

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Profil Desa Kedungturi

Terletak di Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo, Desa Kedungturi merupakan tempat tinggal bagi pegawai pemerintah, kontraktor independen, dan mereka yang bekerja di sektor industri. Penduduk desa ini berasal dari berbagai latar belakang etnis, kepercayaan, bahasa, dan budaya. Desa Kedungturi sebagian besar dihuni oleh penduduk kota dan berfungsi sebagai zona penyangga bagi Surabaya. Meskipun demikian, penduduk desa dikenal karena keyakinan agamanya yang teguh, mempertahankan adat istiadat setempat, dan memiliki tingkat pendidikan yang tinggi.



Gambar 4. 1 Balai Desa Kedungturi
Sumber: Profil Desa Kedungturi, 2026

a. Nama : Balai Desa Kedungturi

- b. Alamat : Jl. Gajah Mada No.09, Medaeng Kulon, Kedungturi, Kec.
Taman, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur
- c. Kode Pos : 61257
- d. Telepon : 0857467336

Jumlah penduduk Desa Kedungturi juga terus bertambah, terutama seiring dengan pembangunan perumahan-perumahan baru. Desa ini terdiri dari empat dusun, yaitu Dusun Kedungturi, Dusun Medaeng Kulon, Dusun Medaeng Tengah, dan Dusun Gubah. Jumlah RT di Desa Kedungturi sebanyak 48, sedangkan RW sebanyak 13.

4.1.2 Kondisi Geografi Desa Kedungturi

Secara geografis, Desa Kedungturi memiliki batas yang jelas di semua sisinya dan terletak di bagian utara Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo. Desa ini berbatasan langsung dengan Desa Medaeng di Kecamatan Waru di sebelah utara. Desa Kedungturi berbatasan dengan Desa Wage di Kecamatan Sukodono di sebelah timur dan Desa Suko Legok di Kecamatan Sukodono di sebelah selatan. Permukiman Geluran, yang masih berada di Kecamatan Taman, berbatasan dengan permukiman ini di sebelah barat. Karena Desa Kedungturi hanya berjarak 2 kilometer dari pusat Kecamatan Taman dan membutuhkan waktu sekitar 10 menit untuk sampai ke sana, desa ini memiliki lokasi yang cukup menguntungkan dalam hal aksesibilitas. Sebaliknya, dibutuhkan sekitar 30 menit untuk berkendara sejauh 13 kilometer ke pusat pemerintahan Kabupaten Sidoarjo dan 35 menit untuk menempuh jarak 16 kilometer ke ibu kota Provinsi Jawa Timur.

Secara fisik wilayah, Desa Kedungturi memiliki luas sekitar 158,58 hingga 172 hektar dengan ketinggian wilayah kurang lebih 7 meter di atas permukaan laut. Pemanfaatan lahannya didominasi oleh kawasan permukiman seluas sekitar 114,90 hektar, diikuti oleh penggunaan untuk fasilitas umum sekitar 35,68 hektar. Lahan pertanian berupa persawahan masih tersisa sekitar 8 hektar, termasuk di dalamnya sekitar 2,08 hektar merupakan sawah desa. Selain itu, terdapat berbagai pemanfaatan lahan lainnya seperti lapangan olahraga seluas 1 hektar, kantor pemerintahan sekitar 0,10 hektar, serta area pemakaman umum seluas 0,50 hektar. Infrastruktur penunjang juga cukup memadai, yang ditunjukkan dengan keberadaan jaringan jalan desa seluas sekitar 29,60 hektar, area pertokoan 1 hektar, taman kota 0,40 hektar, fasilitas pendidikan seluas 0,85 hektar, serta tempat pembuangan sampah sekitar 0,05 hektar. Kondisi ini menunjukkan bahwa Desa Kedungturi telah

berkembang menjadi kawasan permukiman yang cukup padat dengan dukungan sarana dan prasarana yang relatif lengkap.

4.1.3 Struktur dan Susunan Organisasi Desa Kedungturi

STRUKTURE ORGANISASI PEMERINTAH DESA KEDUNGURI



Gambar 4. 3 Struktur Organisasi Pemerintah Desa Kedungturi

Sumber: Pemerintah Desa Kedungturi, 2026

Hal ini menunjukkan bahwa Desa Kedungturi memiliki sejumlah divisi untuk menangani tugas dan kewajiban yang berada di bawah wewenangnya. Akibatnya, otoritas ini memerlukan tanggung jawab dan fungsi mendasar yang sesuai dengan persyaratan hukum. Tanggung jawab dan fungsi utama dari aparat Desa Kedungturi dijelaskan di bawah ini:

1. Kepala Desa
 - a. Menetapkan peraturan desa, tata kelola administrasi, inisiatif perlindungan masyarakat, pelatihan tentang masalah tanah, perdamaian dan keamanan, pengelolaan penduduk, serta pengaturan dan pengelolaan daerah.
 - b. Menerapkan pembangunan desa, termasuk membangun infrastruktur pedesaan dan memajukan kesehatan dan pendidikan.

- c. Pengembangan masyarakat desa, termasuk lapangan kerja, sosial budaya, keagamaan, dan penerapan hak dan kewajiban masyarakat.
- d. Pemberdayaan masyarakat desa, termasuk mensosialisasikan dan menginspirasi masyarakat di bidang politik, ekonomi, budaya, lingkungan, dan pemberdayaan keluarga, serta memelihara hubungan kerja sama dengan lembaga lokal dan lembaga lainnya.

2. Sekretaris Desa

- a. Melaksanakan urusan ketatausahaan seperti tata naskah dinas, administrasi surat menyurat, arsip, dan ekspedisi.
- b. Mengelola urusan umum, termasuk mengatur administrasi peralatan desa dan fasilitas kantor, mengatur pertemuan, mengelola aset, membuat inventaris, perjalanan dinas, dan memberikan pelayanan publik.
- c. Mengelola urusan keuangan, termasuk mengawasi sumber pendapatan dan pengeluaran, mengkonfirmasi manajemen keuangan, dan mengelola pendapatan kepala desa, peralatan desa, BPD, dan organisasi pemerintah desa lainnya.
- d. Melaksanakan tugas perencanaan termasuk membuat rencana anggaran pendapatan dan pengeluaran desa, membuat inventaris data pembangunan, memantau dan menilai program, dan membuat laporan.

3. Kepala Urusan (Kaur)

- a. Kepala Administrasi dan Urusan Umum bertanggung jawab menangani surat-surat, arsip, infrastruktur kantor, masalah administrasi, dan pelayanan umum.

- b. Kepala Keuangan bertanggung jawab atas tugas-tugas perbendaharaan dalam pelayanan administrasi keuangan desa, seperti mengelola sumber pendapatan dan pengeluaran, memverifikasi administrasi keuangan, dan mengelola pendapatan Kepala Desa, Aparat Desa, BPD, dan organisasi pemerintahan desa lainnya.
 - c. Kepala Perencanaan bertanggung jawab mengatur perencanaan desa, yang meliputi pembuatan rencana anggaran pendapatan dan pengeluaran desa, pengumpulan informasi untuk proses pembangunan, serta memantau, menilai, dan membuat laporan.
4. Kepala Seksi (Kasi) Pelaksana Teknis
- a. Kasi Pemerintahan, bertanggung jawab untuk mendukung Kepala Desa dalam melaksanakan tugas operasional di sektor pemerintahan, termasuk administrasi tanah, pengelolaan penduduk, menjaga keamanan dan ketertiban umum, serta membuat materi untuk pengembangan kebijakan perencanaan dan pengelolaan daerah.
 - b. Kasi Kesejahteraan, bertugas membantu Kepala Desa sebagai pelaksana tugas operasional di bidang pemberdayaan masyarakat, meliputi urusan pembangunan sarana prasarana, pendidikan, kesehatan, ekonomi, sosial, dan budaya masyarakat desa.
 - c. Kasi Pelayanan, bertanggung jawab untuk mendukung Kepala Desa dalam melaksanakan tugas operasional di bidang pelayanan masyarakat langsung, seperti memberikan bimbingan dan inspirasi tentang pelaksanaan hak dan tanggung jawab masyarakat serta menjaga kerukunan antar masyarakat.

5. Kepala Dusun (Pelaksana Kewilayahan)

- a. Mempromosikan perencanaan dan pengelolaan wilayah, mobilitas penduduk, inisiatif perlindungan masyarakat, serta perdamaian dan ketertiban di dusun mereka.
- b. Mengelola pelaksanaan pembangunan di dusun mereka.

Memberikan pendidikan masyarakat untuk meningkatkan kesadaran dan kemampuan dalam perlindungan lingkungan.
- c. Terlibat dalam inisiatif pemberdayaan masyarakat untuk memfasilitasi pengoperasian tata kelola dan pertumbuhan umum dusun mereka secara efisien.

4.1.4 Profil Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa)

Desa Kedungturi, Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo adalah lokasi berdirinya Badan Usaha Milik Desa Surya Sejahtera. Badan Usaha Milik Desa Surya Sejahtera sangat membantu dalam memenuhi beragam kebutuhan masyarakat setempat. Didirikan pada tahun 2014, Badan Usaha Milik Desa Surya Sejahtera merupakan badan hukum dan dikelola secara resmi oleh pemerintah desa. Badan Usaha Milik Desa Surya Sejahtera beroperasi sebagai lembaga ekonomi desa yang menciptakan usaha untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, khususnya bagi keluarga miskin, sesuai dengan Pasal (3) Peraturan Desa Kedungturi Nomor 3 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa.



Gambar 4. 4 Kantor BUM Desa Surya Sejahtera

Sumber: Dokumentasi Oleh Peneliti, 2025

- a. Nama : Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Surya Sejahtera
- b. Alamat : Jl. Gajah Mada No.09, Medaeng Kulon, Kedungturi, Kec.
Taman, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur
- c. Kode Pos : 61257
- d. Telepon : 0857467336
- e. Email : bumdes_suryasejahtera@yahoo.com

4.1.5 Visi Misi BUM Desa Surya Sejahtera



Gambar 4. 5 Logo BUM Desa Surya Sejahtera

Sumber: BUM Desa Surya Sejahtera, 2026

Visi dan Misi, Hak dan Kewajiban Pengelola, Tugas dan Tanggung Jawab Pengelola, dan Hak dan Kewajiban Pengawas. Silakan merujuk pada Peraturan Desa Kedungturi Nomor 3 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa Kedungturi dan Peraturan Desa Kedungturi Nomor 4 Tahun 2021 tentang Anggaran Rumah Tangga Badan Usaha Milik Desa Surya Sejahtera (BUM Desa) Desa Kedungturi.

a. Visi BUM Desa Surya Sejahtera

”Untuk mendukung pertumbuhan pendapatan yang dihasilkan desa dan kemakmuran masyarakat dengan mengoptimalkan kegiatan ekonomi sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa.”

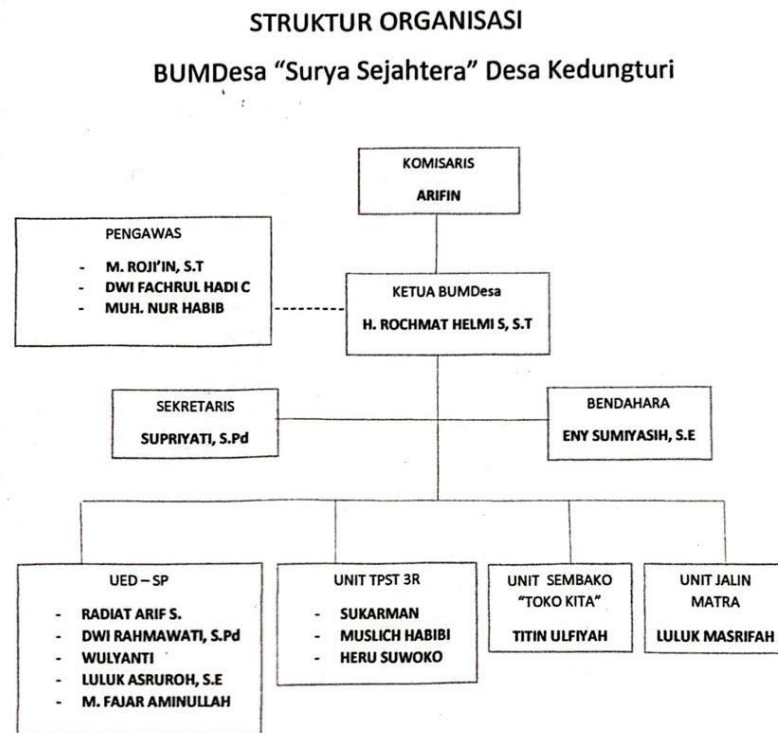
b. Misi BUM Desa Surya Sejahtera :

1. Meningkatkan pendapatan awal desa dan memperkuat keuangannya.
2. Mempromosikan dan mengembangkan ekonomi lokal melalui lembaga ekonomi desa, atau unit usaha BUMDes.
3. Memperoleh pendanaan usaha dari berbagai sumber.
4. Menyediakan layanan yang memenuhi kebutuhan masyarakat.
5. Meningkatkan pengelolaan aset desa.
6. Mempromosikan kesejahteraan masyarakat desa melalui pendirian usaha ekonomi, layanan, dan program sosial.

4.1.6 Struktur Organisasi BUM Desa BUM Desa Surya Sejahtera

Struktur organisasi merupakan salah satu fungsi dasar bagi sebuah manajemen untuk mencapai strategi, target, dan sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, penyusunan struktur organisasi

yang sesuai dengan bentuk organisasi atau perusahaan sangatlah penting untuk diterapkan. Berikut struktur organisasi dari BUM Desa Sewu Barokah



Gambar 4. 6 Struktur Oragnisasi BUM Desa Surya Sejahtera

Sumber: BUM Desa Surya Sejahtera, 2026

4.1.7 Unit Usaha

Berikut unit-unit usaha yang dimiliki oleh BUM Desa Surya Sejahtera, yakni:

1. Unit Ekonomi Desa Simpan Pinjam (UED-SP) “Sumber Rejeki”

Unit simpan pinjam merupakan unit usaha unggulan BUM Desa Surya Sejahtera yang telah beroperasi sejak tahun 1996, jauh sebelum BUMDes resmi terbentuk. Unit ini awalnya didirikan melalui musyawarah LKMD yang kemudian dibahas dalam rapat BPD, dengan tujuan mendukung perekonomian masyarakat desa melalui penyediaan pinjaman modal. UED-SP berfungsi seperti lembaga keuangan desa yang menyediakan layanan simpan pinjam

dengan skala cukup besar, menggunakan jaminan berupa BPKB kendaraan maupun sertifikat. Secara legal, unit ini bergabung dengan BUMDes pada tahun 2014 seiring adanya regulasi pemerintah. Hingga akhir tahun 2024, UED-SP telah memiliki lebih dari 5.000 nasabah dengan total aset mencapai sekitar 15,5 miliar rupiah. Unit ini juga menjadi penyumbang pendapatan terbesar bagi BUMDes karena tingginya kepercayaan masyarakat serta keberlanjutan aktivitas keuangannya.

2. Unit Toko Sembako “Kita”

Unit toko sembako merupakan unit usaha awal yang menjadi dasar berdirinya BUMDes Surya Sejahtera. Pembentukan unit ini merupakan bagian dari program pemerintah desa yang mendorong pengelolaan usaha berbasis kebutuhan pokok masyarakat. Toko ini menyediakan berbagai kebutuhan sehari-hari seperti beras, minyak goreng, gula, dan produk lainnya dengan harga terjangkau, serta dilengkapi layanan tambahan seperti pembayaran tagihan (PBB, PLN, PDAM, dan pembayaran online). Selain itu, toko sembako juga berperan sebagai wadah distribusi produk UMKM warga desa. Keberadaannya tidak untuk menyaingi toko kecil, melainkan menjalin kemitraan sebagai penyuplai barang, sehingga dapat mendukung perputaran ekonomi lokal.

3. Unit Tempat Pembuangan Sampah Terpadu 3R

Unit TPST 3R dibentuk sebagai solusi atas permasalahan sampah yang sebelumnya banyak dikeluhkan masyarakat. Awalnya, pengelolaan sampah dilakukan oleh Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM), kemudian pada tahun

2020 dikembangkan menjadi unit usaha BUMDes. TPST ini berfokus pada kegiatan pengumpulan dan pemilahan sampah sebelum dibuang ke Tempat Pembuangan Akhir (TPA). Untuk menunjang operasional, BUMDes menyediakan berbagai fasilitas seperti alat conveyor untuk pemilahan sampah, gerobak pengangkut, serta tenaga kerja khusus. Unit ini tidak hanya berkontribusi pada kebersihan lingkungan, tetapi juga membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat desa.

4. Unit Jalin Matra

Unit Jalin Matra merupakan program pembiayaan bagi masyarakat menengah ke bawah yang memiliki usaha namun terkendala modal. Unit ini mulai berjalan sekitar tahun 2018, satu tahun setelah unit sembako. Berbeda dengan UED-SP, unit ini hanya menyediakan pinjaman tanpa sistem simpanan, dengan bunga yang sangat ringan sekitar 1%. Hingga tahun 2025, jumlah nasabah mencapai sekitar 60–65 orang, meskipun yang aktif hanya sebagian. Program ini bertujuan untuk meningkatkan pemberdayaan ekonomi masyarakat kecil serta membantu pelaku usaha mikro agar dapat berkembang.

5. Unit Kemitraan Minimarket

Kemitraan minimarket merupakan bentuk kerja sama antara BUMDes dengan pihak ritel modern seperti Alfamidi, Alfamart, dan Indomaret yang dimulai sekitar tahun 2021. Dalam kerja sama ini, BUMDes menyediakan booth atau stand berukuran tertentu bagi pelaku UMKM lokal untuk berjualan di area minimarket, sementara fasilitas seperti listrik dan operasional dikoordinasikan bersama pihak minimarket.

6. Unit Kemitraan Menjahit

Kegiatan menjahit merupakan bentuk kemitraan antara BUMDes Surya Sejahtera dengan organisasi *Bye Bye Plastic Bags* yang dimulai sekitar tahun 2022. Program ini memanfaatkan limbah bahan dari hotel atau restoran untuk diolah menjadi tas belanja ramah lingkungan. Masyarakat yang terlibat mendapatkan upah sekitar Rp25.000 per tas, sedangkan produk dijual kembali dengan harga sekitar Rp50.000. Meskipun demikian, program ini memiliki nilai inovatif karena tidak hanya berkontribusi dalam pengurangan sampah plastik, tetapi juga memberdayakan masyarakat, khususnya ibu-ibu, serta membuka peluang kerja di desa.

4.1.8 Sumber Daya Manusia BUMDes Surya Sejahtera

BUM Desa Surya Sejahtera mempunyai sejumlah tenaga kerja yang turut membantu jalannya seluruh aktivitas BUM Desa. Adapun berikut merupakan struktur sumber daya manusia yang mencakup bagian pengurus serta pelaksana operasional BUM Desa Surya Sejahtera:

Tabel 4. 1 Pengurus BUM Desa Surya Sejahtera

No	Nama	Jabatan
1.	Arifin	Penasihat BUM Desa
2.	M. Roji'in Dwi Hadi Fahrul C Muh Nur Habib	Pengawas BUM Desa
3.	H. Rochmat Helmi S, S.T	Ketua BUM Desa
4.	Supriyati, S.Pd	Sekretaris BUM Desa
5.	Eny Sumiyasih, SE	Bendahara BUM Desa

Sumber: BUM Desa Surya Sejahtera, 2026

Tabel 4. 2 Pengurus dan Pegawai Unit Usaha BUM Desa Surya Sejahtera

Usaha Ekonomi Desa Simpan Pinjam “Sumber Rejeki”	Pengurus Ketua: Radiat Arif Suhendarto Bendahara: Dwi Rahmawati, S.Pd Sekretaris: Wulyati Pegawai Administrasi Umum: Luluk Asfuroh S.E Marketing: M. Fajar Aminullah
Unit Jalin Matra	Pengurus Ketua: Luluk Masrifah Bendahara: Eny Sumiyasih, S.E Sekretaris: Titin Ulfiah
Unit Toko Sembako “Kita”	Pengurus Ketua: Titin Ulfiah Bendahara: Eny Sumiyasih, S.E
Tempat Pembuangan Sampah Terpadu (TPST) Kita 3R	Pengurus Ketua: Sukarman Sie Humas: Heru Suwoko Bendahara: Muslich Habibi Ketua Pekerja: Qodir Pegawai Pak Rohmat Pak Syaiful Pak Anan Pak Ridwan
Unit Kemitraan Minimarket “UMKM Binaan”	Pengurus Sekretaris: Supriyati Bendahara: Eny Sumiyasih, S.E
Unit Kemitraan Menjahit	Pengurus Ketua: Sriati Sekretaris: Atmi Diana

Sumber: BUM Desa Surya Sejahtera, 2026

4.2. Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini akan menguraikan temuan-temuan yang berkaitan dengan fokus penelitian yang diperoleh peneliti selama melakukan penelitian. Adapun dalam penelitian ini, penulis menggunakan beberapa metode untuk memaksimalkan data dan fakta agar menjadi hasil penelitian yang akurat atau mendekati kebenaran. Penggunaan beberapa metode diantaranya adalah melakukan

wawancara dengan para informan, kemudian observasi, hingga pengumpulan dokumentasi, baik berupa dokumen peraturan perundang-undangan, hasil penelusuran situs, artikel, dan media sosial resmi, serta dokumentasi resmi lainnya yang memiliki keterkaitan dengan fokus penelitian.

