	57
3.6. Teknik Pengabsahan Data.....	59
3.7. Teknik Analisis Data.....	59
BAB IV	62
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	62
4.1.1. Kondisi Geografis.....	62
4.1.2. Kondisi Demografis	64
4.3. Gambaran Umum Bumdes Intan Anyar Desa Sungai Kijang	66
BAB V	71
5.1. <i>Collaborative Governance</i> dalam pengelolaan Bumdes Intan Anyar	71
5.1.1. Kondisi Awal	71
5.1.2. Desain Kelembagaan.....	86
5.1.3. Kepemimpinan Fasilitatif.....	97
5.1.4. Proses Kolaborasi.....	104
5.2. Faktor Pendukung dan Penghambat Kolaborasi dalam Pengelolaan Bumdes Intan Anyar.....	125
5.2.1. Faktor Pendukung	125
5.2.2. Faktor Penghambat.....	127
BAB VI	129
6.1. Kesimpulan.....	129
6.2. Saran	130
6.2.1. Saran Teoritis.....	130
6.2.2. Saran Praktis.....	131
DAFTAR PUSTAKA.....	133
GLOSARIUM.....	138
LAMPIRAN I	143

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data BUMDes se- Kabupaten Musi Rawas Utara	7
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	30
Tabel 3. 1 Fokus Penelitian	51
Tabel 3. 2 Daftar Informan.....	57
Tabel 4. 1 Jumlah Penduduk Menurut Kelompok Umur	64
Tabel 4. 2 Data Penduduk Desa Sungai Kijang	65
Tabel 5. 1 Hasil temuan Dimensi Kondisi Awal	84
Tabel 5. 2 Hasil Temuan Lapangan Dimensi Desain Kelembagaan	95
Tabel 5. 3 Hasil Temuan Lapangan Dimensi Kepemimpinan Fasilitatif	102
Tabel 5. 4 Hasil Temuan Lapangan Dimensi Proses Kolaborasi	121

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Usaha Ayam Petelur BUMDes Intan Anyar Desa Sungai Kijang	8
Gambar 2. 1 Model Kerangka Kerja Collaborative Governance.....	18
Gambar 2. 2 Kerangka Berpikir	48
Gambar 4. 1Peta Administrasi Kabupaten Musi Rawas Utara.....	62
Gambar 4. 2 Jumlah Desa/kelurahan menurut kecamatan di Kabupaten Musi Rawas Utara	63
Gambar 4. 3 Presentase Penduduk menurut Kecamatan 2023.....	65
Gambar 4. 4 Struktur Organisasi Bumdes Intan Anyar.....	67
Gambar 4. 5 Promosi Produk Telur BUMdes Intan Anyar	69
Gambar 5. 1 Surat Permintaan Peserta Pelatihan Pengurus Bumdes 2022&2023.....	107

DAFTAR SINGKATAN

AD/ART	: Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga
BUMDes	: Badan Usaha Milik Desa
CSR	: Corporate Social Responsibility
GCG	: Good Corporate Governance
LPJ	: Laporan Pertanggungjawaban
MoU	: Memorandum of Understanding
PADes	: Pendapatan Asli Desa
Pemdes	: Pemerintah Desa
Perdes	: Peraturan Desa
PMD-P3A	: Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak
SDM	: Sumber Daya Manusia
SK	: Surat Keputusan
SOP	: Standard Operating Procedure
UU	: Undang-Undang

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Awalnya, di Indonesia terdapat kesenjangan pembangunan antara daerah pedesaan dan perkotaan. Wilayah pedesaan sering kali tertinggal dalam hal akses pendidikan, kesehatan, infrastruktur, serta peluang pengembangan ekonomi dibandingkan dengan wilayah perkotaan. Pembangunan di pedesaan juga telah lama menghadapi berbagai tantangan, seperti terbatasnya infrastruktur, sulitnya akses ke pasar dan modal, serta tingginya ketergantungan ekonomi pada sektor pertanian tradisional. Meskipun pedesaan memiliki banyak potensi sumber daya alam dan budaya, banyak di antaranya belum dimanfaatkan secara optimal untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Akibatnya, ketimpangan antara desa dan kota terus terasa, memicu urbanisasi, pengangguran, dan kemiskinan di desa. Sebagian besar desa di Indonesia juga belum memiliki mekanisme yang efektif dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya alam serta potensi ekonominya. Kurangnya lembaga yang kompeten menyebabkan kegiatan ekonomi di desa tidak terorganisir dengan baik, sehingga potensi peningkatan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat desa tidak terealisasi. Kurang efektifnya sistem dan mekanisme kelembagaan perekonomian akan mengakibatkan desa bergantung pada bantuan pemerintah pusat sehingga melemahkan semangat desa untuk mandiri (Sofyani dkk.2019:1).

Desa merupakan pembentuk Indonesia dimana 91% wilayah pemerintahan di Indonesia adalah desa, sehingga pembangunan desa menjadi salah satu dari tujuan pembangunan nasional. Untuk mencapai tujuan pembangunan nasional, desa merupakan agen pemerintah terdepan yang dapat menjangkau kelompok sasaran riil yang hendak disejahterakan (Ramadana, 2013:1), pengelolaan pembangunan dari desa berpengaruh besar terhadap pembangunan nasional karena dapat berdampak langsung terhadap penurunan angka kemiskinan, kelaparan, peningkatan akses kesehatan, air bersih, pendidikan dan lainnya. Sebagai mana yang disampaikan oleh Abdul Halim Iskandar Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi bahwa “Desa adalah sumber identifikasi masalah, akar

pemasalahan pembangunan dimiliki oleh desa. Solusi atas mayoritas permasalahan dapat dipecahkan dari desa. Karena desa mendominasi sebagian besar permasalahan di Indonesia. Dari aspek kewilayahan, 74.961 desa di Indonesia melingkupi 91 persen wilayah seluruh Indonesia. Sedangkan dari aspek kependudukan terdapat sebanyak 43 persen penduduk Indonesia tinggal di desa".(Kemendes.go.id,2021).

Dalam upaya mengatasi permasalahan tersebut, pemerintah Indonesia mengambil langkah strategis melalui desentralisasi dan pemberdayaan desa yang lebih intensif. Strategi ini diimplementasikan melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang memberikan desa otonomi lebih besar dalam mengelola dan mengatur kepentingannya sendiri berdasarkan inisiatif, hak asal-usul, dan adat istiadat masyarakat setempat. Salah satu instrumen kunci yang diperkenalkan dalam undang-undang ini adalah pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), yang dijelaskan pada bab X pasal 87 sampai dengan pasal 90.

BUMDes menurut Undang-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 Desa”

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) juga merupakan lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. Bumdes dibentuk sebagai upaya untuk memfasilitasi pengelolaan potensi ekonomi desa secara mandiri dan berkelanjutan. Sebagaimana Sutiana (2022:30) menyatakan bahwa adanya beragam potensi yang dimiliki sebuah desa membutuhkan sekelompok orang atau lembaga dalam melakukan pengembangan, disinilah peran lembaga seperti bumdes dibutuhkan.

Pendirian dan pengembangan bumdes dimaksudkan untuk membantu desa menaikkan pendapatan asli desa selain itu juga untuk memberdayakan masyarakat

dan membangun desa tersebut. Sehingga dengan adanya bumdes diharapkan dapat meningkatkan perekonomian pedesaan yang selama ini tertinggal dibandingkan perkotaan. Selain itu, Bumdes berperan dalam menciptakan lapangan kerja baru, meningkatkan kapasitas sumber daya manusia di desa, dan mendorong partisipasi masyarakat dalam kegiatan ekonomi. Dengan demikian, Bumdes bukan hanya menjadi penggerak ekonomi desa, tetapi juga menjadi sarana pemberdayaan masyarakat.

Fitriska (2017:30) menyebutkan bahwa bumdes sebagai instrument otonomi desa maksudnya adalah untuk mendorong pemerintah desa dalam mengembangkan potensi desanya sesuai dengan kemampuan dan kewenangan desa, sedangkan sebagai instrument kesejahteraan masyarakat yakni dengan melibatkan masyarakat didalam pengelolaan bumdes serta sebagai sebuah program yang dirancang oleh pemerintah untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat yang lebih baik.

Melalui bumdes upaya pemerintah desa dalam rangka menanggulangi kemiskinan dengan memajukan ekonomi desa dapat dikelola dengan professional 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.

Dasar hukum utama yang mengatur desa di Indonesia, termasuk pembentukan bumdes, adalah Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Pasal 87 undang-undang tersebut menyatakan bahwa desa dapat mendirikan bumdes dengan tujuan untuk mengelola potensi ekonomi, aset, serta pelayanan umum yang ada di desa. Sebagai pedoman operasional untuk pendirian dan pengelolaan bumdes, pemerintah kemudian menerbitkan Permendesa Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa. Setelah Permendesa tersebut diterbitkan, banyak desa mulai mendirikan bumdes dengan memanfaatkan potensi lokal yang ada, hal ini berdasarkan data yang di peroleh dari laman resmi Kementerian Desa,

Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Kemendes PDTT), yang menunjukkan jumlah bumdes di Indonesia mengalami peningkatan, dari 50.199 BUMDes pada tahun 2019, menjadi 51.134 BUMDes pada tahun 2020, dan hingga tahun 2023 mencapai 60.417 BUMDes.