Berdasarkan judul penelitian “*Collaborative Governance* Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Surya Sejahtera Di Desa Kedungturi Kabupaten Sidoarjo”, penulis akan memaparkan hasil-hasil penelitian yang diperoleh dari pengamatan langsung di lokasi, khususnya terkait pelaksanaan *Collaborative Governance* dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera. Penjabaran ini didasarkan pada rumusan masalah yang telah ditetapkan, dengan tujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan *Collaborative Governance* dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera. Fokus penelitian ini mengacu pada teori Goldsmith & Kettl (2009) yang menjelaskan delapan variabel dalam *Collaborative Governance*, yaitu *Networked Structure*, *Commitment to a Common Purpose*, *Trust Among the Participants*, *Governance*, *Access to Authority*, *Distributive Accountability/Responsibility*, *Information Sharing*, dan *Access to Resources*. Berikut penjabaran terkait delapan variabel yang menjadi kriteria dalam keberhasilan *Collaborative Governance*, yaitu:

4.2.1 *Networked Structure* (Struktur Jaringan)

Menurut Goldsmith & Kettl (2009), *Networked Structure* merupakan kesetaraan melalui pembagian hak, kewajiban, tanggung jawab, wewenang, dan serta hubungan antar organisasi atau pemangku kepentingan yang bekerja sama untuk mengelola BUM Desa Surya Sejahtera tanpa adanya kekuatan dominan dari satu

pihak. Dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera, struktur jaringan kolaborasi melibatkan Pemerintah Desa Kedungturi, BUM Desa Surya Sejahtera, *Bye Bye Plastic Bags*, Minimarket Alfamidi, serta masyarakat yang saling menjalankan perannya sesuai kesepakatan kerja sama.

Struktur jaringan dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera melibatkan lima aktor utama, yaitu Pemerintah Desa Kedungturi, BUM Desa Surya Sejahtera, Minimarket Alfamidi, *Bye Bye Plastic Bags*, dan masyarakat.

a. Hak, kewajiban, tanggung jawab, dan wewenang

Berdasarkan hasil wawancara, seluruh informan menyatakan bahwa setiap aktor memiliki pembagian hak, kewajiban, tanggung jawab, dan kewenangan sesuai kapasitas masing-masing. Tidak terdapat pihak yang memperoleh kewenangan lebih besar dibandingkan pihak lain karena seluruh pembagian tugas telah disepakati dalam kerja sama. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Arifin selaku Kepala Desa Kedungturi sebagai berikut:

“Kalau menurut saya semua pihak itu posisinya sama, mbak. Pemerintah desa memang memfasilitasi dan mengawasi, tapi bukan berarti kami lebih tinggi dari BUMDes atau mitra. BUMDes punya kewenangan mengelola usahanya sendiri, Alfamidi punya kewajiban menyediakan tempat sesuai perjanjian, *Bye Bye Plastic* bertanggung jawab mencari order dan menyediakan bahan, sedangkan masyarakat menjalankan usahanya atau menjahit. Jadi semuanya sudah punya hak dan kewajiban masing-masing, tidak ada yang lebih dominan.” (Hasil wawancara pada 15 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa Pemerintah Desa tidak mengambil alih pengelolaan operasional BUM Desa, melainkan menjalankan fungsi pembinaan dan pengawasan sesuai kewenangannya. Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Rochmat selaku Ketua BUM Desa Surya Sejahtera bahwa:

"Di dalam kerja sama ini semua sudah dibagi sesuai porsinya. Kami dari BUMDes memang mengoordinasikan, tapi bukan berarti semua keputusan dari kami. Mitra juga punya hak menyampaikan pendapat dan menjalankan kewenangannya sendiri. Masyarakat juga punya kesempatan yang sama untuk ikut program yang ada selama memenuhi ketentuan. Jadi menurut saya pembagian hak, kewajiban, tanggung jawab, sama wewenangnya sudah seimbang." (Hasil wawancara pada 27 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa BUM Desa berfungsi sebagai koordinator kerja sama, namun tetap memberikan ruang kepada seluruh mitra untuk menjalankan kewenangannya masing-masing. Selanjutnya, pihak Alfamidi juga menjelaskan bahwa pembagian kewenangan telah dilakukan secara jelas sejak awal kerja sama. Bapak Iwan selaku Kepala Toko Alfamidi menyampaikan bahwa:

"Kalau kerja sama ini kan masing-masing sudah punya bagian sendiri ya, mbak. Kami menyediakan space sama fasilitas sesuai kesepakatan, BUMDes yang mengatur UMKM nya, terus UMKM menjalankan usahanya. Jadi kami tidak ikut mengatur masyarakat secara langsung. Semua pihak sudah punya tugas masing-masing dan saling menghargai kewenangannya." (Hasil wawancara pada 21 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa Alfamidi hanya menjalankan kewenangan yang telah disepakati, yaitu menyediakan lokasi usaha beserta fasilitas pendukung, sedangkan pengelolaan UMKM tetap menjadi tanggung jawab BUM Desa. Hal serupa juga disampaikan oleh Ibu Roshidah selaku Penanggung Jawab *Bye Bye Plastic Bags* menyatakan bahwa:

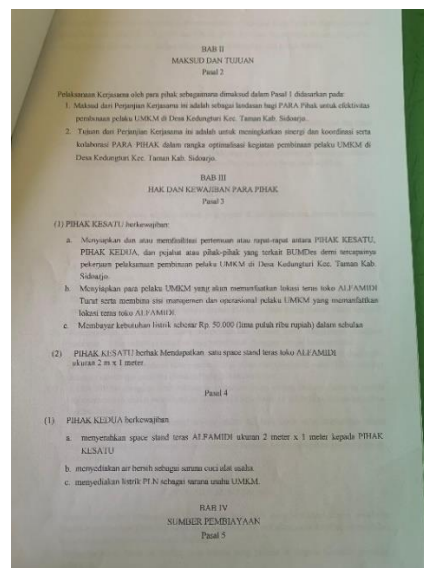
"Dari awal kerja sama memang sudah disepakati pembagian tugasnya. Kami mencari buyer, menyediakan bahan, dan menentukan standar produksinya. BUMDes membantu mengoordinasikan masyarakat, sedangkan ibu-ibu penjahit fokus mengerjakan pesanan. Jadi semuanya punya peran yang sama penting, tidak ada yang lebih tinggi atau lebih rendah." (Hasil wawancara pada 21 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa *Bye Bye Plastic* hanya bertanggung jawab pada aspek penyediaan bahan baku, akses pasar, dan standar

produksi, sedangkan proses produksi dilakukan oleh masyarakat melalui koordinasi BUM Desa. Dari sisi masyarakat, Bapak Septian selaku pelaku UMKM juga menjelaskan bahwa seluruh pihak memperoleh kesempatan yang sama dalam kerja sama. Bapak Septian selaku pelaku UMKM menyatakan:

“Kalau saya lihat semua sudah dapat bagiannya masing-masing, mbak. Kami diberi kesempatan berjualan, BUMDes membantu menyediakan stand dan menghubungkan dengan Alfamidi, sedangkan Alfamidi menyediakan tempat sama fasilitasnya. Jadi kami sama-sama menjalankan kewajiban sesuai kesepakatan.” (Hasil wawancara pada 27 April 2026)

Temuan tersebut diperkuat dengan dokumen Nota Kesepahaman (MoU) antara BUM Desa Surya Sejahtera dengan *Bye Bye Plastic Bags* serta Perjanjian Kerja Sama antara BUM Desa Surya Sejahtera dengan Minimarket Alfamidi yang memuat pembagian hak, kewajiban, tanggung jawab, dan kewenangan masing-masing pihak. Melalui dokumen tersebut, seluruh aktor memiliki posisi yang setara sesuai kapasitasnya sehingga tidak terjadi tumpang tindih kewenangan dalam pelaksanaan kerja sama.



Gambar 4. 7 Nota Kesepahaman Kerjasama (memuat hak & kewajiban)
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2026

Nota Kesepahaman antara BUM Desa Surya Sejahtera dan *Bye Bye Plastic Bags* serta Perjanjian Kerja Sama dengan Minimarket Alfamidi menunjukkan bahwa pembagian hak, kewajiban, tanggung jawab, dan kewenangan setiap pihak telah diatur secara jelas. *Bye Bye Plastic* bertanggung jawab menyediakan mesin jahit, bahan baku, pelatihan, dan akses pasar, sedangkan BUM Desa mengoordinasikan operasional serta pendampingan masyarakat. Sementara itu, dalam kerja sama dengan Alfamidi, BUM Desa bertugas membina pelaku UMKM dan memenuhi kewajiban sesuai kesepakatan, sedangkan Alfamidi menyediakan area usaha beserta fasilitas pendukung. Kejelasan pembagian peran tersebut menunjukkan bahwa struktur jaringan telah dibangun secara formal sehingga setiap aktor memahami kewenangan dan tanggung jawabnya masing-masing.

b. Hubungan tanpa adanya kekuatan dominan dari satu pihak

Selain adanya pembagian peran yang seimbang, struktur jaringan juga ditunjukkan melalui hubungan antar organisasi yang dibangun berdasarkan koordinasi, komunikasi, dan kemitraan tanpa adanya dominasi dari salah satu aktor.

Bapak Arifin selaku Kepala Desa Kedungturi menyampaikan bahwa:

“Kalau menurut saya semua pihak itu posisinya sama, mbak. Pemerintah desa memang memfasilitasi dan mengawasi, tapi bukan berarti kami lebih tinggi dari BUMDes atau mitra. BUMDes punya kewenangan mengelola usahanya sendiri, Alfamidi punya kewajiban menyediakan tempat sesuai perjanjian, *Bye Bye Plastic* bertanggung jawab mencari order dan menyediakan bahan, sedangkan masyarakat menjalankan usahanya atau menjahit. Jadi semuanya sudah punya hak dan kewajiban masing-masing, tidak ada yang lebih dominan.” (Hasil wawancara pada 15 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa BUM Desa berperan sebagai koordinator yang menghubungkan pemerintah desa, masyarakat, dan mitra kerja dalam pelaksanaan kolaborasi. Meskipun menjadi penghubung utama, BUM Desa

tidak mendominasi proses kerja sama karena setiap keputusan, pembagian tugas, dan penyelesaian permasalahan dilakukan melalui koordinasi dan kesepakatan bersama. Kondisi tersebut mencerminkan adanya hubungan yang setara antar *stakeholder*. Bapak Rochmat selaku Ketua BUM Desa Surya Sejahtera juga menjelaskan bahwa:

"BUMDes memang menjadi penghubung antara pemerintah desa, masyarakat, Alfamidi, maupun *Bye Bye Plastic*, tapi kami bukan pihak yang mendominasi. Setiap kerja sama selalu dibahas bersama, termasuk pembagian tugas dan penyelesaian masalah. Masing-masing mitra punya kewenangan sendiri sehingga hubungan yang terjalin lebih ke arah saling melengkapi." (Hasil wawancara pada 27 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara Alfamidi dan BUM Desa dibangun atas dasar kemitraan yang saling menghormati kewenangan masing-masing. Meskipun koordinasi dilakukan melalui BUM Desa, Alfamidi tetap memiliki kesempatan untuk menyampaikan masukan dan berpartisipasi dalam penyelesaian kendala, sehingga tidak terdapat dominasi dari salah satu pihak dalam pelaksanaan kerja sama. Hal yang sama disampaikan oleh Bapak Iwan selaku Kepala Toko Alfamidi.

"Kalau kami hanya menjalankan apa yang sudah disepakati di perjanjian. Semua koordinasi lewat BUMDes, tapi bukan berarti BUMDes menguasai semuanya. Kami juga bisa menyampaikan masukan kalau ada kendala. Jadi hubungan kami lebih ke kemitraan yang saling bekerja sama." (Hasil wawancara pada 21 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kerja sama antara Alfamidi dan BUM Desa Surya Sejahtera dibangun atas dasar kemitraan yang setara. Setiap pihak menjalankan peran sesuai dengan kewenangannya serta memiliki kesempatan untuk menyampaikan masukan dalam pelaksanaan kerja sama, sehingga tidak

terdapat dominasi dari salah satu *stakeholder*. Sementara itu, Ibu Roshidah selaku

Penanggung Jawab *Bye Bye Plastic Bags* menjelaskan bahwa:

"Selama kerja sama berjalan kami selalu berkoordinasi dengan BUMDes. Kami tidak mengatur masyarakat secara langsung karena memang koordinasinya melalui BUMDes. Semua pihak menjalankan fungsinya masing-masing sehingga hubungan kerjanya saling mendukung, bukan saling mendominasi." (Hasil wawancara pada 21 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa koordinasi antara *Bye Bye Plastic Bags* dan masyarakat dilakukan melalui BUM Desa sesuai dengan peran yang telah disepakati. Setiap pihak menjalankan fungsi dan kewenangannya masing-masing sehingga hubungan kerja yang terjalin bersifat saling mendukung. Hal ini menunjukkan bahwa struktur jaringan kolaborasi dibangun berdasarkan pembagian peran yang jelas tanpa adanya dominasi salah satu *stakeholder*. Dari sisi masyarakat, Bapak Septian juga menyampaikan bahwa:

"Selama saya ikut program ini, saya merasa tidak ada pihak yang memaksa atau mendominasi. Kalau ada informasi biasanya dari BUMDes, lalu kalau urusan listrik sama air ya ke Alfamidi sesuai aturan. Kami tinggal menjalankan usaha kami. Jadi menurut saya hubungan antar pihak memang saling bekerja sama." (Hasil wawancara pada 27 April 2026)

Temuan tersebut juga diperkuat oleh keberadaan Nota Kesepahaman dan Perjanjian Kerja Sama yang mengatur mekanisme koordinasi, pembagian tugas, serta hubungan kerja antarpihak. Dokumen tersebut menjadi pedoman bagi seluruh aktor dalam menjalankan kerja sama sehingga hubungan yang terbentuk bersifat kemitraan, bukan hubungan yang didominasi oleh salah satu pihak. Berdasarkan dokumen kerja sama tersebut, setiap aktor memiliki kewenangan dan tanggung jawab yang berbeda sesuai kapasitasnya, yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 3 Peran dan Kewenangan Aktor dalam Struktur Jaringan Kolaborasi

Aktor	Peran	Kewenangan
Pemerintah Desa Kedungturi	Pembina dan pengawas BUM Desa	Menetapkan kebijakan desa, menyetujui kerja sama BUM Desa dengan mitra, melakukan pembinaan dan pengawasan
BUM Desa Surya Sejahtera	Pengelola utama usaha dan koordinator kolaborasi	Mengelola unit usaha, mengoordinasikan masyarakat dan mitra, melaksanakan kerja sama, melakukan pembinaan kepada pelaku UMKM
Minimarket Alfamidi	Mitra pemasaran UMKM	Menyediakan area display (<i>space stand</i>), listrik, dan air sesuai Perjanjian Kerja Sama
<i>Bye Bye Plastic Bags</i>	Mitra produksi	Menyediakan mesin jahit, bahan baku, pelatihan, standar kualitas, serta akses pasar
Masyarakat	Pelaku usaha dan tenaga produksi	Memproduksi barang, menjual produk, mengikuti program BUM Desa, memenuhi standar kerja yang telah disepakati

Sumber: Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis dokumen, dapat disimpulkan bahwa *Networked Structure* dalam *Collaborative Governance* pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera telah menunjukkan adanya kesetaraan pembagian hak, kewajiban, tanggung jawab, peran, dan kewenangan yang jelas di antara Pemerintah Desa Kedungturi, BUM Desa Surya Sejahtera, Minimarket Alfamidi, *Bye Bye Plastic Bags*, dan masyarakat. Hubungan antaraktor bersifat saling melengkapi sesuai kapasitas masing-masing sehingga tidak terdapat dominasi satu aktor dalam pelaksanaan kolaborasi. Meskipun demikian, struktur jaringan yang telah dibangun melalui Nota Kesepahaman dan Perjanjian Kerja Sama masih memerlukan penguatan pada aspek keberlanjutan kemitraan, mengingat kerja sama dengan *Bye Bye Plastic* mengalami stagnasi dan pemanfaatan kemitraan dengan Alfamidi belum berkembang secara optimal.

4.2.2 *Commitment to a Common Purpose* (Komitmen Mencapai Tujuan)

Menurut Goldsmith & Kettl (2009), *Commitment to a Common Purpose* merupakan adanya kesepakatan seluruh aktor terhadap tujuan yang ingin dicapai serta komitmen untuk mempertahankan tujuan tersebut selama proses kolaborasi berlangsung. Komitmen tidak hanya dilihat pada saat pembentukan kerja sama, tetapi juga dari konsistensi para *stakeholder* dalam melaksanakan tujuan yang telah disepakati bersama. Komitmen dalam pengelolaan BUMDes Surya Sejahtera tidak terbentuk secara langsung, melainkan melalui proses komunikasi, koordinasi, dan kesepakatan antaraktor sebelum kerja sama dilaksanakan. Pemerintah Desa Kedungturi pada awalnya berperan memfasilitasi pertemuan antara BUMDes dengan pihak eksternal yang memiliki potensi mendukung pengembangan unit usaha BUM Desa. Setelah dilakukan beberapa kali pembahasan mengenai bentuk kerja sama, masing-masing pihak menyepakati tujuan, peran, serta tanggung jawab yang kemudian dituangkan dalam Nota Kesepahaman (MoU) maupun Perjanjian Kerja Sama.

Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Arifin selaku Kepala Desa Kedungturi yang menjelaskan bahwa seluruh bentuk kolaborasi diarahkan untuk tujuan yang sama, yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat:

"Kalau menurut saya, setiap kolaborasi itu pasti harus punya tujuan yang sama dulu, mbak. Dari awal sebelum kerja sama dijalankan, kita tidak langsung tanda tangan atau langsung bekerja sama begitu saja. Biasanya kita duduk bersama dulu, kita bahas apa tujuan yang ingin dicapai, siapa yang nanti menjalankan, dan apa manfaatnya untuk Desa Kedungturi. Pemerintah desa di sini lebih banyak memfasilitasi supaya semua pihak bisa bertemu dan menyamakan persepsi." (Hasil wawancara pada 15 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kolaborasi tidak muncul secara spontan, melainkan diawali melalui proses komunikasi dan penyamaan persepsi antaraktor hingga tercapai kesepakatan bersama.

Proses tersebut kemudian dilanjutkan oleh BUM Desa Surya Sejahtera sebagai pengelola utama kerja sama. Ketua BUM Desa menjelaskan bahwa sebelum kerja sama dilaksanakan, seluruh pihak terlebih dahulu menyepakati tujuan yang ingin dicapai sehingga masing-masing memahami perannya dalam kolaborasi.