Sejak didirikan, bumdes berkembang pesat di seluruh Indonesia dan kini menjadi instrumen penting dalam pembangunan desa, dimana bumdes diyakini sarat mengandung aspek sosial (pemberdayaan masyarakat) dan aspek ekonomi (peningkatan ekonomi masyarakat desa). Peningkatan atau pemberdayaan ekonomi melalui bumdes tercermin dari peningkatan pendapatan masyarakat yang terlibat langsung dalam kegiatan usaha bumdes, serta dampak positif pada perekonomian desa secara keseluruhan. Secara ekonomi, bumdes memiliki kesempatan untuk memperoleh keuntungan karena pada dasarnya merupakan sebuah "badan usaha". Oleh karena itu, upaya untuk mencapai keuntungan ekonomi bagi bumdes adalah hal yang wajar, mengingat tujuan utama pembentukannya bukan hanya untuk melegitimasi penggunaan dana desa oleh pemerintah, tetapi juga untuk memajukan dan mengembangkan potensi ekonomi desa. Di sisi lain, dari sudut pandang sosial, bumdes diharapkan mampu memberikan manfaat langsung kepada masyarakat, seperti meningkatkan kesejahteraan dan kualitas lingkungan sekitar.

Situasi tersebut di atas mengindikasikan bahwa bumdes memiliki dua fungsi utama yang berbeda, seperti dua sisi mata uang, di satu sisi bertugas untuk menjalankan misi sosial, dan di sisi lain mengejar tujuan ekonomi untuk meningkatkan pendapatan desa. Bumdes juga memiliki peran strategis dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) melalui kegiatan usaha yang dapat memberikan kontribusi langsung pada keuangan desa. Namun hal ini tentunya tidaklah mudah, dimana pada tahun 2023 terdapat lebih dari 60 ribu bumdes di Indonesia, dari jumlah tersebut, sebagian telah berhasil memberikan kontribusi signifikan terhadap pendapatan desa, namun banyak juga yang belum optimal dalam menjalankan fungsinya (Kemendes.go.id).

Meskipun bumdes memiliki potensi besar dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat desa, pengembangannya masih menghadapi banyak tantangan, dimana diketahui bahwa banyak sekali bumdes yang didirikan tidak berkembang dan juga

banyak yang pada akhirnya gagal. Hal ini didukung oleh pernyataan yang disampaikan oleh Sekjen Badan Usaha Milik Desa Indonesia Bapak Rudy Suryanto tahun 2019, yang menyatakan bahwa terdapat lebih dari 15 ribu bumdes yang mangkrak, dan dari 30 ribu lebih bumdes yang berstatus aktif sebagian besar diantaranya ternyata tidak berjalan dan tidak memberikan kontribusi. (Banyumasekspres.id).

Berbagai penelitian mengenai pelaksanaan bumdes yang telah dilakukan menunjukkan bahwa implementasi bumdes di Indonesia masih banyak mendapati tantangan yang signifikan, hal ini telah diidentifikasi melalui penelitian-penelitian sebelumnya mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan bumdes, dimana hasil yang dikemukakan meliputi kualitas kepemimpinan, Sumber Daya Manusia (SDM), modal, partisipasi masyarakat, dan juga aspek manajerial lainnya.

Dalam penelitian Sera (2020:87) mengungkapkan bahwa beberapa faktor penyebab kegagalan pengelolaan Bumdes Marilonga di Desa Watunggere Marilonga, Kecamatan Detukeli, Kabupaten Ende, antara lain rendahnya SDM, manajemen kelembagaan yang kurang optimal, kurangnya dukungan pemerintah, rendahnya partisipasi masyarakat dan kepemimpinan yang otoriter.

Hal serupa juga diungkapkan oleh Fauzanafi & Hidayana (2020:87), yang menyoroti bahwa banyak Bumdes menyimpang dari tujuan awal pembentukannya dan berorientasi semata-mata pada laba. Dimana setiap pihak baik pemerintah maupun masyarakat, menganggap bahwa bumdes yang baik adalah yang mampu menghasilkan keuntungan sebesar-besarnya, sehingga aspek pembangunan sosial dan pemberdayaan masyarakat diabaikan, yang pada akhirnya menyebabkan kegagalan.

Selain itu, Triaryanti (2019:98) dalam penelitiannya mengungkapkan kesimpulan 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 stakeholder ini

membutuhkan beberapa prasyarat, seperti jejaring yang kuat, tingkat kepercayaan yang memadai, hingga akuntabilitas dari masing-masing pihak.

Melihat sejumlah hasil penelitian tersebut, maka bisa dikatakan bahwa keberhasilan pengelolaan bumdes sangat bergantung pada bagaimana setiap pemangku kepentingan menjalankan perannya, bagaimana pemenuhan kepentingan dari para pemangku kepentingan, manajemen yang efektif, serta kolaborasi di antara para pihak yang terlibat atau berkepentingan. Hal ini menunjukkan bahwa pemangku kepentingan memiliki peran kunci dalam keberhasilan bumdes, sebagaimana Freeman (1984) menjelaskan bahwa *stakeholder* memiliki peran kunci dalam menentukan arah dan keberlanjutan organisasi.

Salah satu model pengelolaan yang relevan dalam mengatasi tantangan dalam pengelolaan bumdes adalah tata kelola kolaboratif, di mana berbagai pihak, baik pemerintah desa, masyarakat, dan pihak swasta, bekerja bersama dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan bumdes. Kerja sama merupakan strategi dari pemerintahan yang disebut sebagai pemerintahan kolaboratif atau *Collaborative Governance* yaitu bentuk *governance* yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan secara bersamaan dalam sebuah forum dengan aparatur pemerintah untuk membuat keputusan bersama (Ansell & Gash, 2007:543). Sebagaimana hasil penelitian Subekti & Ulfah (2023:161) yg menunjukkan bahwa *collaborative governance* merupakan alternative yang tepat untuk dipilih dalam pengelolaan bumdes. Kolaborasi mampu menyelesaikan permasalahan pengelolaan bumdes yang kebanyakan disebabkan oleh faktor terbatasnya sumber daya. Adapaun *Collaborative Governance* dalam pelaksanaan pengelolaan bumdes dapat diidentifikasi sebagai keterlibatan beberapa stakeholder baik lembaga pemerintah maupun non pemerintah dalam kebijakan, yang terhubung satu sama lain karena adanya ketergantungan sumber daya melalui tindakan yang kolektif (Triaryanti, 2019:19).

Kabupaten Musi Rawas Utara adalah salah satu wilayah yang menghadapi berbagai tantangan dalam pengelolaan bumdes. Berdasarkan data bumdes se-Kabupaten Musi Rawas Utara tahun 2022, terdapat 81 bumdes yang telah terdaftar.

Tabel 1. 1 Data BUMDes se- Kabupaten Musi Rawas Utara

No	Kecamatan	Bumdes yg dimiliki	Keterangan	
			Aktif	Tdk Aktif
1	Rawas Ulu	15	7	8
2	Rawas Ilir	12	2	10
3	Rupit	16	1	15
4	Ulu Rawas	6	1	5
5	karang Jaya	14	0	14
6	Nibung	10	4	6
7	Karang Dempo	8	2	6
Total		81	17	64

Sumber: Data BUMDes Kab. Musi Rawas Utara Tahun 2022.

Berdasarkan data pada tabel 1.1 terkait data bumdes se- Kabupaten Musi Rawas Utara, menunjukan dari 81 bumdes yang terdaftar 64 bumdes diantaranya berstatus tidak aktif, hal ini menunjukkan bahwa hanya sebagian kecil dari bumdes tersebut yang berfungsi optimal. Hal ini tentunya harus menjadi perhatian bagi pemerintah, mengingat sejauh ini modal pengembangan bumdes bersumber dari dana desa. Meskipun tidak ada konsekuensi apabila bumdes tidak berkembang, namun nilai kebermanfaatannya yang seharusnya dapat dirasakan masyarakat menjadi hilang.

Dalam pelaksanaan kebijakan bumdes di Kabupaten Musi Rawas Utara, dari jumlah 17 bumdes yang aktif juga diketahui ternyata belum semuanya dapat memberikan kontribusi pemasukan pada Pendapatan Asli Desa (PADes). Ketidakmampuan bumdes memberikan pemasukan bagi PADes diantaranya disebabkan karena penghasilan bumdes habis digunakan untuk membiayai operasional bumdes itu sendiri. Kasus ini juga terjadi di kecamatan Rawas Ulu, pada BUMDes Intan Anyar di Desa Sungai Kijang, bumdes ini salah satunya bergerak di bidang peternakan, yakni Budidaya Ayam Petelur.