"Kalau prosesnya pasti diawali dengan pembahasan dulu, mbak. Sebelum ada MoU, kami duduk bersama dengan pihak mitra, kemudian pemerintah desa juga ikut mengetahui prosesnya karena Pak Lurah sebagai komisaris BUMDes. Biasanya pembahasan dilakukan di balai desa. Di situ kami membicarakan tujuan kerja sama, apa yang akan dikerjakan, siapa yang bertanggung jawab, hak dan kewajiban masing-masing, sampai bentuk kerja samanya seperti apa. Kalau semua sudah sepakat, baru dituangkan ke dalam Nota Kesepahaman atau Perjanjian Kerja Sama. Jadi bukan langsung bekerja sama begitu saja, tetapi ada proses penyamaan tujuan terlebih dahulu supaya semua pihak memiliki pemahaman yang sama, kemudian pelaksanaannya diserahkan kepada BUMDes sesuai bidang usahanya." (Hasil wawancara pada 15 April 2026)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, terlihat bahwa BUM Desa berperan menghubungkan seluruh aktor agar memiliki tujuan yang sama sebelum pelaksanaan kegiatan.



Gambar 4. 8 Nota Kesepahaman Kerjasama
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2026

Komitmen tersebut diperkuat melalui Nota Kesepahaman antara BUM Desa Surya Sejahtera dan *Bye Bye Plastic Bags*. Dalam dokumen tersebut dijelaskan bahwa tujuan kerja sama adalah membangun hubungan kemitraan dalam mendukung inisiatif kewirausahaan sosial melalui pemberdayaan perempuan, pemanfaatan limbah menjadi produk bernilai ekonomi, serta pengembangan ekonomi sirkular. Selain itu, para pihak juga menyepakati pembagian tanggung jawab masing-masing guna mendukung keberhasilan program.

Dalam Perjanjian Kerja Sama antara BUM Desa Surya Sejahtera dan Alfamidi, para pihak menyepakati tujuan untuk meningkatkan sinergi dalam pembinaan pelaku UMKM Desa Kedungturi melalui penyediaan fasilitas usaha pada area minimarket sehingga masyarakat memperoleh kesempatan mengembangkan usahanya.

Kesamaan tujuan tersebut juga dipahami oleh pihak *Bye Bye Plastic Bags*. Berdasarkan hasil wawancara, pihak *Bye Bye Plastic* menyampaikan bahwa tujuan

utama kerja sama bukan semata-mata menghasilkan keuntungan ekonomi, tetapi juga memberdayakan masyarakat melalui kegiatan produksi tas berbahan daur ulang. Ibu Roshidah selaku Penanggung Jawab *Bye Bye Plastic* menyampaikan bahwa:

"Tujuan kami memang memberdayakan ibu-ibu di Desa Kedungturi agar dapat meningkatkan sumber daya manusia warga sini supaya dapat berpenghasilan dan mengurangi angka pengangguran juga, selain itu kami juga membawa misi lingkungan dengan memanfaatkan sisa kain menjadi produk yang memiliki nilai ekonomi seperti tote bag, dompet, atau produk lainnya. Jadi BUMDes tinggal menyediakan tempat sama mencari warga sini yang bisa menjahit, jadi bisa memberdayakan warga Kedungturi." (Hasil wawancara pada 21 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa *Bye Bye Plastic* memiliki komitmen yang sama dengan BUM Desa Surya Sejahtera dalam memberdayakan masyarakat melalui penciptaan lapangan kerja, peningkatan keterampilan menjahit, serta pemanfaatan limbah kain menjadi produk bernilai ekonomi. Kesamaan tujuan tersebut menjadi landasan pelaksanaan kerja sama antara kedua pihak. Beliau juga menjelaskan komitmen yang diberikan *Bye Bye Plastic* sejalan dengan BUM Desa:

"Komitmen kami selama ini adalah terus berusaha mencari pesanan untuk dikerjakan oleh penjahit di Desa Kedungturi. Selain itu kami juga menyediakan bahan baku, alat jahit, dan melakukan pendampingan kepada para penjahit. Memang saat ini kondisinya pesanan tidak sebanyak dulu sehingga aktivitas menjahit menjadi berkurang." (Hasil wawancara pada 21 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan adanya kesesuaian tujuan antara *Bye Bye Plastic Bags* dengan BUM Desa, yaitu meningkatkan pemberdayaan masyarakat melalui kegiatan ekonomi yang berkelanjutan. Hal yang sama juga disampaikan oleh Bapak Iwan selaku Kepala Toko Alfamidi:

"Kalau dari pihak Alfamidi, alasan kami ikut bekerja sama dengan BUMDes Surya Sejahtera memang karena ada aturan di Kabupaten Sidoarjo yang

mewajibkan setiap minimarket menyediakan satu space untuk UMKM. Jadi ketika BUMDes mengajukan kerja sama, kami menyambut baik karena memang sesuai dengan regulasi yang ada. Selain menjalankan aturan, kami juga ingin membantu masyarakat desa supaya punya tempat berjualan yang layak. Menurut kami tujuan BUMDes dan Alfamidi sama, yaitu mendukung pengembangan UMKM desa agar masyarakat memiliki kesempatan berusaha. Bentuk komitmen kami ya tetap menyediakan tempat tersebut beserta fasilitas pendukungnya selama kerja sama berlangsung.” (Hasil wawancara pada 27 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pihak Alfamidi memiliki komitmen untuk mendukung pembinaan UMKM melalui penyediaan fasilitas usaha sebagaimana telah disepakati dalam perjanjian kerja sama.

Dari sudut pandang masyarakat, Bapak Septian selaku masyarakat yang terlibat dalam Unit Kemitraan Minimarket menyampaikan bahwa kerja sama yang dilakukan BUMDes Surya Sejahtera memberikan manfaat bagi masyarakat, khususnya pelaku usaha kecil di Desa Kedungturi. Bapak Septian selaku masyarakat yang terlibat dalam Unit Kemitraan Minimarket menyatakan bahwa:

“Ada mbak, yang paling kerasa ya itu tadi, saya bisa dapet tempat jualan dengan sewa yang murah. Kalau harus nyewa tempat sendiri di luar, biayanya pasti jauh lebih mahal dan berat buat saya. Nah dengan adanya program ini, setidaknya saya punya tempat jualan tanpa khawatir biaya sewa yang gede. Itu udah lumayan banget buat saya mbak.” (Hasil wawancara pada 27 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa masyarakat memahami tujuan kolaborasi sebagai bentuk pemberdayaan ekonomi yang melibatkan mereka secara langsung. Meskipun pada awal pelaksanaan seluruh aktor menunjukkan komitmen yang sama terhadap tujuan kolaborasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen tersebut belum sepenuhnya terjaga. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua BUM Desa, kerja sama dengan *Bye Bye Plastic* mengalami stagnasi karena pesanan dari pihak mitra tidak lagi berjalan secara rutin sehingga kegiatan

produksi berhenti. Sementara itu, kerja sama dengan Alfamidi juga belum berkembang secara optimal. Meskipun perjanjian kerja sama masih berlaku dan fasilitas usaha tetap tersedia, pemanfaatannya belum mampu meningkatkan jumlah UMKM binaan maupun mengembangkan bentuk kolaborasi. Kondisi tersebut bukan disebabkan oleh pelanggaran MoU atau pengunduran diri salah satu pihak, melainkan karena berkurangnya aktivitas program, terbatasnya permintaan pasar, dan belum adanya pengembangan kerja sama baru sehingga tujuan bersama belum dapat diwujudkan secara optimal.

Berdasarkan temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa *Commitment to a Common Purpose* dalam *Collaborative Governance* pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera telah terbentuk melalui proses komunikasi, koordinasi, dan kesepakatan yang menghasilkan tujuan bersama dan dituangkan dalam MoU maupun Perjanjian Kerja Sama. Seluruh aktor, yaitu Pemerintah Desa Kedungturi, BUM Desa Surya Sejahtera, *Bye Bye Plastic Bags*, Alfamidi, dan masyarakat memiliki pemahaman yang sama mengenai tujuan kolaborasi, yaitu pemberdayaan masyarakat dan pengembangan ekonomi desa. Akan tetapi, implementasi komitmen tersebut belum sepenuhnya optimal karena kemitraan dengan *Bye Bye Plastic* mengalami stagnasi dan kerja sama dengan Alfamidi belum berkembang sesuai tujuan awal, sehingga keberlanjutan komitmen antaraktor masih perlu diperkuat.

4.2.3 *Trust Among To The Participants* (Kepercayaan Diantara Pemangku Kepentingan)

Trust Among the Participants merupakan hubungan profesional maupun sosial yang dibangun atas dasar saling percaya antar *stakeholder* dalam suatu

jaringan kolaborasi, baik terhadap informasi maupun upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan bersama. Kepercayaan antar pemangku kepentingan dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera dibangun melalui pelaksanaan kerja sama yang mengacu pada Nota Kesepahaman (MoU), komunikasi yang berkelanjutan, transparansi pelaporan, serta pelaksanaan tugas sesuai dengan kewenangan masing-masing. Selama pelaksanaan kerja sama, tidak ditemukan adanya penyalahgunaan kewenangan maupun pelanggaran terhadap pembagian tugas yang menyebabkan hilangnya kepercayaan antar *stakeholder*. Masing-masing aktor menjalankan perannya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat. Dari perspektif Pemerintah Desa Kedungturi, kepercayaan dibangun melalui keterbukaan pemerintah desa terhadap masyarakat maupun BUM Desa. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Arifin selaku Kepala Desa Kedungturi, yaitu:

"Alhamdulillah kalau untuk masalah kepercayaan selama ini menurut saya cukup baik ya mbak. Dari pemerintah desa sendiri memang selalu berusaha menjaga hubungan yang baik dengan semua pihak, baik pengurus BUMDes, masyarakat, maupun mitra seperti Alfamidi dan *Bye Bye Plastic*. Kalau ada informasi penting atau perkembangan terkait BUMDes, sebisa mungkin kami sampaikan secara terbuka supaya semua pihak mengetahui. Masyarakat juga sering datang menyampaikan masukan atau keluhan kepada kami dan selalu kami respon dengan baik. Jadi hubungan itu sifatnya timbal balik, masyarakat percaya kepada pemerintah desa dan kami juga berusaha menjaga kepercayaan itu dengan bersikap terbuka dan menjalankan fungsi pengawasan. Selama ini juga belum pernah ada penyalahgunaan kewenangan yang sampai membuat kepercayaan antar pihak menjadi hilang." (Hasil wawancara pada 15 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa Pemerintah Desa membangun kepercayaan melalui komunikasi dua arah dan keterbukaan informasi kepada masyarakat. Selama penelitian berlangsung juga tidak ditemukan adanya

penyalahgunaan kewenangan oleh Pemerintah Desa dalam pengelolaan BUM Desa sehingga kepercayaan masyarakat tetap terjaga.

Dari sisi BUM Desa Surya Sejahtera, kepercayaan diwujudkan melalui transparansi pengelolaan dan penyampaian laporan pertanggungjawaban (LPJ) secara terbuka kepada pemerintah desa maupun masyarakat. Ketua BUM Desa menjelaskan bahwa laporan kegiatan selalu disampaikan secara terbuka dan masyarakat diundang untuk mengetahui perkembangan pengelolaan BUM Desa.

Bapak Rochmat selaku Ketua BUMDes Surya Sejahtera menyatakan bahwa:

"Kalau membangun kepercayaan itu bagi kami yang paling penting adalah menjalankan semua kerja sama sesuai dengan MoU dan aturan yang sudah disepakati bersama. Setiap tahun kami juga menyampaikan laporan pertanggungjawaban atau LPJ secara terbuka, bahkan masyarakat kami undang untuk hadir supaya mereka tahu bagaimana perkembangan BUMDes, pemasukan, pengeluaran, sampai kegiatan yang sudah dilakukan. Selain itu laporan juga kami sampaikan kepada pemerintah desa, kecamatan, dan DPMD sebagai bentuk pertanggungjawaban. Selama kerja sama dengan minimarket maupun *Bye Bye Plastic* kami berusaha menjalankan kewenangan sesuai porsi masing-masing." (Hasil wawancara pada 27 April 2026)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut terlihat bahwa BUM Desa berupaya menjaga kepercayaan *stakeholder* melalui transparansi pelaksanaan program. Selama penelitian juga tidak ditemukan adanya penyalahgunaan dana maupun

kewenangan yang menyebabkan berkurangnya kepercayaan *stakeholder* terhadap BUM Desa.



Gambar 4. 9 Kegiatan Penyampaian LPJ BUM Desa Surya Sejahtera

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2026

Sebagai bentuk transparansi dan upaya membangun kepercayaan antar *stakeholder*, BUM Desa Surya Sejahtera secara rutin menyampaikan laporan pertanggungjawaban (LPJ) kepada pihak terkait dan masyarakat. Kegiatan penyampaian LPJ tersebut dilakukan secara terbuka agar seluruh pihak dapat mengetahui perkembangan serta pelaksanaan kegiatan BUM Desa.

Kepercayaan dari pihak Alfamidi juga dibangun melalui kepatuhan terhadap prosedur yang telah disepakati dalam Perjanjian Kerja Sama. Bapak Iwan selaku Kepala Toko Alfamidi menjelaskan:

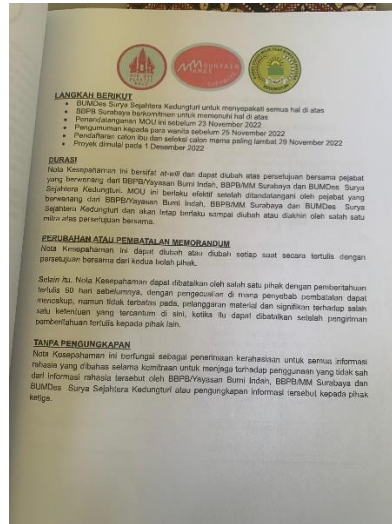
"Kalau menurut saya kepercayaan itu memang penting sekali dalam kerja sama ini. Dari awal BUMDes selalu mengajukan UMKM menggunakan surat resmi sehingga kami yakin bahwa pelaku usaha yang berjualan memang benar-benar berasal dari Desa Kedungturi. Selama kerja sama berjalan administrasinya juga tertib, termasuk pembayaran biaya listrik dan air yang selalu dilakukan setiap bulan dengan disertai bukti pembayaran atau slip, jadi semuanya jelas dan transparan. BUMDes juga selalu mengikuti prosedur yang sudah disepakati sehingga kami merasa nyaman bekerja sama. Sampai sekarang belum pernah ada masalah yang membuat kami kehilangan kepercayaan kepada BUMDes karena masing-masing pihak menjalankan tanggung jawabnya sesuai dengan kesepakatan" (Hasil wawancara pada 21 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepercayaan dibangun melalui administrasi yang tertib, penggunaan surat resmi, serta transparansi pembayaran sehingga tidak ditemukan penyalahgunaan kewenangan selama pelaksanaan kerja sama. Hal yang sama juga terlihat pada kerja sama dengan *Bye Bye Plastic*. Ibu Roshidah selaku Penanggung Jawab *Bye Bye Plastic* menjelaskan:

"Kalau kerja sama dengan BUMDes itu sejak awal memang sudah ada Nota Kesepahaman atau MoU yang menjadi pedoman bersama. Di dalamnya juga ada ketentuan bahwa informasi yang berkaitan dengan kerja sama tidak boleh disampaikan sembarangan kepada pihak lain tanpa persetujuan kedua belah pihak. Jadi kami berusaha menjaga komitmen itu agar hubungan kerja sama tetap profesional dan saling percaya. Selama ini juga tidak pernah ada penyalahgunaan informasi ataupun pelanggaran terhadap kesepakatan tersebut." (Hasil wawancara pada 21 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepercayaan antara BUM Desa Surya Sejahtera dan *Bye Bye Plastic* dibangun melalui kepatuhan terhadap ketentuan yang telah disepakati dalam Nota Kesepahaman (MoU). Salah satu bentuk komitmen tersebut adalah menjaga kerahasiaan informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan kerja sama serta tidak mengungkapkannya kepada pihak lain tanpa persetujuan bersama. Selama pelaksanaan kerja sama juga tidak ditemukan adanya penyalahgunaan informasi maupun pelanggaran terhadap isi Nota

Kesepahaman sehingga hubungan kerja sama tetap berjalan secara profesional dan saling percaya.



Gambar 4. 10 Klausul Kerahasiaan dalam Nota Kesepahaman
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2026

Klausul tersebut mengatur bahwa setiap pihak berkewajiban menjaga kerahasiaan informasi yang diperoleh selama pelaksanaan kerja sama serta tidak mengungkapkannya kepada pihak lain tanpa persetujuan bersama. Ketentuan tersebut menjadi salah satu bentuk komitmen dalam membangun hubungan yang dilandasi rasa saling percaya, menjaga profesionalisme, dan meminimalkan potensi konflik selama pelaksanaan kolaborasi.

Untuk memperkuat temuan tersebut, Ketua BUMDes Surya Sejahtera juga menjelaskan bahwa selama pelaksanaan kerja sama pernah muncul kendala yang berasal dari internal pihak *Bye Bye Plastic*. Namun, kendala tersebut tidak berkaitan dengan penyalahgunaan kewenangan oleh BUM Desa maupun pelanggaran terhadap isi kerja sama. Bapak Rochmat selaku Ketua BUMDes Surya Sejahtera menyatakan:

“Sebenarnya hubungan kami dengan *Bye Bye Plastic* baik. Memang sempat ada kendala dalam kemitraan *Bye Bye Plastic*, tetapi itu karena adanya miskomunikasi di internal pihak mereka sendiri, bukan karena BUMDes melanggar kesepakatan ataupun menyalahgunakan kewenangan. Jadi kami tetap berusaha menjaga hubungan baik dan kepercayaan dengan semua pihak.” (Hasil wawancara pada 27 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa hambatan yang terjadi dalam kemitraan lebih disebabkan oleh dinamika internal salah satu mitra daripada hilangnya kepercayaan antar *stakeholder*. Meskipun koordinasi sempat terganggu, BUM Desa tetap menjalankan tugas sesuai kewenangannya dan tidak ditemukan adanya penyalahgunaan wewenang maupun pelanggaran terhadap Nota Kesepahaman. Dengan demikian, hubungan kepercayaan antaraktor pada dasarnya tetap terjaga meskipun pelaksanaan kerja sama mengalami stagnasi.

Dari perspektif masyarakat, kepercayaan tumbuh melalui pengalaman langsung selama mengikuti program. Ibu Faria, yang terlibat dalam unit kemitraan menjahit, menyatakan:

“Ya percaya sih mbak, soalnya selama ini kita ngerasain sendiri. Yang ngurus langsung ke kita ya pengawasnya. Kalau ada masalah apa-apa ya ke beliau dulu, orangnya enak, mau dengerin kalau kita ada keluhan atau ada yang mau diomongkan. Terus kalau ada masukan juga kita selalu dikasih tanggapan, ga didiamkan aja. Meskipun kita ga tau persis gimana pengelolaan di dalamnya, tapi dari yang kita rasain di lapangan ya cukup baik sih mbak.” (Hasil wawancara pada 27 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa masyarakat masih memiliki kepercayaan terhadap pengelola BUM Desa karena adanya pendampingan dan respons terhadap berbagai keluhan yang disampaikan.

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa kriteria *Trust Among the Participants* dalam *Collaborative Governance* pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera telah terlaksana dengan baik. Kepercayaan

antar pemangku kepentingan dibangun melalui keterbukaan informasi, transparansi pelaporan, kepatuhan terhadap MoU dan Perjanjian Kerja Sama, serta pelaksanaan tugas sesuai kewenangan masing-masing. Meskipun kerja sama dengan *Bye Bye Plastic* mengalami stagnasi, kondisi tersebut tidak disebabkan oleh hilangnya kepercayaan maupun penyalahgunaan kewenangan, melainkan karena kendala internal pihak mitra.

4.2.4 Governance (Tata Kelola)

Menurut Goldsmith & Kettl (2009), *Governance* merupakan mekanisme yang mengatur jalannya kolaborasi melalui aturan prosedur kerja, mekanisme koordinasi, serta penyelesaian permasalahan yang disepakati oleh seluruh pihak. Adanya mekanisme tersebut memberikan kepastian bagi setiap pemangku kepentingan mengenai tugas, kewenangan, serta prosedur yang harus dilakukan dalam pelaksanaan kerja sama. Dengan demikian, setiap aktor memiliki pedoman yang sama dalam menjalankan kolaborasi sehingga tujuan bersama dapat dicapai secara efektif.

Pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera telah memiliki mekanisme tata kelola yang disepakati sejak awal melalui Nota Kesepahaman (MoU) dengan *Bye Bye Plastic Bags* dan Perjanjian Kerja Sama dengan Minimarket Alfamidi. Dokumen tersebut tidak hanya mengatur pembagian tugas masing-masing aktor, tetapi juga memuat prosedur pelaksanaan kerja sama, pelaporan, perubahan perjanjian, penyelesaian konflik, hingga berakhirnya kerja sama. Dengan demikian, proses kolaborasi telah memiliki pedoman yang menjadi acuan seluruh pihak selama kerja sama berlangsung.

a. Aturan dan prosedur kerja

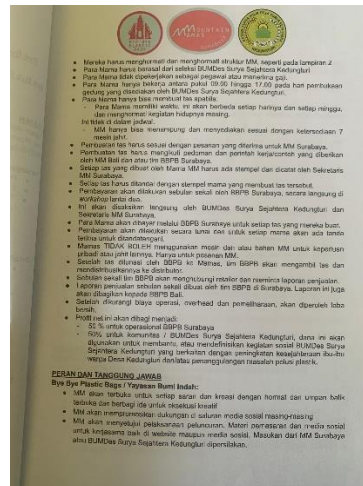
Pelaksanaan kolaborasi dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera telah memiliki aturan dan prosedur kerja yang disepakati oleh seluruh pihak. Aturan tersebut menjadi pedoman dalam menjalankan kerja sama sehingga setiap aktor memahami tugas, kewenangan, serta tanggung jawabnya masing-masing. Pembagian peran dilakukan sesuai kapasitas masing-masing aktor, yaitu Pemerintah Desa sebagai pembina dan pengawas, BUM Desa sebagai pengelola utama, sedangkan mitra kerja sama menjalankan tugas sesuai isi perjanjian yang telah disepakati. Bapak Arifin selaku Kepala Desa Kedungturi menjelaskan bahwa:

"Sejak awal kerja sama sudah ada aturan yang menjadi pedoman bersama, baik melalui Nota Kesepahaman maupun Perjanjian Kerja Sama. Di situ sudah dijelaskan siapa yang bertanggung jawab mengelola operasional, siapa yang melakukan pembinaan, dan apa kewajiban masing-masing pihak. Pemerintah desa berperan sebagai pembina dan pengawas, sedangkan pelaksanaan kegiatan menjadi tanggung jawab BUMDes bersama mitra. Dengan adanya aturan tersebut, setiap pihak memahami tugasnya sehingga pelaksanaan kerja sama berjalan sesuai kesepakatan." (Hasil wawancara pada 15 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa Pemerintah Desa berperan memastikan seluruh pelaksanaan kolaborasi berjalan sesuai aturan yang telah ditetapkan tanpa mengambil alih operasional BUM Desa. Hal senada disampaikan oleh Bapak Rochmat selaku Ketua BUM Desa Surya Sejahtera yang menyatakan bahwa:

"BUMDes menjalankan seluruh kegiatan berdasarkan aturan yang sudah disepakati dalam kerja sama. Kami mengoordinasikan masyarakat dan menjadi penghubung dengan mitra, sedangkan Alfamidi maupun *Bye Bye Plastic* menjalankan tugas sesuai isi perjanjian. Semua pembagian peran sudah dijelaskan sejak awal sehingga masing-masing pihak mengetahui kewajibannya dan tidak saling mengambil alih pekerjaan pihak lain." (Hasil wawancara pada 15 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa BUM Desa melaksanakan fungsi sebagai pengelola utama yang mengoordinasikan seluruh kegiatan sesuai prosedur yang telah ditetapkan.



Gambar 4. 11 Ketentuan Prosedur Pelaksanaan Kerja Sama dalam Nota Kesepahaman BUM Desa Surya Sejahtera dengan *Bye Bye Plastic Bags*
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2026

Dokumentasi tersebut menunjukkan bahwa Nota Kesepahaman telah mengatur prosedur pelaksanaan kerja sama secara rinci, mulai dari jam kerja, mekanisme produksi, penggunaan mesin jahit, pembayaran, pelaporan penjualan, hingga pembagian keuntungan. Ketentuan tersebut menjadi pedoman operasional bagi seluruh pihak dalam menjalankan kerja sama sehingga setiap aktivitas dilaksanakan sesuai prosedur yang telah disepakati bersama. Dari pihak Minimarket Alfamidi, Bapak Iwan selaku Kepala Toko menyampaikan bahwa:

"Dalam perjanjian kerja sama sudah dijelaskan pembagian tugas masing-masing. Alfamidi bertugas menyediakan area usaha beserta fasilitas pendukung, sedangkan pengelolaan UMKM dilakukan oleh BUMDes. Kami mengikuti prosedur yang sudah disepakati sehingga komunikasi dengan pedagang juga tetap melalui BUMDes. Menurut saya aturan seperti ini membuat pelaksanaan kerja sama menjadi lebih tertib." (Hasil wawancara pada 21 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa mekanisme kerja sama telah mengatur secara jelas pembagian peran sehingga tidak terjadi tumpang tindih kewenangan antara Alfamidi dan BUM Desa. Hal serupa disampaikan oleh Ibu Roshidah selaku Penanggung Jawab *Bye Bye Plastic Bags* yang menyatakan bahwa:

"Pada awal kerja sama kami menyepakati pembagian tugas melalui MoU. *Bye Bye Plastic* bertanggung jawab menyediakan bahan baku, mesin jahit, pelatihan, dan mencari order, sedangkan BUMDes mengoordinasikan masyarakat yang menjadi penjahit. Dengan adanya pembagian tersebut, masing-masing pihak memahami tugasnya sehingga pelaksanaan produksi dapat berjalan sesuai prosedur yang telah disepakati." (Hasil wawancara pada 21 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa Nota Kesepahaman (MoU) menjadi pedoman tata kelola dalam pelaksanaan kerja sama. Melalui pembagian peran dan prosedur yang telah disepakati, masing-masing pihak memahami tugas dan kewenangannya sehingga pelaksanaan kegiatan dapat berjalan secara teratur dan sesuai dengan mekanisme yang telah ditetapkan. Dari perspektif masyarakat, Ibu Faria selaku penjahit menyampaikan bahwa:

"Kami mengikuti aturan yang sudah dijelaskan oleh BUMDes sejak awal. Tugas kami adalah mengerjakan pesanan sesuai standar yang ditentukan, sedangkan kalau ada hal lain seperti bahan, alat, atau komunikasi dengan pihak luar ditangani oleh BUMDes. Jadi kami tinggal menjalankan pekerjaan sesuai pembagian tugas yang sudah ada." (Hasil wawancara pada 27 April 2026)

Hasil wawancara tersebut diperkuat oleh Nota Kesepahaman antara BUM Desa Surya Sejahtera dengan *Bye Bye Plastic Bags* dan Perjanjian Kerja Sama dengan Minimarket Alfamidi yang memuat ruang lingkup kerja sama, hak dan kewajiban para pihak, pembagian tugas, jangka waktu kerja sama, serta ketentuan

pelaksanaan kegiatan. Dokumen tersebut menunjukkan bahwa mekanisme tata kelola telah disusun secara formal sebagai pedoman pelaksanaan kolaborasi.

b. Mekanisme koordinasi dan penyelesaian masalah

Selain memiliki aturan dan pembagian peran yang jelas, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera menerapkan mekanisme koordinasi dan penyelesaian masalah yang telah disepakati oleh seluruh aktor. Koordinasi dilakukan secara rutin melalui rapat, musyawarah, maupun komunikasi langsung. Apabila terjadi permasalahan dalam pelaksanaan kerja sama, penyelesaiannya dilakukan secara bertahap melalui musyawarah dengan mengedepankan kesepakatan bersama. Bapak Arifin selaku Kepala Desa Kedungturi menjelaskan bahwa:

"Kalau ada kendala dalam pelaksanaan kerja sama, biasanya diselesaikan terlebih dahulu oleh BUMDes bersama pihak yang berkaitan. Namun apabila permasalahan belum menemukan penyelesaian, pemerintah desa akan memfasilitasi melalui musyawarah desa atau rapat bersama. Dalam forum tersebut semua pihak diberikan kesempatan menyampaikan pendapat sehingga keputusan yang diambil merupakan hasil musyawarah mufakat. Dengan cara seperti itu, setiap permasalahan dapat diselesaikan tanpa merugikan salah satu pihak." (Hasil wawancara pada 15 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa Pemerintah Desa berperan sebagai fasilitator dalam penyelesaian konflik apabila permasalahan tidak dapat diselesaikan pada tingkat operasional.



Gambar 4. 12 Forum Musyawarah Desa BUM Desa Surya Sejahtera
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2026

Dokumentasi tersebut menunjukkan bahwa Pemerintah Desa menjalankan fungsi tata kelola melalui forum musyawarah sebagai media koordinasi, pembinaan, dan penyelesaian permasalahan yang muncul dalam pengelolaan BUM Desa. Musyawarah menjadi mekanisme yang digunakan ketika terdapat persoalan yang memerlukan keputusan bersama. Sebagai pengelola utama, BUM Desa Surya Sejahtera bertanggung jawab mengoordinasikan seluruh pelaksanaan kerja sama, melakukan komunikasi dengan mitra, memonitor kegiatan masyarakat, serta melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program. Selanjutnya, Bapak Rochmat selaku Ketua BUM Desa Surya Sejahtera:

“Kalau ada kendala dalam pelaksanaan kerja sama, kami terlebih dahulu berkoordinasi dengan pihak yang bersangkutan sesuai jenis permasalahannya. Setelah itu biasanya dilakukan rapat koordinasi untuk membahas solusi bersama. Apabila persoalannya membutuhkan keputusan yang lebih luas, kami menyampaikannya dalam musyawarah desa bersama pemerintah desa dan pihak terkait. Dengan mekanisme tersebut, setiap keputusan yang diambil merupakan hasil kesepakatan bersama, bukan keputusan sepihak dari BUMDes.” (Hasil wawancara pada 15 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa koordinasi dilakukan secara berkelanjutan sehingga berbagai kendala dapat segera ditindaklanjuti. Dari pihak Minimarket Alfamidi, Bapak Iwan selaku Kepala Toko menyampaikan bahwa:

"Selama kerja sama berlangsung, kalau ada kendala kami selalu menyampaikannya kepada BUMDes terlebih dahulu karena mereka yang menjadi penghubung dengan pelaku UMKM. Setelah itu biasanya dibahas melalui pertemuan atau koordinasi bersama. Kalau memang ada persoalan yang memerlukan keputusan bersama, penyelesaiannya dilakukan melalui musyawarah sesuai isi perjanjian kerja sama. Jadi setiap masalah diselesaikan dengan komunikasi dan kesepakatan bersama." (Hasil wawancara pada 21 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa mekanisme kerja sama telah mengatur secara jelas pembagian peran sehingga tidak terjadi tumpang tindih kewenangan antara Alfamidi dan BUM Desa. Hal yang sama disampaikan oleh Ibu Roshidah selaku Penanggung Jawab *Bye Bye Plastic Bags* yang menyatakan bahwa:

"Kalau ada kendala dalam proses produksi atau hasil jahitan yang belum sesuai, kami menyampaikannya kepada BUMDes sebagai koordinator. Selanjutnya BUMDes mengajak pihak yang terkait untuk bermusyawarah agar diketahui penyebab permasalahannya dan dicari solusi bersama. Dengan cara seperti itu, keputusan yang diambil merupakan hasil kesepakatan sehingga kerja sama tetap dapat berjalan dengan baik." (Hasil wawancara pada 21 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa setiap permasalahan dalam pelaksanaan kerja sama diselesaikan melalui koordinasi dan musyawarah yang melibatkan pihak terkait. Mekanisme tersebut mencerminkan penerapan tata kelola kolaboratif yang mengutamakan komunikasi dan pengambilan keputusan secara bersama berdasarkan kesepakatan. Sementara itu, Ibu Faria selaku penjahit menyampaikan bahwa:

"Kalau kami mengalami kesulitan saat mengerjakan pesanan, biasanya disampaikan kepada pengurus BUMDes. Setelah itu BUMDes akan membahasnya dengan pihak yang terkait. Kalau memang permasalahannya cukup penting, biasanya juga dibicarakan dalam musyawarah bersama. Menurut saya cara seperti itu lebih baik karena kami bisa menyampaikan kendala yang kami alami dan solusi yang diberikan juga merupakan hasil kesepakatan bersama." (Hasil wawancara pada 27 April 2026)

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kriteria *Governance* dalam *Collaborative Governance* pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera telah terlaksana dengan baik. Tata kelola kolaborasi dijalankan melalui pembagian fungsi pengawasan oleh Pemerintah Desa, koordinasi operasional oleh BUM Desa, komunikasi berjenjang dengan para mitra, serta mekanisme penyelesaian konflik yang telah dituangkan secara tertulis dalam Nota Kesepahaman dan Perjanjian Kerja Sama. Dengan adanya aturan tersebut, setiap aktor memahami prosedur yang harus ditempuh apabila terjadi kendala, perubahan kerja sama, maupun perselisihan sehingga pelaksanaan kolaborasi memiliki kepastian mekanisme sejak awal hingga berakhirnya kerja sama.

4.2.5 Access to Authority (Akses Terhadap Otoritas)

Menurut Goldsmith & Kettl (2009), *Access to Authority* merupakan kemudahan setiap aktor dalam memperoleh akses kepada pihak yang memiliki kewenangan untuk menyampaikan aspirasi, mengambil keputusan, maupun menyelesaikan permasalahan selama proses kolaborasi berlangsung. Akses tersebut harus diatur secara jelas agar setiap pemangku kepentingan mengetahui kepada siapa koordinasi dilakukan, bagaimana keputusan diambil, dan bagaimana penyelesaian dilakukan apabila terjadi perselisihan. Dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera, akses terhadap otoritas melibatkan Pemerintah Desa Kedungturi sebagai pembina dan komisisaris BUM Desa, pengurus BUM Desa sebagai koordinator utama, Minimarket Alfamidi, *Bye Bye Plastic Bags*, serta masyarakat sebagai pelaku usaha dan penerima manfaat.

- a. Kewenangan menyampaikan aspirasi

Seluruh aktor menyatakan bahwa akses kepada pihak yang memiliki kewenangan berlangsung dengan mudah karena telah terdapat jalur koordinasi yang jelas. BUM Desa menjadi pusat koordinasi dalam pelaksanaan kerja sama, sedangkan Pemerintah Desa berperan memberikan pembinaan dan persetujuan terhadap kebijakan yang bersifat strategis. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Arifin selaku Kepala Desa Kedungturi bahwa:

"Kalau ada usulan atau rencana kerja sama baru dari BUMDes, biasanya disampaikan dulu ke pemerintah desa. Kami selalu membuka ruang untuk berdiskusi karena pemerintah desa memang berwenang memberikan arahan terhadap kebijakan yang sifatnya strategis. Jadi pengurus BUMDes tidak kesulitan kalau ingin menyampaikan aspirasi atau meminta pertimbangan sebelum mengambil keputusan." (Hasil wawancara pada 27 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa Pemerintah Desa memberikan akses yang terbuka kepada pengurus BUM Desa dalam menyampaikan aspirasi maupun memperoleh pertimbangan sebelum keputusan strategis ditetapkan. Hal senada disampaikan oleh Bapak Rochmat selaku Ketua BUM Desa Surya Sejahtera bahwa:

"BUMDes memang menjadi penghubung antara pemerintah desa, masyarakat, Alfamidi, maupun *Bye Bye Plastic*. Jadi kalau ada usulan dari masyarakat atau dari pihak mitra, semuanya masuk dulu ke BUMDes. Setelah kami pelajari, kalau memang berkaitan dengan operasional kami bisa langsung mengambil keputusan sesuai kewenangan kami. Tetapi kalau menyangkut kebijakan yang lebih besar atau perubahan kerja sama, kami koordinasikan terlebih dahulu dengan pemerintah desa sebagai komisar. Selama ini akses untuk berdiskusi sangat terbuka, jadi tidak pernah ada kesulitan untuk menyampaikan aspirasi ataupun meminta arahan." (Hasil wawancara pada 27 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa BUM Desa menjalankan fungsi sebagai koordinator utama dalam kolaborasi sekaligus menjadi penghubung antara

masyarakat, mitra kerja sama, dan Pemerintah Desa. Dari pihak Alfamidi, Bapak Iwan selaku Kepala Toko menyampaikan bahwa:

"Selama kami bekerja sama dengan BUMDes, komunikasi berjalan cukup mudah. Kalau ada usulan mengenai penataan stand, jam operasional, atau kendala lain yang berkaitan dengan UMKM, kami langsung menyampaikannya ke pengurus BUMDes. Kami tidak langsung berkomunikasi dengan pedagang karena memang yang menjadi mitra kami adalah BUMDes. Kalau ada hal yang memerlukan keputusan bersama, biasanya dibicarakan saat pertemuan atau ketika pengurus BUMDes datang ke toko." (Hasil wawancara pada 21 April 2026)

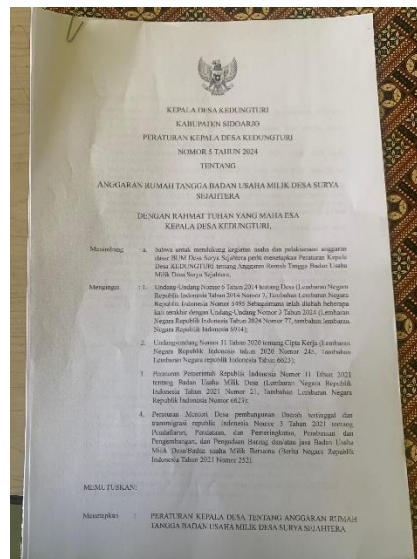
Hal tersebut menunjukkan bahwa pihak Alfamidi memiliki akses yang mudah kepada pengurus BUM Desa sebagai pihak yang berwenang dalam pelaksanaan kerja sama. Sementara itu, Ibu Roshidah selaku Penanggung Jawab *Bye Bye Plastic Bags* menjelaskan bahwa:

"Kalau dari *Bye Bye Plastic* sendiri, setiap ada pesanan baru atau rencana kegiatan kami selalu berkoordinasi dulu dengan BUMDes. Misalnya ada perubahan jumlah pesanan, kebutuhan tenaga jahit, atau jadwal pelatihan, semuanya kami komunikasikan terlebih dahulu kepada pengurus BUMDes. Selama ini kami merasa akses untuk berdiskusi cukup mudah karena pengurus BUMDes selalu terbuka menerima masukan." (Hasil wawancara pada 21 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa seluruh proses pengambilan keputusan operasional dilakukan melalui koordinasi antara *Bye Bye Plastic* dan BUM Desa. Dari sisi masyarakat, Bapak Septian selaku pelaku UMKM menyampaikan bahwa:

"Sebagai pelaku UMKM kami juga tidak kesulitan kalau ingin menyampaikan usulan atau keluhan. Biasanya kami langsung datang ke pengurus BUMDes karena dari awal memang diarahkan begitu. Misalnya kalau ada kendala mengenai stand, fasilitas, atau ada masukan untuk kerja sama dengan Alfamidi, kami sampaikan ke BUMDes terlebih dahulu. Nanti BUMDes yang berkoordinasi dengan pihak Alfamidi atau pemerintah desa kalau memang perlu keputusan lebih lanjut." (Hasil wawancara pada 27 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa masyarakat tetap memiliki akses terhadap pengambilan keputusan meskipun penyampaian aspirasi dilakukan melalui BUM Desa sebagai koordinator.