Gambar 1. 1 Usaha *Ayam Petelur BUMDes Intan Anyar Desa Sungai Kijang*

Sumber: Suara Rakyat News

Diketahui bahwa bumdes ini mulai beternak ayam petelur pada tahun 2020, dan informasi awal yang penulis dapat dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa dan Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Musi Rawas Utara, Bumdes ini mampu menghasilkan sebanyak 12 karpas telur per harinya. Namun, keberlangsungan usaha bumdes pada saat ini mengalami tantangan serius disebabkan oleh kenaikan harga pakan yang tak terduga serta kurangnya dukungan dari berbagai pihak.

Sebagai usaha yang bergantung pada bahan baku, terutama pakan ternak, fluktuasi harga pakan tentunya sangat mempengaruhi biaya produksi. Kenaikan harga pakan menyebabkan peningkatan beban operasional yang tidak seimbang dengan pendapatan dari penjualan telur, selain itu hal ini juga mempengaruhi kualitas produksi telur dimana yang sebelumnya bumdes ini mampu memproduksi sebanyak 12 karpas telur per harinya kini hanya mampu memproduksi kurang lebih 3 sampai 5 karpas per harinya, sehingga menggerus hasil keuntungan. Akibatnya Bumdes Intan Anyar tidak mampu menjaga keseimbangan keuangan usaha, karena biaya yang harus dikeluarkan terus meningkat, sedangkan daya beli masyarakat terhadap produknya cenderung tetap atau bahkan menurun, yang kemudian

menyebabkan bumdes intan anyar saat ini tidak mampu lagi berkontribusi pada peningkatan pendapatan asli desa (PADes) dikarenakan penghasilan yang didapatkan hanya mampu untuk membiayai kebutuhan operasional usaha bumdes tersebut.

Berdasarkan kondisi di atas, maka dirasa perlu ada penanganan secara kolaboratif baik dari pihak pemerintah, pengurus bumdes, swasta, dan juga masyarakat untuk menangani persoalan yang dihadapi bumdes Intan Anyar ini. Namun, berdasarkan persoalan yang terjadi dilapangan, diketahui bahwa terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaan proses kolaborasi tersebut, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, yakni:

1. Minimnya koodinasi dan dukungan eksternal, dimana sampai saat ini belum ada strategi untuk mengatasi masalah harga pakan. selain itu lemahnya koordinasi dengan pemerintah daerah juga menyebabkan bumdes tidak mendapatkan dukungan kebijakan atau bantuan teknis untuk mengatasi masalah ini.
2. Kurangnya keterampilan dan kapasitas pengelola, dimana sejauh ini tidak adanya pelatihan atau pendampingan yang dilakukan pada pengurus bumdes untuk mengelola usahanya dengan baik. Selain itu bumdes juga tidak memiliki jaringan untuk menjalin kerjasama dengan pihak eksternal guna kelancaran usahanya
3. Ketergantungan pada sumber daya eksternal, dimana bumdes hanya tergantung pada pemasok tunggal yang kemudian membuat usaha rentan terhadap kenaikan harga atau gangguan pasokan.
4. Tidak ada mekanisme penyelesaian masalah, dimana sejauh ini forum atau ruang diskusi antara pemerintah desa, pengelola bumdes dan masyarakat belum dilaksanakan sehingga masalah terus dibiarkan tanpa ada pendekatan kolaboratif untuk mitigasi dampaknya.
5. kurangnya monitoring dan evaluasi, dimana hal ini menyebabkan masalah tidak dapat terdeteksi sejak dini dan peluang untuk mencegah dan perbaikan jadi terlewatkan.

Kondisi diatas menimbulkan pertanyaan mengenai bagaimana pengelolaan bumdes dilakukan, termasuk strategi pemasaran dijalankan dalam menghadapi dinamika pasar dan fluktuasi harga bahan baku. Selain itu, peran para pemangku kepentingan dalam upayanya menjaga stabilitas usaha pada bumdes intan anyar penting untuk dibahas agar mampu mencapai keuntungan yang berkelanjutan dan tetap berkontribusi terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes).