Gambar 4. 13 ART BUM Desa Pasal 20 sampai Pasal 27
Sumber: Dokumentasi Penulis, 2026

Dokumentasi tersebut menunjukkan bahwa Anggaran Rumah Tangga (ART) BUM Desa Surya Sejahtera mengatur secara formal kewenangan Direktur, Sekretaris, Bendahara, dan Pengawas dalam menjalankan pengelolaan BUM Desa. Ketentuan tersebut memberikan kejelasan mengenai hak, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing pengurus dalam proses pengambilan keputusan, pelaksanaan operasional, pengelolaan administrasi dan keuangan, serta fungsi pengawasan. Kejelasan pembagian kewenangan tersebut menjadi dasar bagi setiap aktor untuk menjalankan perannya sesuai dengan otoritas yang dimiliki sehingga pelaksanaan kolaborasi dapat berlangsung secara terarah dan akuntabel.

b. Mengambil keputusan dan menyelesaikan permasalahan

Selain memiliki akses dalam menyampaikan aspirasi, seluruh aktor juga memiliki kemudahan memperoleh akses kepada pihak yang berwenang apabila terjadi kendala atau perselisihan selama pelaksanaan kerja sama. Penyelesaian permasalahan dilakukan melalui komunikasi dan musyawarah sebelum melibatkan Pemerintah Desa apabila diperlukan keputusan yang bersifat strategis. Bapak Arifin selaku Kepala Desa Kedungturi menyampaikan bahwa:

"Selama ini memang belum pernah ada konflik yang besar dalam kerja sama BUMDes. Kalaupun ada perbedaan pendapat atau kendala, biasanya diselesaikan dulu melalui musyawarah antara pihak-pihak yang terlibat. Pemerintah desa akan ikut apabila memang persoalannya sudah membutuhkan arahan atau keputusan yang sifatnya strategis. Kami selalu mendorong supaya setiap masalah diselesaikan dengan komunikasi terlebih dahulu." (Hasil wawancara pada 27 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa Pemerintah Desa berperan sebagai pihak yang memberikan arahan apabila penyelesaian permasalahan memerlukan keputusan strategis. Hal yang sama disampaikan oleh Bapak Rochmat selaku Ketua BUM Desa Surya Sejahtera:

"Kalau ada kendala dari masyarakat atau dari mitra kerja sama, biasanya kami tidak langsung mengambil keputusan sendiri. Kami kumpulkan dulu informasi dari semua pihak, kemudian kami duduk bersama untuk mencari penyelesaian yang terbaik. Kalau persoalannya menyangkut kebijakan yang lebih besar, baru kami koordinasikan dengan pemerintah desa." (Hasil wawancara pada 27 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa penyelesaian permasalahan dilakukan melalui koordinasi dan musyawarah dengan melibatkan pihak yang berkepentingan. Dari pihak Alfamidi, Bapak Iwan selaku Kepala Toko menyampaikan bahwa:

"Sampai sekarang belum pernah ada perselisihan yang serius antara Alfamidi dengan BUMDes maupun pedagang UMKM. Kalau ada kendala biasanya hanya masalah operasional, misalnya penataan stand atau fasilitas.

Semua langsung kami komunikasikan ke BUMDes dan kemudian dibahas bersama." (Hasil wawancara pada 21 April 2026)

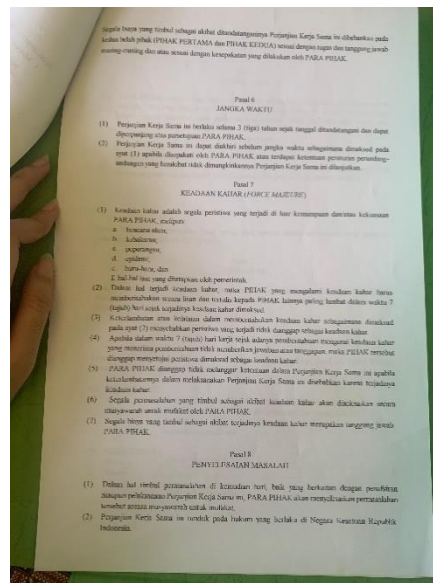
Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi yang baik antara Alfamidi dan BUM Desa menjadi mekanisme utama dalam menyelesaikan kendala operasional. Permasalahan yang muncul diselesaikan melalui koordinasi dan pembahasan bersama sehingga tidak berkembang menjadi perselisihan yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja sama. Sementara itu, Ibu Roshidah selaku Penanggung Jawab *Bye Bye Plastic Bags* menjelaskan bahwa:

"Dalam pelaksanaan kerja sama tentu kadang ada kendala, misalnya jumlah pesanan berubah atau jadwal produksi menyesuaikan kebutuhan pembeli. Kalau ada kondisi seperti itu kami langsung berkoordinasi dengan pengurus BUMDes. Kami lebih mengutamakan musyawarah supaya semua pihak memahami situasinya dan bisa mencari solusi bersama." (Hasil wawancara pada 21 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa *Bye Bye Plastic Bags* mengedepankan koordinasi dan musyawarah ketika terjadi perubahan kondisi dalam pelaksanaan kerja sama. Mekanisme tersebut mencerminkan adanya tata kelola kolaboratif yang memberikan ruang bagi setiap pihak untuk menyampaikan kondisi yang dihadapi dan bersama-sama menentukan solusi sesuai dengan kesepakatan yang telah ditetapkan. Dari perspektif masyarakat, Ibu Faria selaku masyarakat yang terlibat dalam kemitraan menjahit menyampaikan bahwa:

"Selama saya ikut kegiatan menjahit memang belum pernah ada masalah yang besar. Kalau ada kendala kami biasanya langsung menyampaikan ke pengurus BUMDes. Nanti pengurus yang menghubungi pihak *Bye Bye Plastic* atau pemerintah desa kalau memang diperlukan. Biasanya setelah dibicarakan bersama akan ditemukan jalan keluarnya." (Hasil wawancara pada 27 April 2026)

Temuan hasil wawancara tersebut diperkuat dengan Nota Kesepahaman antara BUM Desa Surya Sejahtera dengan Alfamidi.



Gambar 4. 14 Ketentuan Penyelesaian Perselisihan dalam Perjanjian Kerja Sama BUM Desa Surya Sejahtera dengan Minimarket Alfamidi
Sumber: Dokumentasi Penulis, 2026

Dalam dokumen tersebut dijelaskan bahwa setiap pihak memiliki kewenangan sesuai ruang lingkup kerja sama masing-masing. Selain itu, MoU juga mengatur mekanisme penyelesaian perselisihan. Apabila terjadi perbedaan pendapat atau konflik dalam pelaksanaan kerja sama, penyelesaiannya terlebih dahulu dilakukan melalui musyawarah untuk mufakat oleh para pihak. Apabila musyawarah tidak menghasilkan kesepakatan, maka penyelesaian dilakukan sesuai mekanisme yang telah disepakati dalam perjanjian. Klausul tersebut menunjukkan bahwa sejak awal kolaborasi telah tersedia mekanisme formal yang menjadi acuan penyelesaian konflik sehingga setiap aktor memiliki kepastian mengenai akses terhadap pihak yang berwenang.

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumen kerja sama tersebut, dapat disimpulkan bahwa akses terhadap kewenangan dalam *Collaborative Governance* pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera telah berjalan dengan baik. Setiap aktor

memiliki akses kepada pihak yang berwenang sesuai pembagian peran yang telah ditetapkan dalam MoU. Pemerintah Desa berwenang melakukan pembinaan dan memberikan arahan strategis, BUM Desa menjadi pusat koordinasi antaraktor, sedangkan Alfamidi, *Bye Bye Plastic*, dan masyarakat memiliki jalur komunikasi yang jelas dalam menyampaikan aspirasi maupun menyelesaikan permasalahan. Adanya pengaturan mengenai mekanisme musyawarah dan penyelesaian perselisihan dalam MoU juga menunjukkan bahwa proses kolaborasi telah memiliki kepastian prosedural apabila di kemudian hari terjadi konflik atau berakhirnya kerja sama.

4.2.6 *Distributive Accountability / Responsibility* (Pembagian Tanggungjawab)

Menurut Goldsmith & Kettl (2009), *Distributive Accountability / Responsibility* merupakan pembagian tanggung jawab dan akuntabilitas kepada setiap aktor yang terlibat dalam *Collaborative Governance*. Pembagian tersebut bertujuan agar setiap pemangku kepentingan bertanggung jawab terhadap tugas yang telah disepakati, sehingga tidak terjadi tumpang tindih kewenangan maupun pengalihan tanggung jawab kepada pihak lain. Selain itu, setiap aktor juga harus mampu mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya kepada aktor lain sebagai bentuk akuntabilitas dalam proses kolaborasi. Distribusi tanggung jawab dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera telah diatur melalui Nota Kesepahaman dengan *Bye Bye Plastic Bags* Surabaya dan Perjanjian Kerja Sama dengan Minimarket Alfamidi. Kedua dokumen tersebut menjelaskan pembagian tanggung jawab setiap aktor sehingga pelaksanaan kerja sama dilakukan sesuai dengan fungsi masing-masing.

Pemerintah Desa Kedungturi bertanggung jawab melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap pelaksanaan pengelolaan BUM Desa, sedangkan pelaksanaan operasional menjadi tanggung jawab BUM Desa sebagai pengelola utama. Ibu Eny selaku Bendahara BUMDes Surya Sejahtera menyatakan bahwa:

"Kalau untuk pembagian tanggung jawab sebenarnya sudah jelas dari awal kerja sama. Pemerintah desa itu posisinya lebih ke pembina sama pengawas. Jadi mereka memantau bagaimana perkembangan BUMDes, memberikan arahan kalau ada kendala, dan memastikan semua kegiatan tetap berjalan sesuai aturan yang berlaku. Tapi untuk pelaksanaan sehari-hari itu bukan pemerintah desa yang menjalankan. Yang mengelola langsung ya kami dari BUMDes. Kalau ada persoalan operasional atau kendala di lapangan, biasanya kami cari solusinya dulu, nanti kalau memang perlu baru kami koordinasikan dengan pemerintah desa. Selama ini pemerintah desa juga tidak pernah mengambil alih tugas kami, mereka lebih banyak memberikan masukan atau pembinaan supaya pengelolaan BUMDes bisa lebih baik. Jadi masing-masing sudah paham perannya sendiri dan sejauh ini pembagian tanggung jawab itu berjalan sesuai dengan fungsi masing-masing." (Hasil wawancara pada 15 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa Pemerintah Desa mempertanggungjawabkan perannya melalui pembinaan, pengawasan, dan pemberian arahan terhadap pelaksanaan kerja sama, tanpa mengambil alih tanggung jawab operasional BUM Desa. Sebagai pengelola utama, BUM Desa Surya Sejahtera bertanggung jawab mengoordinasikan pelaksanaan kerja sama, melakukan pembinaan kepada masyarakat, serta menjalin komunikasi dengan para mitra. Selain itu, BUM Desa juga bertanggung jawab menyampaikan laporan perkembangan kegiatan kepada Pemerintah Desa sebagai bentuk akuntabilitas pelaksanaan usaha.

Hal tersebut dijelaskan oleh Bapak Rochmat selaku Ketua BUM Desa Surya Sejahtera bahwa:

"Kalau dari BUMDes sendiri, tanggung jawab kami cukup banyak karena memang kami yang menjadi pengelola utama. Semua kegiatan usaha, mulai dari mengelola unit usaha, mengoordinasikan masyarakat, sampai menjalin komunikasi dengan mitra itu menjadi tanggung jawab kami. Misalnya kalau ada kerja sama dengan Alfamidi atau *Bye Bye Plastic*, kami yang menghubungkan dengan masyarakat, menyampaikan informasi, sampai memastikan kegiatan berjalan sesuai kesepakatan. Perkembangan setiap kegiatan juga kami laporkan kepada pemerintah desa sebagai bentuk pertanggungjawaban. Selain itu, setiap tahun kami menyusun laporan pertanggungjawaban atau LPJ yang disampaikan secara terbuka melalui RAT. Bahkan masyarakat juga kami undang supaya bisa mengetahui bagaimana kondisi keuangan, perkembangan usaha, serta kegiatan yang sudah dilaksanakan. Jadi menurut saya akuntabilitas itu bukan hanya menjalankan program saja, tetapi juga mempertanggungjawabkan hasilnya kepada pemerintah desa, masyarakat, maupun mitra yang bekerja sama dengan kami." (Hasil wawancara pada 21 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa akuntabilitas BUM Desa tidak hanya ditunjukkan melalui pelaksanaan kegiatan, tetapi juga melalui pelaporan dan koordinasi dengan Pemerintah Desa maupun mitra kerja.



Gambar 4. 15 Rapat Anggota Tahunan (RAT) BUM Desa Surya Sejahtera

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2026

Dokumentasi ini menunjukkan pelaksanaan Rapat Anggota Tahunan (RAT) sebagai forum penyampaian laporan pertanggungjawaban pengurus BUM Desa kepada Pemerintah Desa, Badan Pengawas, dan pemangku kepentingan lainnya. RAT menjadi media evaluasi terhadap pelaksanaan program dan kinerja BUM Desa

sekaligus mencerminkan adanya pembagian tanggung jawab serta mekanisme akuntabilitas dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera.

Pada kerja sama dengan Minimarket Alfamidi, pembagian tanggung jawab juga telah diatur secara jelas dalam Perjanjian Kerja Sama. Pihak Alfamidi bertanggung jawab menyediakan area usaha (*space stand*), listrik, dan air bersih sesuai kesepakatan, sedangkan pengelolaan stand dan pembinaan pelaku UMKM menjadi tanggung jawab BUM Desa.

Hal tersebut dijelaskan oleh Bapak Iwan selaku Kepala Toko Alfamidi. bahwa:

"Dari pihak Alfamidi sebenarnya tanggung jawab kami sudah tertulis di perjanjian kerja sama. Kami menyediakan tempat atau space untuk UMKM binaan BUMDes, lengkap dengan fasilitas seperti listrik dan air sesuai kesepakatan. Setelah itu, pengelolaan UMKM sepenuhnya menjadi tanggung jawab BUMDes. Jadi kami tidak langsung mengatur atau berhubungan dengan para pelaku UMKM. Kalau misalnya ada kendala di lapangan atau ada sesuatu yang perlu disampaikan, kami komunikasikan dulu ke BUMDes, nanti BUMDes yang meneruskan ke UMKM. Setiap bulan juga ada pelaporan rutin, misalnya terkait pembayaran listrik dan air maupun informasi kalau ada perubahan penyewa. Semua itu ada bukti pembayarannya juga. Jadi menurut saya pembagian tanggung jawabnya sudah jelas, sehingga masing-masing pihak tinggal menjalankan tugasnya tanpa saling mengambil alih pekerjaan pihak lain." (Hasil wawancara pada 21 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa masing-masing pihak melaksanakan tanggung jawab sesuai isi Perjanjian Kerja Sama sehingga tidak terjadi tumpang tindih pelaksanaan tugas.

Hal serupa juga terlihat pada kemitraan dengan *Bye Bye Plastic Bags*. Berdasarkan Nota Kesepahaman, *Bye Bye Plastic* bertanggung jawab menyediakan mesin jahit, bahan baku, pelatihan, standar kualitas, serta pemasaran hasil produksi. Adapun BUM Desa bertanggung jawab mengoordinasikan peserta, mendampingi

masyarakat, dan memastikan proses produksi berjalan sesuai ketentuan. Hal tersebut dijelaskan oleh Ibu Roshidah selaku Penanggung Jawab *Bye Bye Plastic*.

Beliau menyatakan bahwa:

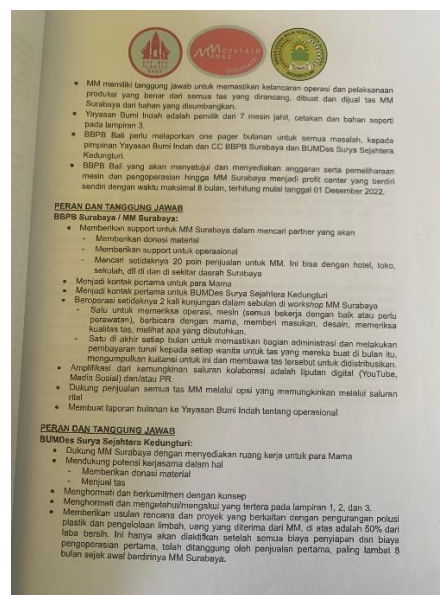
"Dalam kerja sama ini, tugas kami dari *Bye Bye Plastic* memang lebih banyak pada penyediaan kebutuhan produksi. Jadi kami yang mencarikan pesanan, menyediakan bahan baku seperti kain, menyediakan mesin jahit, memberikan pelatihan, sampai memastikan kualitas hasil jahitan sesuai standar yang kami inginkan. Sedangkan BUMDes bertugas mengoordinasikan masyarakat yang menjadi penjahit dan mendampingi mereka selama proses produksi. Kalau ada hasil jahitan yang kurang sesuai standar, kami biasanya langsung menyampaikan ke BUMDes supaya bisa diperbaiki bersama. Untuk pelaporannya memang tidak seformal kerja sama dengan minimarket karena jumlah order juga belum terlalu besar, jadi komunikasi dilakukan lebih fleksibel sesuai kebutuhan. Walaupun begitu, masing-masing pihak tetap memahami tanggung jawabnya sendiri sehingga selama kerja sama berjalan kami tetap saling berkoordinasi apabila ada hal yang perlu dibahas." (Hasil wawancara pada 15 April 2026)

Keterangan tersebut menunjukkan bahwa *Bye Bye Plastic* mempertanggungjawabkan perannya melalui penyediaan sumber daya dan pengawasan kualitas hasil produksi.

Dari perspektif masyarakat, pembagian tanggung jawab dalam kerja sama juga telah dipahami dengan baik. Masyarakat sebagai pelaku UMKM menyadari bahwa setiap aktor memiliki tugas dan tanggung jawab sesuai dengan perannya masing-masing. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Septian selaku pelaku UMKM yang menempati stand di Minimarket Alfamidi sebagai berikut:

"Kalau saya yang menempati stand di depan Alfamidi juga sudah paham pembagian tanggung jawabnya. Saya bertanggung jawab menjaga stand dan menjalankan usaha dengan baik, sedangkan urusan tempat sama koordinasi dengan pihak Alfamidi menjadi tanggung jawab BUMDes. Kalau ada pembayaran listrik dan air juga mengikuti aturan yang sudah disepakati. Jadi menurut saya setiap pihak sudah menjalankan tugasnya masing-masing. Kami tidak langsung mengurus ke Alfamidi kalau ada kendala, tetapi melalui BUMDes karena memang itu yang menjadi tanggung jawab mereka sebagai pengelola kerja sama." (Hasil wawancara pada 27 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa masyarakat memahami perannya sebagai pelaksana kegiatan sekaligus penerima manfaat dalam pengelolaan BUM Desa. Temuan hasil wawancara tersebut diperkuat oleh Nota Kesepahaman antara BUM Desa Surya Sejahtera dengan *Bye Bye Plastic Bags* dan Perjanjian Kerja Sama antara BUM Desa Surya Sejahtera dengan Minimarket Alfamidi.



Gambar 4. 16 Nota Kesepahaman Kerjasama (memuat peran & tanggung jawab)

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2026

Kedua dokumen tersebut mengatur secara jelas pembagian tugas dan tanggung jawab setiap pihak. Pada kerja sama dengan *Bye Bye Plastic Bags* dijelaskan bahwa pihak *Bye Bye Plastic* bertanggung jawab menyediakan mesin jahit, bahan baku, pelatihan, standar kualitas, dan akses pasar, sedangkan BUM Desa bertanggung jawab mengoordinasikan masyarakat serta mendampingi proses produksi.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pembagian tanggung jawab dalam kolaborasi pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera telah

berjalan meskipun belum sepenuhnya optimal. Pembagian tanggung jawab antara BUMDes dan Alfamidi telah tercantum dalam nota kesepakatan dengan mekanisme pelaporan bulanan yang berjalan rutin. Sementara pelaporan dengan *Bye Bye Plastic* bersifat lebih fleksibel dan menyesuaikan kondisi. Pertanggungjawaban kepada masyarakat luas disampaikan melalui RAT tahunan yang terbuka untuk umum.