BUMDes Intan Anyar dipilih sebagai studi kasus karena mencerminkan fenomena yang cukup umum namun jarang diteliti secara mendalam, yakni BUMDes yang memiliki potensi dan pernah berjalan aktif, namun kini mengalami penurunan kinerja dan tidak lagi mampu berkontribusi terhadap pendapatan desa. Pilihan terhadap BUMDes ini juga dilandasi oleh temuan awal dari Dinas PMD-P3A Kabupaten Musi Rawas Utara, yang menunjukkan bahwa lemahnya koordinasi, minimnya dukungan teknis, dan belum adanya forum kolaboratif menjadi masalah utama yang belum terselesaikan. Dengan memusatkan perhatian pada kasus ini, penelitian berupaya memberikan pemahaman mendalam terhadap dinamika kolaborasi yang tidak terjadi dan dampaknya terhadap keberhasilan pengelolaan usaha desa.

Dengan latar belakang tersebut, penelitian ini akan difokuskan pada penerapan tata kelola kolaboratif atau *collaborative governance* pada pengelolaan BUMDes Intan Anyar di Desa Sungai Kijang Kecamatan Rawas Ulu Kabupaten Musi Rawas Utara. Dengan judul penelitian: **“Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Intan Anyar Berbasis *Collaborative Governance* di Desa Sungai Kijang Kecamatan Rawas Ulu Kabupaten Musi Rawas Utara Provinsi Sumatera Selatan”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan dari latar belakang, rumusan masalah yang akan penulis lakukan untuk penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah *collaborative governance* dalam pengelolaan BUMDes Intan Anyar Desa Sungai Kijang Kecamatan Rawas Ulu Kabupaten Musi Rawas Utara ?
2. Apa saja faktor penghambat dan faktor pendukung dalam pengelolaan BUMDes Intan Anyar Desa Sungai Kijang Kecamatan Rawas Ulu Kabupaten Musi Rawas Utara ?

1.3. Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah yang disampaikan, maka tujuan penelitian dalam penelitian ini yaitu untuk :

1. Mengetahui proses *collaborative governance* dalam pengelolaan BUMDes Intan Anyar Desa Sungai Kijang Kecamatan Rawas Ulu Kabupaten Musi Rawas Utara.
2. Mengetahui dan mengkaji faktor penghambat dan faktor pendukung dalam pengelolaan BUMDes Intan Anyar Desa Sungai Kijang Kecamatan Rawas Ulu Kabupaten Musi Rawas Utara.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi pemikiran dan referensi pemikiran dalam ilmu administrasi publik, terutama mengenai *collaborative governance* atau proses kolaborasi dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa.
 - b. Dapat menjadi acuan dalam penelitian lain terutama yang mengkaji mengenai *collaborative governance* dalam pengelolaan bumdes guna meningkatkan pendapatan Asli Desa dalam rangka melahirkan temuan baru dalam penelitian,

2. Manfaat Praktis

- a. Dapat memberikan informasi, masukan maupun rekomendasi kepada Pemerintah Kabupaten Musi Rawas Utara, bahwa guna meningkatkan pendapatan asli desa dalam pengelolaan bumdes dibutuhkan komitmen semua pihak dalam proses kolaborasi.
- b. Dapat memberikan informasi guna meminimalisir faktor penghambat dalam proses *collaborative governance* dalam pengelolaan bumdes agar dapat berkontribusi dalam peningkatan pendapatan asli desa.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, R., & Maulani, D. (2020). Evaluasi Peran Pemerintah Daerah dalam Pembinaan BUMDes. *Jurnal Administrasi Publik*, 14(2), 201–214
- Agranoff, R., and McGuire, M. 2003. *Collaborative Public Management*. Washington DC: Georgetown University Press.
- 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>.
- Alfatih, A. 2016. *Dasar-dasar Metodologi Penelitian Sosial*. Universitas Sriwijaya.
- Arikanto, Suharsimi. 2013. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Astuti, R. S., & Warsono, H. Abd Rachim. (2020). *Collaborative Governance dalam Perspektif Administrasi Publik*.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647–663
- Creswell, John W. 2016. *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Crish Ansell dan Alison Gash. 2007. *Collaborative Governance in Theory and Practice*. *Journal of Public Administration Research and Theory*. University of California, Berkeley.
- Departemen Pendidikan Nasional Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan. 2007. *Buku Panduan Bumdes*. Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya
- Dyotama, R. (2024). *Collaborative Governance dalam Pengembangan BUMDes di Desa Girimoyo Kabupaten Malang*. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 10(2), 145–160
- Dwipayana, Ari. 2003. *Membangun Good Governance di Desa*. Yogyakarta: IRE Press.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Fauzanafi, M. Z., & Hidayana, B. (2020). Inisiatif Pengembangan BUMDesa sebagai Wirausaha Sosial. *Bakti Budaya: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, 3(1), 60-71.

- Fitriska, K. (2017). Strategi pengembangan badan usaha milik desa dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat di Desa Lancang Kuning Kecamatan Bintan Utara. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (JUAN)*, 5(2), 29-34.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York: Pitman Publishing Inc.
- Gunawan, H., Muhlisin, S., & Ikhtiono, G. (2022). Analisis Pengelolaan BUMDes dan Dampaknya Terhadap Kehidupan Ekonomi Masyarakat Dalam Perspektif Ekonomi Syariah. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 3(1), 22-37.
- Grindle, M. S. (1997). *Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sectors of Developing Countries*. Harvard University Press.
- Good Corporate Governance (GCG) Indonesia*, 2006 dalam <http://google.Co.id/pengelolaan BUMDes>. Diakses tanggal 08 Oktober 2024
- Hardi, W. (2020). Collaborative Governance Dalam Perspektif Administrasi Publik.
- Hasanah, H. 2017. *Teknik-teknik Observasi (Sebuah alternatif metode pengeumpulan data kualitatif ilmu-ilmu sosial)*.
- Inda, S. *PERAN KEPALA DESA DALAM PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) BERDASARKAN UNDANG UNDANG NOMOR 06 TAHUN 2014 TENTANG DESA DALAM MEWUJUDKAN KESEJAHTERAAN MASYARAKAT PERSFEKTIF HUKUM ISLAM (Studi Pada BUMDes Beringin Makmur Sejahtera, Desa Beringin Makmur II, Kecamatan Rawas Ilir, Kabupaten Musi Rawas Utara (Doctoral dissertation, UIN Fatmawati Sukarno Bengkulu)*.
- Ihsan, A. N., & Setiyono, B. (2018). Analisis pengelolaan badan usaha milik desa (BUMDes) gerbang lentera sebagai penggerak desa wisata lerep. *Journal of Politic and Government Studies*, 7(04), 221-230.
- Johnston, E., Hicks, D., Nan, N., & Auer, J. C. (2011). Managing the inclusion process in collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4), 699-721. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq045>
- Kunaifi, I., & Harnawansyah, M. F. (2021). EFEKTIVITAS PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA DI MASA PANDEMI COVID 19 (Studi di Desa Terusan Kecamatan Karang Jaya Kabupaten Musi Rawas Utara). *Jurnal Kyberman*, 11(2), 73-82.
- Mayunani. 2008. *Pembangunan BUMDes dan Pemberdayaan Pemerintah Desa*. Bandung:CV Pustaka Setia.

- Miles, M.B., Huberman, A.M. & Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3*. Sage Publications: USA. Terjemahan jetjep Rohidin, UI-Press.
- Mokalu, E. E., Gosal, R., & Sampe, S. (2019). Transparansi Dan Akuntabilitas Pengelolaan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Desa Singsong Kecamatan Passi Timur Kabupaten Bolaang Mongondow. *Jurnal Eksekutif*, 3(3).
- Muhammad Noor, Falih Suaedi dan Antun Mardiyanta (2022). *Collaborative Governance Suatu Tinjauan Teoritis dan Praktik*. Yogyakarta: Bildung
- Nilamsari, Natali. 2014. *Memahami studi dokumen dalam penelitian kualitatif*. Wacana Vol XII.
- Nugrahani, F., & Hum, M. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*, Surakarta: Cakra Books.
- Nur, M., Hakim, R., & Hariady, H. (2023). ANALISIS PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) SIPAKAMASE PINCARA KABUPATEN PINRANG. *PRAJA: Jurnal Ilmiah Pemerintahan*, 11(3), 185-193.
- Octaviani, V. (2022). Collaborative Governance dalam Pengelolaan Bumdes sebagai Upaya Penguatan Ekonomi Desa di Kabupaten Klaten. *JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies)*, 6(2).
- Oh Y, Bush CB. Exploring the Role of Dynamic Social Capital in Collaborative Governance. *Administration & Society*. 2016;48(2):216-236. doi:10.1177/0095399714544941
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan Dan Pengelolaan, Dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa, Pub. L. No. 4 (2015).
- Permatasari, A. (2023). Collaborative Governance BUMD Desa Margaasih Kabupaten Bandung. *vol, 13*, 25-33.
- Prasetyo, A., & Hartati, S. (2022). Tantangan Kolaborasi dalam Tata Kelola BUMDes: Studi di Kabupaten Sleman. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, 26(1), 33–45.
- Prastowo, Andi. 2011. *Panduan Kreatif Membuat Bahan Ajar Inovatif*. Yogyakarta: Diva Press.
- Purwanto, R. Ardhiyanto Eko. (2019). *Tata Kelola Kolaboratif Pembangunan Pariwisata Berbasis Masyarakat Di Kabupaten Kulon Progo (Kasus Di Wisata Alam Kalibiru)*. Universitas Gadjah Mada.