4.2.7 Information Sharing (Keterbukaan Informasi)

Menurut Goldsmith & Kettl (2009), *Information Sharing* merupakan proses pertukaran informasi, komunikasi, dan penyampaian informasi secara terbuka diantara seluruh pemangku kepentingan guna mendukung koordinasi dan pengambilan keputusan dalam pengelolaan BUMDes Surya Sejahtera sehingga mampu mendukung koordinasi dan pencapaian tujuan bersama. Dengan demikian, informasi tidak hanya mengalir dari satu aktor kepada aktor lain, tetapi dipertukarkan secara timbal balik sesuai kebutuhan masing-masing pihak.

a. Pertukaran informasi dan komunikasi

Proses pertukaran informasi dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera dilakukan secara berjenjang melalui koordinasi antara Pemerintah Desa, BUM Desa, mitra kerja sama, dan masyarakat. BUM Desa berperan sebagai pusat koordinasi yang menerima dan menyampaikan informasi kepada seluruh pihak sesuai kebutuhan pelaksanaan kerja sama. Pertukaran informasi dilakukan melalui rapat koordinasi, musyawarah desa (Musdes), Rapat Anggota Tahunan (RAT), sosialisasi, serta komunikasi langsung. Bapak Arifin selaku Kepala Desa Kedungturi menyatakan bahwa:

"Selama ini proses pertukaran informasi berjalan melalui koordinasi rutin antara pemerintah desa dengan pengurus BUMDes. Pengurus biasanya menyampaikan perkembangan kegiatan, kendala yang dihadapi, maupun rencana program yang akan dilaksanakan. Selain itu, kami juga bertemu dalam forum musyawarah desa atau rapat koordinasi apabila ada hal yang perlu dibahas bersama. Dengan komunikasi seperti itu, pemerintah desa tetap mengetahui perkembangan BUMDes dan dapat memberikan arahan apabila diperlukan." (Hasil wawancara pada 15 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa proses pertukaran informasi antara Pemerintah Desa dan BUM Desa dilakukan secara berkelanjutan melalui koordinasi rutin dan forum musyawarah. Informasi yang diterima pemerintah desa menjadi dasar dalam menjalankan fungsi pembinaan dan pemberian arahan terhadap pelaksanaan kerja sama. Bapak Rochmat selaku Ketua BUM Desa Surya Sejahtera menyampaikan bahwa:

"BUMDes menjadi penghubung informasi antara pemerintah desa, mitra, dan masyarakat. Informasi yang kami terima dari Alfamidi atau *Bye Bye Plastic* kami sampaikan kepada masyarakat sesuai kebutuhan. Sebaliknya, apabila masyarakat memiliki masukan atau kendala, kami menyampaikannya kembali kepada mitra maupun pemerintah desa. Pertukaran informasi biasanya dilakukan melalui rapat koordinasi, musyawarah desa, RAT, maupun komunikasi langsung sehingga semua pihak tetap mengetahui perkembangan kerja sama." (Hasil wawancara pada 27 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa BUM Desa berperan sebagai pusat pertukaran informasi yang menghubungkan seluruh aktor. Melalui peran tersebut, arus informasi dapat tersampaikan secara timbal balik sehingga koordinasi antar pemangku kepentingan berjalan lebih efektif.



Gambar 4. 17 Rapat Koordinasi Pemerintah Desa, BUM Desa, dan Mitra Kerja

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2026

Dokumentasi tersebut menunjukkan pelaksanaan rapat koordinasi antara Pemerintah Desa, BUM Desa, dan mitra kerja sama sebagai forum pertukaran informasi mengenai perkembangan program, evaluasi kegiatan, serta pembahasan kendala yang dihadapi. Forum tersebut menjadi media komunikasi antaraktor sehingga seluruh pihak memperoleh informasi yang sama dalam pelaksanaan kerja sama.

Dari pihak Minimarket Alfamidi, pertukaran informasi dilakukan melalui BUM Desa sebagai penghubung utama dengan pelaku UMKM. Bapak Iwan selaku Kepala Toko Alfamidi menyatakan bahwa:

"Dalam pelaksanaan kerja sama, komunikasi kami dilakukan melalui BUMDes sebagai pihak yang mengoordinasikan UMKM. Kalau ada informasi mengenai penggunaan stand, pergantian pelaku UMKM, atau evaluasi kerja sama, kami menyampaikannya kepada pengurus BUMDes terlebih dahulu. Selanjutnya BUMDes meneruskan informasi tersebut kepada masyarakat. Dengan cara itu, penyampaian informasi menjadi lebih tertib dan tidak menimbulkan perbedaan informasi." (Hasil wawancara pada 21 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa penyampaian informasi mengikuti mekanisme koordinasi yang telah disepakati, yaitu melalui BUM Desa sebagai penghubung utama. Mekanisme tersebut membantu menjaga keseragaman

informasi yang diterima oleh seluruh pihak sehingga meminimalkan terjadinya kesalahpahaman. Hal serupa juga disampaikan oleh Ibu Roshidah selaku

Penanggung Jawab *Bye Bye Plastic Bags*:

"Kalau ada pesanan baru, perubahan jumlah produksi, atau standar kualitas yang harus dipenuhi, kami selalu berkoordinasi dengan BUMDes terlebih dahulu. Setelah itu BUMDes menyampaikan informasi tersebut kepada para penjahit. Kami juga melakukan komunikasi ketika ada evaluasi hasil produksi sehingga semua pihak mengetahui perkembangan pekerjaan dan apa saja yang perlu diperbaiki." (Hasil wawancara pada 21 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pertukaran informasi antara *Bye Bye Plastic*, BUM Desa, dan masyarakat dilakukan secara berkesinambungan, terutama berkaitan dengan kebutuhan produksi, standar kualitas, serta evaluasi hasil kerja. Hal tersebut mendukung kelancaran pelaksanaan kemitraan dan memudahkan proses koordinasi. Sementara itu, masyarakat juga memperoleh informasi secara langsung dari BUM Desa. Bapak Septian selaku pelaku UMKM menyampaikan bahwa:

"Kalau ada informasi mengenai kerja sama minimarket, biasanya kami mendapat penjelasan dari pengurus BUMDes. Misalnya kalau ada pergantian aturan, evaluasi, atau hal-hal yang berkaitan dengan stand jualan, semuanya disampaikan dulu oleh BUMDes kepada kami. Kalau kami punya kendala atau pertanyaan juga disampaikan ke BUMDes, nanti mereka yang berkoordinasi dengan pihak Alfamidi. Jadi informasi yang kami terima memang melalui BUMDes sebagai penghubung antara kami dengan pihak minimarket." (Hasil wawancara pada 27 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa BUM Desa berperan sebagai penghubung utama dalam proses pertukaran informasi antara masyarakat dan pihak Alfamidi. Mekanisme tersebut membuat komunikasi berlangsung lebih terstruktur sehingga informasi yang diterima masyarakat sesuai dengan hasil koordinasi bersama.

b. Penyampaian informasi secara terbuka

Selain proses pertukaran informasi, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa penyampaian informasi dilakukan secara terbuka kepada seluruh pemangku kepentingan. Keterbukaan informasi tersebut bertujuan mendukung koordinasi serta menjadi dasar dalam pengambilan keputusan bersama. Bapak Arifin selaku Kepala Desa Kedungturi menyatakan bahwa:

"Menurut saya penyampaian informasi selama ini sudah cukup terbuka. Setiap ada perkembangan program, pengurus BUMDes menyampaikan laporannya kepada pemerintah desa. Begitu juga ketika ada kendala atau rencana kegiatan baru, biasanya dibahas dalam musyawarah desa atau rapat bersama. Dengan keterbukaan tersebut, pemerintah desa dapat memberikan masukan dan keputusan yang diambil merupakan hasil pembahasan bersama, bukan keputusan dari satu pihak saja." (Hasil wawancara pada 15 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keterbukaan informasi telah diterapkan melalui penyampaian laporan perkembangan kegiatan dan pembahasan berbagai permasalahan dalam forum musyawarah. Kondisi tersebut memungkinkan pemerintah desa berpartisipasi dalam memberikan masukan sebelum keputusan bersama ditetapkan. Selanjutnya, Ketua BUM Desa Surya Sejahtera menyatakan bahwa:

"Kami selalu berusaha menyampaikan informasi kepada seluruh pihak yang berkepentingan. Misalnya perkembangan kerja sama, hasil kegiatan, maupun laporan pertanggungjawaban disampaikan dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT) dan forum musyawarah. Dalam setiap pembahasan kami juga memberi kesempatan kepada pemerintah desa, mitra, maupun masyarakat untuk memberikan saran atau masukan sehingga keputusan yang diambil benar-benar berdasarkan kesepakatan bersama." (Hasil wawancara pada 27 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa BUM Desa menerapkan prinsip keterbukaan informasi dengan menyampaikan laporan perkembangan kegiatan,

pertanggungjawaban, serta memberikan ruang kepada seluruh pemangku kepentingan untuk menyampaikan pendapat dalam forum musyawarah dan Rapat Anggota Tahunan (RAT). Dari Bapak Iwan selaku Kepala Toko Alfamidi menyatakan bahwa:

"Menurut saya informasi selama kerja sama cukup terbuka. Kalau ada perubahan atau evaluasi kerja sama, kami selalu menyampaikannya kepada BUMDes dan kemudian dibahas bersama. Kami juga menerima masukan dari BUMDes mengenai kondisi UMKM sehingga keputusan yang diambil tidak hanya berdasarkan kepentingan Alfamidi, tetapi mempertimbangkan kebutuhan semua pihak yang terlibat." (Hasil wawancara pada 21 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keterbukaan informasi tidak hanya dilakukan oleh BUM Desa, tetapi juga oleh mitra kerja sama. Informasi mengenai pelaksanaan dan evaluasi kerja sama dibahas bersama sehingga keputusan yang diambil mempertimbangkan kepentingan seluruh pihak. Hal yang sama disampaikan oleh Ibu Roshidah selaku Penanggung Jawab *Bye Bye Plastic Bags*:

"Kami selalu menyampaikan informasi mengenai pesanan, kualitas produk, maupun kendala produksi kepada BUMDes secara terbuka. Begitu juga kalau BUMDes atau masyarakat memiliki masukan, kami menerima dan membahasnya bersama. Menurut saya keterbukaan seperti ini penting supaya semua pihak memahami kondisi yang sebenarnya dan keputusan yang diambil dapat mendukung kelancaran kerja sama." (Hasil wawancara pada 21 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa *Bye Bye Plastic* menerapkan komunikasi yang terbuka dengan menyampaikan informasi mengenai pesanan, kualitas produk, maupun kendala produksi kepada BUM Desa. Keterbukaan tersebut mendukung koordinasi dan mempermudah pengambilan keputusan bersama dalam pelaksanaan kemitraan. Sementara itu, masyarakat juga

memperoleh informasi secara langsung dari BUM Desa. Ibu Dwi selaku masyarakat menyampaikan bahwa:

"Informasi yang kami terima biasanya berasal dari pengurus BUMDes, baik ketika ada rapat, musyawarah, maupun saat kami bertemu langsung dengan pengurus. Kalau ada program baru atau perubahan dalam kegiatan, pengurus selalu memberi penjelasan kepada kami. Jadi kami tetap mengetahui perkembangan program dan bisa menyampaikan pendapat atau kendala yang kami alami selama mengikuti kegiatan BUMDes." (Hasil wawancara pada 27 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa BUM Desa Surya Sejahtera menerapkan *information sharing* melalui berbagai media komunikasi, baik dalam rapat, musyawarah, maupun komunikasi langsung dengan masyarakat. Mekanisme tersebut memungkinkan masyarakat memperoleh informasi terkait perkembangan program sekaligus menyampaikan masukan dan kendala, sehingga komunikasi antara pengelola dan masyarakat dapat berjalan secara terbuka dan berkelanjutan.

Tabel 4. 4 Kegiatan Information Sharing dalam Pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera

Kegiatan	Pihak yang Terlibat
Rapat koordinasi	Pemerintah Desa, BUM Desa, Alfamidi, <i>Bye Bye Plastic</i>
Musyawarah Desa (musdes)	Pemerintah Desa, BUM Desa, BPD, masyarakat
Rapat Anggota Tahunan (RAT)	Pengurus BUM Desa, Pemerintah Desa, masyarakat
Grup whatsapp unit usaha	Pengurus BUMDes dan anggota unit usaha
Komunikasi langsung	Pemerintah Desa, BUMDes, mitra, dan masyarakat

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2026

Tabel tersebut menunjukkan berbagai kegiatan *information sharing* yang dilakukan oleh BUM Desa Surya Sejahtera bersama pemerintah desa, mitra kerja, dan masyarakat. Pertukaran informasi dilakukan melalui forum formal, seperti rapat

koordinasi, Musyawarah Desa (Musdes), dan Rapat Anggota Tahunan (RAT), maupun melalui komunikasi informal seperti grup WhatsApp dan komunikasi langsung. Informasi yang dipertukarkan meliputi perkembangan program, evaluasi kegiatan, penyampaian laporan, penyelesaian kendala, hingga penyusunan rencana tindak lanjut. Beragam kegiatan tersebut menunjukkan bahwa proses berbagi informasi telah menjadi bagian penting dalam mendukung koordinasi dan keberlangsungan kolaborasi antar *stakeholder*.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa kriteria *Information Sharing* dalam kolaborasi pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera telah berjalan dengan baik. Informasi dibagikan melalui grup WhatsApp di setiap unit, sosialisasi langsung, koordinasi melalui RT/RW, hingga forum formal seperti RAT dan musdes. BUMDes juga sedang dalam proses membangun website agar akses informasi dapat lebih luas dan transparan. Koordinasi dengan Alfamidi dan *Bye Bye Plastic* dilakukan secara langsung, terutama di awal perjanjian dan kemudian secara periodik sesuai kebutuhan.

4.2.8 Access to Resources (Ketersediaan Sumber Daya)

Access to Resources merupakan ketersediaan sumber daya, baik sumber daya keuangan, teknis, manusia, maupun sumber daya lainnya yang diperlukan untuk mendukung keberlangsungan kolaborasi dan mencapai tujuan bersama. Dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Surya Sejahtera di Desa Kedungturi, masing-masing *stakeholder* memiliki sumber daya yang digunakan untuk menunjang pelaksanaan kerja sama. Pihak Alfamidi memberikan akses tempat pemasaran bagi produk UMKM desa sehingga membantu memperluas

jangkauan penjualan produk masyarakat. Sementara itu, pihak *Bye Bye Plastic* memberikan dukungan berupa sumber daya teknis dan operasional dalam pengelolaan program pengurangan sampah plastik. Selain itu, pihak BUM Desa turut menyediakan sumber daya manusia (SDM) serta melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan program kerja sama. Ketersediaan sumber daya dari masing-masing *stakeholder* tersebut menjadi faktor penting dalam mendukung keberlangsungan kolaborasi pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera.

a. Sumber daya keuangan dan teknis

Sumber daya keuangan dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera tidak hanya berasal dari modal usaha BUM Desa, tetapi juga didukung melalui kebijakan dan fasilitasi program dari Pemerintah Desa. Setiap aktor memberikan dukungan sesuai kapasitasnya sehingga keberlangsungan kegiatan tetap dapat berjalan. Bapak Arifin selaku Kepala Desa Kedungturi menyampaikan bahwa:

"Setiap pihak punya sumber daya yang berbeda. Pemerintah desa mendukung melalui kebijakan, fasilitasi program, dan koordinasi agar kerja sama berjalan dengan baik. BUMDes mengelola usahanya sendiri, sedangkan kami membantu membuka peluang kerja sama dan memberikan pembinaan. Jadi meskipun pemerintah desa tidak membiayai seluruh kegiatan, kami tetap mendukung supaya sumber daya yang dimiliki setiap pihak bisa dimanfaatkan secara maksimal." (Hasil wawancara pada 15 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa Pemerintah Desa berkontribusi melalui dukungan kebijakan dan fasilitasi program sehingga pelaksanaan kolaborasi tetap memperoleh dukungan kelembagaan.

Selanjutnya, Bapak Rochmat selaku Ketua BUM Desa Surya Sejahtera menyampaikan bahwa:

"BUMDes mengelola modal usaha yang dimiliki untuk menjalankan seluruh unit usaha. Hasil usaha tersebut digunakan kembali untuk operasional dan pengembangan usaha berikutnya. Jadi kami berusaha memanfaatkan sumber daya keuangan yang ada supaya kegiatan BUMDes tetap berjalan dan memberikan manfaat bagi masyarakat." (Hasil wawancara pada 27 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa BUM Desa mengelola sumber daya keuangan secara mandiri untuk menjaga keberlanjutan kegiatan usaha.

Sumber daya teknis merupakan bentuk dukungan yang paling dominan dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera. Sumber daya tersebut berupa fasilitas pemasaran, mesin produksi, bahan baku, serta pelatihan yang diberikan oleh para mitra. Bapak Iwan selaku Kepala Toko Alfamidi menjelaskan bahwa:

"Kontribusi Alfamidi berupa penyediaan space untuk UMKM binaan BUMDes, lengkap dengan fasilitas listrik dan air. Dengan adanya tempat tersebut, pelaku UMKM memiliki lokasi usaha yang strategis. Kami berharap fasilitas yang diberikan dapat membantu UMKM berkembang, sementara pengelolaan pedagang tetap menjadi tanggung jawab BUMDes." (Hasil wawancara pada 21 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa Alfamidi menyediakan fasilitas fisik yang mendukung kegiatan pemasaran produk UMKM.



Gambar 4. 18 Stand UMKM Kemitraan Minimarket

Sumber: Dokumentasi Penulis, 2026

Dokumentasi tersebut menunjukkan dukungan sumber daya fisik berupa stand atau rombongan yang dimanfaatkan sebagai tempat pemasaran produk UMKM

binaan BUM Desa. Fasilitas tersebut menjadi salah satu bentuk kontribusi Alfamidi dalam mendukung keberlangsungan usaha masyarakat.

Sementara itu, Ibu Roshidah selaku Penanggung Jawab *Bye Bye Plastic Bags* menyampaikan bahwa:

"Dari *Bye Bye Plastic* kami menyediakan mesin jahit, bahan baku, pelatihan, dan mencari order untuk masyarakat. BUMDes menyediakan tenaga kerja dari warga yang memiliki keterampilan menjahit. Dengan pembagian sumber daya seperti ini, masyarakat dapat fokus pada proses produksi, sedangkan kami membantu memastikan hasilnya memiliki pasar." (Hasil wawancara pada 21 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa *Bye Bye Plastic* menyediakan dukungan teknis mulai dari proses produksi hingga akses pemasaran.



Gambar 4. 19 Alat Jahit dan Bahan Produksi Kemitraan *Bye Bye Plastic*
Sumber: Dokumentasi Penulis, 2026

Dokumentasi tersebut menunjukkan bentuk dukungan sumber daya teknis yang diberikan oleh *Bye Bye Plastic* berupa mesin jahit, peralatan produksi, dan bahan baku yang digunakan oleh masyarakat dalam kegiatan menjahit. Ketersediaan sumber daya tersebut mendukung pelaksanaan produksi sehingga masyarakat dapat menghasilkan produk sesuai pesanan.

b. Sumber daya manusia

Selain sumber daya teknis, hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam keberhasilan kolaborasi. Masyarakat

Desa Kedungturi menjadi pelaksana utama kegiatan usaha, sedangkan pengurus BUM Desa bertugas mengoordinasikan seluruh kegiatan.

Bapak Rochmat selaku Ketua BUM Desa Surya Sejahtera menjelaskan bahwa:

"BUMDes menyediakan sumber daya manusia dari warga Desa Kedungturi untuk menjalankan program, terutama kemitraan menjahit dengan *Bye Bye Plastic*. Selain itu, kami mengelola operasional dan mengoordinasikan seluruh kegiatan dengan mitra. Untuk kemitraan minimarket, BUMDes juga menyediakan rombongan bagi UMKM binaan sehingga masyarakat bisa berjualan tanpa mengeluarkan biaya tempat." (Hasil wawancara pada 21 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa masyarakat menjadi sumber daya utama dalam pelaksanaan kegiatan usaha.

Hal senada disampaikan oleh Ibu Faria selaku masyarakat yang terlibat dalam kemitraan menjahit:

"Bagi kami kerja sama ini cukup membantu karena bahan, alat, dan pelatihannya sudah disediakan. Kami tinggal mengerjakan pesanan yang ada sehingga bisa memperoleh tambahan penghasilan. Harapannya ke depan pesanan semakin banyak supaya manfaatnya juga semakin besar." (Hasil wawancara pada 27 April 2026).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keterampilan masyarakat menjadi sumber daya yang mendukung keberhasilan kemitraan sekaligus memberikan manfaat ekonomi bagi warga.