- Qonita, P.M. 2023. *Collaborative Governance Dalam mendukung Kebijakan Zero Odol (Over Dimension Over Loading) pada Pengawasan Angkutan Barang di Provinsi Sumsel*. Universitas Sriwijaya.
- Ramadana, C. B. (2013). *Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) sebagai Penguatan Ekonomi Desa* (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Ridlwan, Z. (2014). Urgensi BUMDes dalam Pembangunan Perekonomian Desa. *Fiat Justicia Jurnal Ilmu Hukum Fakultas Hukum Universitas Lampung*, 8(3), 424-440.
- Salim, M., Dyotama, R., & Kamil, M. (2024). Collaborative Governance dalam Pengembangan BUMDes di Desa Girimoyo, Kecamatan Karangploso, Kabupaten Malang. *Jurnal Administrasi Publik Terapan*, 12(1), 1–10
- Sedarmayanti. 2003. *Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik)*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sera, Emanuel Arison (2020) *Identifikasi Faktor Penyebab Kegagalan Pengelolaan BUMDES Marilonga Di Desa Watunggere Marilonga Kecamatan Detukeli Kabupaten Ende*. Undergraduate thesis, Unika Widya Mandira.
- Simatupang & Sridharan. 2008. *Design For Supply Chain Collaboration*. *Business Proces Management Journal*, 14(3).
- Subarsono. 2011. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori, dan Aplikasi*. Pustaka Pelajar.
- Subekti, T., & Ulfah, I. F. (2023). *Collaborative Governance Pada BUMDes Ketapanrame Kabupaten Mojokerto*. *Journal of Governance Innovation*, 5(1), 161-174.
- Sudarmo. 2011. *Isu-isu Administrasi dalam Prespektif Governance*. Surakarta: Smart Media.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta: Bandung.
- Sujarwoto, S. (2013). *Essays on decentralisation, public services and wellbeing in Indonesia*. The University of Manchester (United Kingdom).
- Sulistiyani, A. T., & Tjokroamidjojo, B. (2004). *Manajemen sumber daya manusia: Konsep, teori dan pengembangan dalam konteks organisasi publik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Sunu, N. A., Supriyono, B., & Pramusinto, A. (2020). Kolaborasi Pemerintah Desa dan Lembaga Adat dalam Pengelolaan Hutan Adat. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 27(2), 89–102.

- Sutiana, I. (2022). *Analisis Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tridadi Makmur dalam Pengembangan Desa Wisata di Desa Tridadi Kabupaten Sleman* (Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada).
- Sofyani, H., Atmaja, R., & Rezki, S. B. (2019). Faktor Keberhasilan Kinerja Bumdes di Indonesia: Sebuah Studi Eksplorasi. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*. 20(2), 44-58
- Sranko, George R. 2011. *Collaborative Governance and a Strategic Approach to Facilitating Change: Lesson Learned from Forest Agreements in South East Queensland and the Great Bear Rainforest*. *Journal Interface* Vol 3 No.2.
- Triaryanti, I. M. 2019. *Collaborative Governance Dalam Pengelolaan Bumdes Di Desa Wisata Pujon Kidul, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS AIRLANGGA).
- Yuliani, L. N., & Soetomo, S. (2021). Ketimpangan Sumber Daya dalam Kolaborasi Pengelolaan BUMDes. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(1), 75–85.
- Zarni, R. (2023). *TATA KELOLA KOLABORATIF BADAN USAHA MILIK DESA BIDANG PENGELOLAAN SAMPAH (Kasus Pada Bumdes Panggung Lestari dan Bumdes Mandiri Kepek)* (Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada).

Website:

<https://kemendesa.go.id/berita/view/detil/3991/kontribusi-bumdes-tingkatkan-ekonomi-desa-hingga-tuntaskan-kemiskinan-ekstrim>

<https://www.kemendesa.go.id/>

<https://suararakyatnews.com/2021/04/13/usaha-ayam-bertelur-jadi-alternatif-bumdes-sungai-kijang/>

<https://kemendesa.go.id/berita/view/detil/3991/kontribusi-bumdes-tingkatkan-ekonomi-desa-hingga-tuntaskan-kemiskinan-ekstrim>

<https://www.panggunharjo.desa.id/ribuan-bumdes-mangkrak-karena-usaha-tidak-berkembang/>