Selain sumber daya keuangan, teknis, dan manusia, hasil penelitian menunjukkan adanya sumber daya lain berupa jaringan kemitraan, akses pasar, koordinasi, serta dukungan kebijakan yang dimiliki oleh masing-masing aktor.

Bapak Arifin selaku Kepala Desa Kedungturi menyampaikan bahwa:

"Pemerintah desa membantu melalui kebijakan dan forum koordinasi supaya kerja sama bisa berkembang. Alfamidi memberikan akses tempat

pemasaran, sedangkan *Bye Bye Plastic* membantu membuka akses pasar bagi hasil produksi masyarakat. Jadi masing-masing pihak saling melengkapi sesuai kemampuan yang dimiliki." (Hasil wawancara pada 15 April 2026)

Sementara itu, Bapak Septian selaku pelaku UMKM menyampaikan bahwa:

"Tempat yang disediakan sudah membantu kami berjualan. Tetapi ke depan kami berharap ada pelatihan usaha, peningkatan fasilitas, dan pendampingan pemasaran supaya usaha kami bisa berkembang lebih baik." (Hasil wawancara pada 27 April 2026).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa selain fasilitas fisik, masyarakat juga membutuhkan dukungan berupa peningkatan kapasitas dan pengembangan jaringan usaha.

Tabel 4. 5 Sumber Daya yang Dimiliki Setiap *Stakeholder* dalam Pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera

<i>Stakeholder</i>	Sumber Daya Keuangan	Sumber Daya Teknis	Sumber Daya Manusia (SDM)
Pemerintah Desa Kedungturi	Dukungan anggaran melalui program desa sesuai ketentuan yang berlaku	Fasilitasi koordinasi, pembinaan, dan pendampingan	Kepala Desa dan perangkat desa sebagai pembina serta pengawas BUM Desa
BUM Desa Surya Sejahtera	Pengelolaan modal usaha BUM Desa dan hasil unit usaha	Pengelolaan operasional, pembinaan UMKM, penyediaan rombongan/stand UMKM	Pengurus BUM Desa dan masyarakat sebagai pelaksana kegiatan
Minimarket Alfamidi	Pengurus BUM Desa dan masyarakat sebagai pelaksana kegiatan	Penyediaan area usaha (space stand), fasilitas listrik, dan air bersih	Pengelola toko sebagai pendamping dalam pelaksanaan kerja sama
<i>Bye Bye Plastic Bags</i>	Pendanaan operasional kegiatan produksi dan pemasaran	Penyediaan mesin jahit, alat produksi, bahan baku (kain batik), pelatihan, serta standar kualitas produksi	Tim pendamping dan instruktur pelatihan

<i>Stakeholder</i>	Sumber Daya Keuangan	Sumber Daya Teknis	Sumber Daya Manusia (SDM)
Masyarakat Desa Kedungturi	Modal usaha pribadi (bagi pelaku UMKM) dan pendapatan dari hasil produksi/penjualan	Keterampilan menjahit dan berwirausaha	Pelaku UMKM dan ibu-ibu penjahit sebagai tenaga produksi

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2026

Berdasarkan hasil wawancara dan temuan di lapangan maka dapat disimpulkan bahwa kriteria *Access to Resources* telah terlaksana dengan cukup baik, walaupun masih terdapat kendala pada beberapa aspek. Setiap *stakeholder* yang terlibat dalam kolaborasi pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera memiliki sumber daya yang saling melengkapi. Pemerintah desa berkontribusi melalui kebijakan, fasilitasi program, dan forum-forum koordinasi. Alfamidi menyediakan lahan atau space beserta fasilitas listrik dan air. *Bye Bye Plastic* berkontribusi melalui bahan baku berupa kain batik, peralatan menjahit, dan jaringan pencarian orderan. Sedangkan BUMDes menyediakan sumber daya manusia dari warga Desa Kedungturi. Meskipun masih terdapat kendala pada beberapa aspek, kolaborasi ini telah memberikan manfaat nyata bagi masyarakat desa, terutama dalam hal pembukaan lapangan kerja dan peningkatan penghasilan bagi ibu-ibu penjahit.

Tabel 4. 6 Rekapitulasi Hasil Penelitian *Collaborative Governance* Pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera Menurut Goldsmith dan Kettl (2009)

No.	Fokus Penelitian <i>Collaborative Governance</i> Menurut Goldsmith & Kettl (2009)	Hasil Penelitian
1.	<i>Networked Structure</i>	Struktur jaringan kolaborasi melibatkan Pemerintah Desa Kedungturi, BUM Desa Surya Sejahtera,

No.	Fokus Penelitian <i>Collaborative Governance</i> Menurut Goldsmith & Kettl (2009)	Hasil Penelitian
	(Struktur Jaringan)	Minimarket Alfamidi, <i>Bye Bye Plastic Bags</i> , dan masyarakat. Setiap aktor memiliki hak, kewajiban, tanggung jawab, serta kewenangan yang jelas sebagaimana diatur dalam Nota Kesepahaman (MoU) dan Perjanjian Kerja Sama (PKS). Pemerintah Desa berperan sebagai pembina dan pengawas, BUM Desa sebagai koordinator pengelolaan, Alfamidi menyediakan lokasi pemasaran, <i>Bye Bye Plastic</i> menyediakan bahan baku dan akses pasar, sedangkan masyarakat menjadi pelaksana produksi maupun pelaku usaha. Namun, struktur jaringan belum optimal karena kemitraan dengan <i>Bye Bye Plastic</i> mengalami stagnasi dan kerja sama dengan Alfamidi masih terbatas pada penyediaan area usaha.
2.	<i>Commitment to a Common Purpose</i> (Komitmen terhadap Tujuan Bersama)	Seluruh aktor memiliki tujuan yang sama yaitu meningkatkan perekonomian masyarakat melalui pengembangan unit usaha BUM Desa. Komitmen tersebut diwujudkan melalui pelaksanaan kerja sama, pemberdayaan masyarakat, pembinaan UMKM, dan pengembangan usaha menjahit. Akan tetapi, keberlanjutan komitmen belum sepenuhnya optimal karena aktivitas kerja sama dengan <i>Bye Bye Plastic</i> mulai berkurang sehingga tujuan bersama belum tercapai secara maksimal
3.	<i>Trust Among the Participants</i> (Kepercayaan antar Stakeholder)	Hubungan antaraktor dibangun atas dasar kepercayaan melalui kerja sama yang telah berlangsung selama beberapa tahun. Kepercayaan terlihat dari pemberian kewenangan kepada BUM Desa sebagai penghubung antara mitra dengan masyarakat. Masyarakat juga mempercayai BUM Desa sebagai tempat menyampaikan keluhan maupun memperoleh informasi. Walaupun demikian, kepercayaan perlu terus dipelihara melalui komunikasi dan keberlanjutan program agar hubungan kolaboratif tetap terjaga.
4.	<i>Governance</i> (Tata Kelola)	Tata kelola kolaborasi telah memiliki mekanisme yang jelas melalui MoU, PKS, rapat koordinasi, monitoring, evaluasi, pelaporan, serta mekanisme penyelesaian permasalahan melalui musyawarah. Pemerintah Desa menjalankan fungsi pembinaan dan

No.	Fokus Penelitian <i>Collaborative Governance</i> Menurut Goldsmith & Kettl (2009)	Hasil Penelitian
		pengawasan, sedangkan BUM Desa mengoordinasikan operasional dan komunikasi dengan mitra. Setiap aktor memahami prosedur yang harus dilakukan apabila terjadi kendala sehingga pelaksanaan kolaborasi memiliki pedoman yang jelas.
5.	<i>Access to Authority</i> (Akses terhadap Otoritas)	Seluruh aktor memperoleh akses kewenangan sesuai kapasitas masing-masing. Pemerintah Desa memiliki kewenangan melakukan pembinaan, BUM Desa mengelola operasional kerja sama, Alfamidi mengelola fasilitas lokasi usaha, <i>Bye Bye Plastic</i> mengelola produksi dan pemasaran, sedangkan masyarakat menjalankan kegiatan usaha dan produksi. Pembagian kewenangan tersebut berjalan sesuai kesepakatan sehingga tidak terjadi tumpang tindih peran.
6.	<i>Distributive Accountability /Responsibility</i> (Distribusi Akuntabilitas atau Tanggung Jawab)	Pertanggungjawaban dalam kolaborasi telah dibagi sesuai tugas masing-masing aktor. Pemerintah Desa bertanggung jawab melakukan pembinaan dan pengawasan, BUM Desa bertanggung jawab terhadap pengelolaan usaha dan pelaporan, Alfamidi bertanggung jawab atas fasilitas lokasi usaha, <i>Bye Bye Plastic</i> bertanggung jawab terhadap bahan baku dan pemasaran, sedangkan masyarakat bertanggung jawab menghasilkan produk serta menjalankan usaha sesuai ketentuan. Pertanggungjawaban tersebut dilaksanakan melalui pelaporan dan evaluasi berkala.
7.	<i>Information Sharing</i> (Keterbukaan Informasi)	Informasi mengenai pelaksanaan program, kegiatan usaha, maupun kendala disampaikan melalui rapat koordinasi, komunikasi langsung, dan grup WhatsApp. BUM Desa menjadi pusat penyebaran informasi kepada Pemerintah Desa, mitra kerja, dan masyarakat. Mekanisme tersebut mempermudah koordinasi dan penyelesaian permasalahan. Namun, penyampaian informasi masih didominasi komunikasi informal sehingga dokumentasi informasi belum seluruhnya terdokumentasi secara sistematis.
8.	<i>Access to Resources</i> (Akses terhadap Sumber Daya)	Kolaborasi memungkinkan setiap aktor saling melengkapi kebutuhan sumber daya. Pemerintah Desa memberikan dukungan pembinaan, BUM Desa menyediakan pengelolaan organisasi dan sumber daya

No.	Fokus Penelitian <i>Collaborative Governance</i> Menurut Goldsmith & Kettl (2009)	Hasil Penelitian
		manusia, Alfamidi menyediakan tempat usaha, <i>Bye Bye Plastic</i> menyediakan bahan baku, mesin jahit, pelatihan, dan akses pasar, sedangkan masyarakat menyediakan tenaga kerja dan keterampilan produksi. Walaupun demikian, akses terhadap sumber daya belum optimal karena kerja sama dengan <i>Bye Bye Plastic</i> mengalami penurunan sehingga pemanfaatan sumber daya belum berlangsung secara berkelanjutan.

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2026

4.3. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi di lapangan, peneliti memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai pelaksanaan *Collaborative Governance* dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera di Desa Kedungturi, Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo. Kolaborasi dalam pengelolaan BUM Desa ini melibatkan berbagai pemangku kepentingan, di antaranya Pemerintah Desa Kedungturi, pengurus BUM Desa Surya Sejahtera, *Bye Bye Plastic Bag* Bali, pengelola Alfamidi, serta masyarakat Desa Kedungturi. Untuk menganalisis pelaksanaan *Collaborative Governance* tersebut, penelitian ini menggunakan delapan variabel yang dikemukakan oleh Goldsmith & Kettl (2009), yaitu: *Networked Structure*, *Commitment to a Common Purpose*, *Trust Among the Participants*, *Governance*, *Access to Authority*, *Distributive Accountability/Responsibility*, *Information Sharing*, dan *Access to Resources*. Berikut uraian pembahasan dari masing-masing variabel tersebut:

4.3.1 *Networked Structure* (Struktur Jaringan)

Menurut Goldsmith & Kettl (2009), *Networked Structure* merupakan struktur hubungan antaraktor yang dibangun melalui jaringan kerja sama yang bersifat horizontal, sehingga setiap pihak memiliki kedudukan yang setara sesuai dengan hak, kewajiban, tanggung jawab, dan kewenangannya. Dalam *Collaborative Governance*, pemerintah tidak lagi menjadi aktor yang mendominasi, melainkan berperan sebagai network manager yang memfasilitasi hubungan antarpemangku kepentingan untuk mencapai tujuan bersama.

Networked Structure dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera telah melibatkan berbagai aktor, yaitu Pemerintah Desa Kedungturi, pengurus BUM Desa, masyarakat, pihak minimarket, serta *Bye Bye Plastic Bag* Bali. Keterlibatan berbagai aktor tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan BUM Desa tidak hanya bergantung pada pemerintah desa, tetapi juga melibatkan sektor swasta, organisasi nonpemerintah, dan masyarakat. Masing-masing aktor memiliki peran yang berbeda namun saling melengkapi. Pemerintah Desa berperan memberikan pembinaan dan dukungan kebijakan, pengurus BUM Desa bertanggung jawab mengelola unit usaha, masyarakat berpartisipasi sebagai pelaku usaha sekaligus penerima manfaat, sedangkan minimarket dan *Bye Bye Plastic Bag* berperan sebagai mitra dalam pengembangan usaha.

Pada Unit Kemitraan Menjahit, hubungan kerja sama antara BUM Desa dengan *Bye Bye Plastic Bag* menunjukkan adanya pembagian peran yang jelas. BUM Desa menyediakan tenaga kerja penjahit dari masyarakat Desa Kedungturi, sedangkan *Bye Bye Plastic Bag* menyediakan bahan baku serta mendistribusikan

hasil produksi ke hotel-hotel di Bali. Pembagian peran tersebut mencerminkan hubungan yang saling melengkapi sehingga tidak terdapat pihak yang mendominasi keseluruhan proses kerja sama. Kondisi ini sejalan dengan konsep *Networked Structure* menurut Goldsmith & Kettl (2009) yang menekankan pentingnya hubungan horizontal antarpihak dalam suatu jaringan kolaborasi.

Struktur jaringan juga terlihat pada kerja sama antara BUM Desa dengan minimarket melalui program pemberdayaan UMKM. Dalam kemitraan tersebut, BUM Desa bertanggung jawab melakukan pembinaan terhadap pelaku UMKM, sedangkan pihak minimarket menyediakan ruang pemasaran bagi produk masyarakat. Kolaborasi ini menunjukkan adanya keterhubungan antara pemerintah desa, BUM Desa, sektor swasta, dan masyarakat dalam mendukung pengembangan ekonomi desa.

Meskipun struktur jaringan telah terbentuk, pelaksanaannya belum sepenuhnya berjalan optimal. Kemitraan dengan *Bye Bye Plastic Bag* mengalami stagnasi sehingga aktivitas kerja sama tidak lagi berlangsung secara berkelanjutan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberlangsungan jaringan masih bergantung pada mitra tertentu sehingga hubungan kolaboratif belum sepenuhnya kuat dan stabil. Temuan ini sejalan dengan Phitaloka & Wibawani (2023) yang menyatakan bahwa lemahnya kapasitas kolaborasi dapat menyebabkan ketergantungan terhadap pihak tertentu sehingga jaringan kerja sama menjadi kurang berkelanjutan.

Kondisi yang sama juga terlihat pada kemitraan dengan minimarket. Dari lima minimarket yang telah menjalin nota kesepahaman, hanya satu minimarket yang secara aktif menyediakan ruang bagi UMKM binaan BUM Desa untuk

memasarkan produknya. Hal tersebut menunjukkan bahwa jaringan kolaborasi telah terbentuk secara formal, namun belum seluruh anggota jaringan menjalankan perannya secara aktif. Menurut Subekti & Ulfah (2023), efektivitas pengelolaan BUM Desa dipengaruhi oleh keterlibatan seluruh pemangku kepentingan dalam jaringan kolaborasi. Oleh karena itu, rendahnya partisipasi sebagian mitra menyebabkan fungsi jaringan belum berjalan secara maksimal.

Hubungan antara Pemerintah Desa Kedungturi dengan BUM Desa menunjukkan struktur jaringan yang lebih kuat. Pemerintah desa menjalankan fungsi sebagai komisariss yang memberikan arahan, pembinaan, fasilitasi, serta dukungan terhadap pengembangan unit usaha tanpa mengambil alih pengelolaan operasional BUM Desa. Peran tersebut sesuai dengan konsep *network manager* yang dikemukakan oleh Goldsmith & Kettl (2009), yaitu pemerintah bertindak sebagai fasilitator yang menghubungkan berbagai aktor dalam jaringan kolaborasi, bukan sebagai aktor yang mendominasi proses pengambilan keputusan.

Networked Structure dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera telah terbentuk melalui keterlibatan pemerintah desa, pengurus BUM Desa, masyarakat, sektor swasta, dan organisasi nonpemerintah dalam satu jaringan kolaborasi. Hubungan antaraktor telah menunjukkan adanya pembagian peran yang jelas dan tidak didominasi oleh satu pihak. Namun, efektivitas struktur jaringan masih perlu diperkuat karena masih terdapat kemitraan yang mengalami stagnasi serta belum seluruh mitra menjalankan peran dan komitmennya secara aktif. Penguatan koordinasi, keberlanjutan kerja sama, dan peningkatan partisipasi seluruh aktor

menjadi faktor penting agar struktur jaringan dapat berjalan lebih efektif dan berkelanjutan.

4.3.2 *Commitment to a Common Purpose* (Komitmen Mencapai Tujuan)

Goldsmith & Kettl (2009) menjelaskan bahwa *Commitment to a Common Purpose* merupakan komitmen seluruh aktor dalam suatu jaringan untuk mencapai tujuan bersama yang telah disepakati. Komitmen tersebut menjadi dasar terbentuknya kolaborasi karena setiap pihak memiliki kepentingan yang sama dan bersedia menjalankan peran sesuai dengan tanggung jawabnya. Semakin kuat komitmen yang dimiliki setiap aktor, semakin besar peluang kolaborasi berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

Dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera, komitmen terhadap tujuan bersama tercermin dari keterlibatan Pemerintah Desa Kedungturi, pengurus BUM Desa, masyarakat, pihak minimarket, dan *Bye Bye Plastic Bag* dalam mendukung pengembangan ekonomi desa. Seluruh aktor memiliki tujuan yang sama, yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat, memperluas kesempatan kerja, mengembangkan unit usaha BUM Desa, serta meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Kesamaan tujuan tersebut mendorong terbentuknya berbagai bentuk kerja sama yang saling mendukung dalam pengelolaan unit-unit usaha BUM Desa.

Komitmen terhadap tujuan bersama juga terlihat dalam kemitraan antara BUM Desa Surya Sejahtera dengan *Bye Bye Plastic Bag*. Kerja sama tersebut dibangun untuk mewujudkan dua tujuan sekaligus, yaitu mendukung pengurangan penggunaan plastik melalui produksi tas ramah lingkungan dan memberdayakan masyarakat Desa Kedungturi melalui penyediaan lapangan pekerjaan. Pembagian

peran yang dilakukan antara BUM Desa sebagai penyedia tenaga kerja penjahit dan *Bye Bye Plastic Bag* sebagai penyedia bahan baku serta distributor produk menunjukkan adanya kesamaan tujuan yang menjadi dasar pelaksanaan kolaborasi.

Komitmen bersama juga diwujudkan melalui kerja sama antara BUM Desa dengan minimarket dalam program pemberdayaan UMKM. Melalui nota kesepahaman yang telah disepakati, minimarket menyediakan ruang bagi pelaku UMKM binaan BUM Desa untuk memasarkan produknya, sedangkan BUM Desa melakukan pembinaan terhadap pelaku UMKM agar mampu menghasilkan produk yang layak dipasarkan. Kolaborasi tersebut menunjukkan adanya komitmen bersama untuk meningkatkan perekonomian masyarakat desa melalui pemberdayaan usaha mikro.

Komitmen terhadap tujuan bersama belum sepenuhnya terjaga secara berkelanjutan. Kemitraan dengan *Bye Bye Plastic Bag* mengalami stagnasi sehingga aktivitas kerja sama tidak lagi berjalan sebagaimana pada awal pelaksanaannya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa komitmen yang telah dibangun pada tahap awal belum mampu dipertahankan dalam jangka panjang. Demikian pula pada kemitraan dengan minimarket, dari lima minimarket yang telah menandatangani nota kesepahaman hanya satu minimarket yang masih aktif menyediakan ruang pemasaran bagi produk UMKM binaan BUM Desa. Kondisi ini menunjukkan bahwa kesepakatan yang telah dibangun belum sepenuhnya diwujudkan dalam pelaksanaan program oleh seluruh mitra.

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Phitaloka & Wibawani (2023) yang menjelaskan bahwa *Commitment to a Common Purpose* menjadi salah satu

unsur penting dalam keberhasilan *Collaborative Governance*. Komitmen yang tidak diikuti dengan pelaksanaan yang konsisten dapat menghambat pencapaian tujuan bersama. Penelitian Putra et al. (2024) juga menunjukkan bahwa kolaborasi dalam pengelolaan BUM Desa belum dapat berjalan optimal apabila masih terdapat kendala komunikasi, transparansi, dan rendahnya partisipasi para pihak. Sementara itu, Aisyah Haris et al. (2022) menegaskan bahwa komitmen seluruh pemangku kepentingan diperlukan agar proses kolaborasi dapat berlangsung secara berkelanjutan dari tahap perencanaan hingga pelaksanaan program.

Commitment to a Common Purpose dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera telah terbentuk melalui adanya tujuan bersama yang dimiliki oleh pemerintah desa, pengurus BUM Desa, masyarakat, sektor swasta, dan organisasi nonpemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Namun, komitmen tersebut belum sepenuhnya diwujudkan secara berkelanjutan karena masih terdapat kemitraan yang mengalami stagnasi serta belum seluruh mitra menjalankan kesepakatan yang telah dibuat. Oleh karena itu, diperlukan penguatan komitmen seluruh aktor agar tujuan bersama yang telah disepakati dapat terus diwujudkan secara konsisten dalam setiap pelaksanaan program.

4.3.3 *Trust Among To The Participants* (Kepercayaan Diantara Pemangku

Kepentingan)

Menurut Goldsmith & Kettl (2009), *Trust Among the Participants* merupakan kepercayaan yang terbangun di antara para aktor dalam suatu jaringan kolaborasi sehingga setiap pihak bersedia bekerja sama, berbagi informasi, serta menjalankan peran masing-masing untuk mencapai tujuan bersama. Kepercayaan

menjadi dasar penting dalam *Collaborative Governance* karena memungkinkan hubungan kerja sama berlangsung secara efektif dan berkelanjutan.

Kepercayaan antarpartisipan dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera tercermin melalui hubungan yang terjalin antara Pemerintah Desa Kedungturi, pengurus BUM Desa, masyarakat, pihak minimarket, dan *Bye Bye Plastic Bag* Bali. Hubungan tersebut dibangun melalui kerja sama yang telah berlangsung dalam berbagai unit usaha sehingga setiap aktor memiliki keyakinan terhadap peran dan tanggung jawab masing-masing.

Kepercayaan antara BUM Desa Surya Sejahtera dengan *Bye Bye Plastic Bag* terlihat melalui pembagian peran dalam Unit Kemitraan Menjahit. BUM Desa dipercaya untuk mengoordinasikan tenaga kerja penjahit dari masyarakat Desa Kedungturi, sedangkan *Bye Bye Plastic Bag* bertanggung jawab menyediakan bahan baku serta mendistribusikan hasil produksi ke hotel-hotel di Bali. Pembagian peran tersebut menunjukkan adanya saling percaya terhadap kemampuan masing-masing pihak dalam menjalankan tugasnya. Hubungan tersebut sejalan dengan konsep Goldsmith & Kettl (2009) yang menempatkan kepercayaan sebagai dasar terciptanya kerja sama antarpemangku kepentingan.

Keberlangsungan hubungan tersebut belum sepenuhnya terjaga. Stagnasi yang terjadi pada kemitraan menunjukkan bahwa kepercayaan yang telah terbentuk masih memerlukan penguatan melalui komunikasi dan koordinasi yang berkelanjutan agar kolaborasi dapat terus berjalan. Kondisi tersebut sejalan dengan penelitian Phitaloka & Wibawani (2023) yang menjelaskan bahwa keberhasilan *Collaborative Governance* tidak hanya ditentukan oleh adanya kepercayaan, tetapi

juga memerlukan dukungan kapasitas pengelolaan serta hubungan kerja sama yang terus dipelihara.

Kepercayaan juga terlihat dalam kerja sama BUM Desa dengan pengelola minimarket melalui program pemberdayaan UMKM. Kerja sama tersebut didasarkan pada nota kesepahaman yang memberikan kepastian mengenai hak dan kewajiban masing-masing pihak. Adanya kesepakatan tersebut menunjukkan bahwa kedua belah pihak memiliki keyakinan untuk menjalankan program secara bersama-sama. Akan tetapi, dari lima minimarket yang telah menjalin kerja sama, hanya satu minimarket yang secara aktif menyediakan ruang bagi UMKM binaan BUM Desa. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepercayaan yang telah dibangun secara formal belum sepenuhnya diikuti dengan komitmen dalam pelaksanaan kerja sama sehingga manfaat kolaborasi belum dirasakan secara optimal.

Hubungan kepercayaan yang paling kuat terlihat antara Pemerintah Desa Kedungturi dengan BUM Desa Surya Sejahtera. Pemerintah desa memberikan dukungan melalui pembinaan, pengawasan, serta fasilitasi terhadap pengelolaan BUM Desa, sedangkan pengurus BUM Desa menjalankan pengelolaan unit usaha sesuai dengan ketentuan yang telah disepakati. Hubungan tersebut mencerminkan adanya rasa saling percaya dalam menjalankan peran masing-masing tanpa adanya dominasi pemerintah terhadap operasional BUM Desa. Kepercayaan ini turut mendukung keberlangsungan pengelolaan BUM Desa sebagai lembaga ekonomi desa.

Kepercayaan yang terbangun antarpemangku kepentingan juga didukung oleh rekam jejak BUM Desa Surya Sejahtera dalam mengembangkan berbagai unit

usaha, menjalin kemitraan, serta memberikan manfaat bagi masyarakat Desa Kedungturi. Keberhasilan tersebut menjadi modal penting dalam membangun keyakinan para mitra untuk terlibat dalam pengelolaan BUM Desa. Hal ini sejalan dengan penelitian Kharisma & Hardjati (2024) yang menjelaskan bahwa pengembangan BUM Desa Surya Sejahtera didukung oleh kemampuan membangun jaringan kerja sama dengan berbagai pihak sebagai upaya meningkatkan potensi ekonomi desa.

Trust Among the Participants dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera telah terbentuk melalui hubungan saling percaya antara pemerintah desa, pengurus BUM Desa, masyarakat, pihak swasta, dan organisasi nonpemerintah. Meskipun hubungan kepercayaan antara Pemerintah Desa dan BUM Desa telah berjalan dengan baik, kepercayaan dengan mitra eksternal masih perlu diperkuat agar kolaborasi dapat berlangsung secara berkelanjutan dan seluruh pihak tetap berkomitmen menjalankan peran yang telah disepakati.

4.3.4 Governance (Tata Kelola)

Menurut Goldsmith & Kettl (2009), *Governance* dalam *Collaborative Governance* merupakan tata kelola yang mengatur hubungan antaraktor melalui aturan, pembagian peran, mekanisme koordinasi, serta prosedur yang disepakati bersama. Tata kelola yang jelas diperlukan agar setiap aktor memahami hak, kewajiban, tanggung jawab, dan kewenangannya sehingga kolaborasi dapat berjalan secara efektif dan akuntabel.

Governance dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera telah didukung oleh landasan hukum yang mengatur penyelenggaraan organisasi dan pelaksanaan

kerja sama. Pengelolaan BUM Desa berpedoman pada Peraturan Desa Kedungturi Nomor 3 Tahun 2021 tentang BUM Desa serta Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) Nomor 4 Tahun 2021. Keberadaan regulasi tersebut memberikan kejelasan mengenai struktur organisasi, pembagian tugas, kewenangan, serta mekanisme pengelolaan BUM Desa sehingga pelaksanaan setiap unit usaha memiliki dasar hukum yang jelas. Hal ini sejalan dengan konsep *Governance* menurut Goldsmith & Kettl (2009) yang menekankan pentingnya aturan sebagai pedoman dalam mengelola hubungan antaraktor dalam suatu jaringan kolaborasi.

Penerapan tata kelola juga terlihat pada kerja sama antara BUM Desa Surya Sejahtera dengan pihak minimarket. Kerja sama tersebut didasarkan pada Memorandum of Understanding (MoU) yang mengatur hak, kewajiban, serta bentuk kerja sama pemberdayaan UMKM. Adanya MoU memberikan kepastian mengenai peran masing-masing pihak sehingga pelaksanaan kemitraan memiliki pedoman yang disepakati bersama. Kejelasan aturan tersebut menunjukkan bahwa hubungan kolaboratif dibangun melalui mekanisme tata kelola yang formal sehingga dapat menjadi dasar pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi kerja sama.

Berbeda dengan kerja sama bersama minimarket, kemitraan antara BUM Desa Surya Sejahtera dengan *Bye Bye Plastic Bag* belum didukung oleh kesepakatan tertulis yang mengatur secara rinci hak, kewajiban, pembagian peran, maupun mekanisme evaluasi kerja sama. Kolaborasi lebih banyak didasarkan pada kesepakatan antarpihak sehingga belum memiliki pedoman formal yang mengikat. Kondisi tersebut menyebabkan keberlangsungan kerja sama menjadi kurang

terjamin dan berpengaruh terhadap keberlanjutan kemitraan yang pada akhirnya mengalami stagnasi. Situasi ini menunjukkan bahwa tata kelola kolaborasi belum sepenuhnya memenuhi prinsip *Governance* sebagaimana dikemukakan oleh Goldsmith & Kettl (2009), karena belum seluruh bentuk kerja sama memiliki aturan yang jelas sebagai dasar pelaksanaannya.

Dari sisi tata kelola internal, BUM Desa Surya Sejahtera telah memiliki struktur organisasi yang membedakan fungsi komisariss, direksi, serta pengelola setiap unit usaha. Pembagian peran tersebut menunjukkan adanya mekanisme koordinasi dan pengawasan dalam menjalankan kegiatan organisasi. Pemerintah Desa melalui Kepala Desa sebagai komisariss berperan memberikan arahan, pembinaan, serta dukungan terhadap pengembangan BUM Desa tanpa mengambil alih pelaksanaan operasional. Peran tersebut mencerminkan fungsi pemerintah sebagai pengelola jaringan (*network manager*) yang memfasilitasi hubungan antarpemangku kepentingan dalam mencapai tujuan bersama.

Tata kelola kolaborasi masih memerlukan penguatan, terutama pada kerja sama yang belum memiliki aturan formal. Kejelasan mekanisme kerja sama, pembagian tanggung jawab, serta prosedur evaluasi menjadi faktor penting untuk menjaga keberlanjutan kolaborasi antaraktor. Hal ini sejalan dengan penelitian Phitaloka & Wibawani (2023) yang menjelaskan bahwa penerapan *Collaborative Governance* pada BUM Desa belum berjalan optimal apabila tata kelola organisasi, standar operasional, serta pembagian kewenangan belum disusun secara jelas.

Governance dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera telah berjalan cukup baik melalui adanya regulasi desa, AD/ART, struktur organisasi, serta kerja

sama formal dengan pihak minimarket yang didukung oleh MoU. Namun, tata kelola kolaborasi masih perlu diperkuat, khususnya pada kemitraan dengan *Bye Bye Plastic Bag*, agar setiap bentuk kerja sama memiliki aturan yang jelas, pembagian peran yang tegas, dan mekanisme pengawasan yang mampu menjamin keberlanjutan kolaborasi sesuai dengan prinsip *Collaborative Governance* menurut Goldsmith & Kettl (2009).

4.3.5 Access to Authority (Akses Terhadap Otoritas)

Menurut Goldsmith & Kettl (2009), *Access to Authority* merupakan tersedianya kewenangan yang jelas bagi setiap aktor yang terlibat dalam kolaborasi sehingga masing-masing pihak dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan aturan yang telah disepakati. Kewenangan tersebut tidak hanya berupa legitimasi formal melalui regulasi, tetapi juga berupa kejelasan prosedur yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan kolaborasi.

Dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera, akses terhadap kewenangan telah didukung oleh berbagai regulasi yang menjadi dasar pelaksanaan kegiatan BUM Desa. Peraturan Desa Kedungturi Nomor 3 Tahun 2021 memberikan kewenangan kepada BUM Desa untuk mengelola unit usaha serta menjalin kerja sama dengan berbagai pihak dalam rangka meningkatkan perekonomian desa. Selain itu, kerja sama dengan minimarket juga didukung oleh Peraturan Daerah Kabupaten Sidoarjo Nomor 10 Tahun 2019 tentang Penataan Toko Swalayan yang menjadi dasar pelaksanaan kemitraan antara BUM Desa dan minimarket dalam pemberdayaan UMKM desa.

Selain didukung oleh regulasi, pelaksanaan kewenangan dalam pengelolaan BUM Desa juga mengacu pada Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga (AD/ART), Standar Operasional Prosedur (SOP), serta pembagian tugas sesuai struktur organisasi. Ketua BUM Desa memiliki kewenangan dalam mengoordinasikan seluruh unit usaha, sedangkan setiap kepala unit bertanggung jawab terhadap pengelolaan operasional unit masing-masing. Pemerintah Desa berperan sebagai komisariss yang memberikan pembinaan, arahan, dan pengawasan tanpa mengambil alih pelaksanaan operasional BUM Desa. Pembagian kewenangan tersebut menunjukkan bahwa setiap aktor memiliki batas tugas dan tanggung jawab yang jelas sehingga pelaksanaan pengelolaan dapat berjalan sesuai dengan fungsi masing-masing.

Dalam kerja sama dengan *Bye Bye Plastic Bag* maupun pihak minimarket, kewenangan masing-masing pihak juga telah ditentukan berdasarkan kesepakatan yang dibuat. BUM Desa bertanggung jawab mengoordinasikan pelaksanaan program dan masyarakat sebagai pelaksana kegiatan, sedangkan mitra menjalankan kewajibannya sesuai ruang lingkup kerja sama yang telah disepakati. Kejelasan pembagian kewenangan tersebut mencerminkan adanya kesempatan yang sama bagi setiap pihak untuk menjalankan perannya sesuai kapasitas masing-masing tanpa adanya dominasi salah satu aktor.

Kondisi tersebut sejalan dengan pendapat Danastry & Kurniawan (2021) yang menjelaskan bahwa *Access to Authority* merupakan kesempatan bagi setiap pemangku kepentingan untuk menjalankan kewenangan berdasarkan prosedur kolaborasi yang jelas dan disepakati bersama. Kejelasan kewenangan tersebut

menjadi salah satu faktor yang mendukung efektivitas pelaksanaan kolaborasi karena setiap aktor memahami tugas, fungsi, serta batas kewenangannya.

Access to Authority dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera telah berjalan dengan baik. Hal tersebut ditunjukkan melalui adanya legitimasi formal berupa peraturan perundang-undangan, AD/ART, SOP, serta pembagian kewenangan yang jelas antara Pemerintah Desa, pengurus BUM Desa, kepala unit usaha, masyarakat, dan mitra kerja. Kejelasan tersebut memberikan dasar bagi setiap aktor untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan kewenangan yang dimiliki sehingga pelaksanaan kolaborasi dapat berlangsung secara terarah.

4.3.6 *Distributive Accountability / Responsibility* (Pembagian Tanggungjawab)

Menurut Goldsmith & Kettl (2009), *Distributive Accountability / Responsibility* merupakan pembagian tanggung jawab dan akuntabilitas di antara seluruh aktor yang terlibat dalam suatu jaringan kolaborasi. Setiap aktor memiliki peran, kewenangan, dan tanggung jawab yang berbeda sesuai dengan kapasitasnya, sehingga keberhasilan kolaborasi tidak hanya menjadi tanggung jawab satu pihak, melainkan merupakan tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan yang telah disepakati.

Dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera, pembagian tanggung jawab telah disesuaikan dengan fungsi masing-masing aktor. Pemerintah Desa Kedungturi berperan sebagai komisararis yang memberikan pembinaan, arahan, serta melakukan pengawasan terhadap pengelolaan BUM Desa. Pengurus BUM Desa bertanggung jawab mengelola kegiatan operasional serta mengembangkan unit-unit

usaha yang dimiliki. Pada tingkat unit usaha, setiap kepala unit memiliki tanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan dan pencapaian target unit usahanya masing-masing. Pembagian tugas tersebut menunjukkan bahwa tanggung jawab tidak terpusat pada satu aktor, tetapi didistribusikan sesuai dengan struktur organisasi BUM Desa.

Pembagian tanggung jawab juga terlihat dalam kemitraan antara BUM Desa dengan *Bye Bye Plastic Bag* Bali. BUM Desa bertanggung jawab menyediakan dan mengoordinasikan tenaga kerja penjahit dari masyarakat Desa Kedungturi, sedangkan *Bye Bye Plastic Bag* bertanggung jawab menyediakan bahan baku dan mendistribusikan hasil produksi ke hotel-hotel di Bali. Pembagian peran tersebut menunjukkan bahwa masing-masing pihak memiliki tanggung jawab yang berbeda namun saling melengkapi dalam mendukung pelaksanaan program.

Pada kerja sama dengan minimarket, tanggung jawab juga telah dibagi sesuai dengan peran masing-masing. BUM Desa bertugas mengoordinasikan pelaku UMKM binaan serta memastikan produk yang dipasarkan memenuhi standar yang telah ditentukan, sedangkan pihak minimarket menyediakan tempat pemasaran bagi produk UMKM di area toko. Pembagian tanggung jawab tersebut mencerminkan adanya keterlibatan pemerintah, BUM Desa, sektor swasta, dan masyarakat dalam mendukung pemberdayaan ekonomi desa.

Meskipun pembagian tanggung jawab telah ditetapkan, pelaksanaannya belum sepenuhnya berjalan optimal. Kemitraan dengan *Bye Bye Plastic Bag* yang mengalami stagnasi menunjukkan bahwa tanggung jawab masing-masing pihak belum mampu menjaga keberlanjutan kerja sama. Demikian pula pada kemitraan

dengan minimarket, hanya satu dari lima minimarket yang masih aktif menyediakan ruang bagi UMKM binaan BUM Desa. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan tanggung jawab oleh seluruh aktor belum berjalan secara konsisten sehingga tujuan kolaborasi belum dapat diwujudkan secara maksimal.

Kondisi tersebut sejalan dengan konsep *Collaborative Governance* yang dikemukakan Goldsmith & Kettl (2009), bahwa keberhasilan kolaborasi tidak hanya ditentukan oleh adanya pembagian tanggung jawab, tetapi juga oleh komitmen setiap aktor dalam melaksanakan tanggung jawab yang telah disepakati. Apabila salah satu aktor tidak menjalankan perannya secara optimal, maka pencapaian tujuan bersama akan ikut terhambat.

Distributive Accountability / Responsibility dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera telah terlihat melalui pembagian peran dan tanggung jawab yang jelas antara Pemerintah Desa, pengurus BUM Desa, masyarakat, minimarket, dan *Bye Bye Plastic Bag* Bali. Namun, pelaksanaan tanggung jawab tersebut belum sepenuhnya konsisten, terutama pada kemitraan dengan pihak eksternal, sehingga masih diperlukan penguatan pelaksanaan tanggung jawab bersama agar kolaborasi dapat berlangsung secara berkelanjutan dan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4.3.7 Information Sharing (Keterbukaan Informasi)

Menurut Goldsmith & Kettl (2009), *Information Sharing* merupakan kemudahan akses bagi para anggota jaringan untuk memperoleh dan bertukar informasi yang dibutuhkan dalam proses kolaborasi. Pertukaran informasi menjadi salah satu unsur penting dalam *Collaborative Governance* karena memungkinkan

setiap aktor memahami tugas, tanggung jawab, serta perkembangan pelaksanaan kerja sama sehingga koordinasi dapat berjalan secara efektif.

Dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera, pertukaran informasi dilakukan melalui komunikasi rutin antara Pemerintah Desa Kedungturi, pengurus BUM Desa, masyarakat, serta mitra kerja. Pemerintah desa memperoleh informasi mengenai perkembangan pengelolaan BUM Desa melalui laporan pertanggungjawaban dan rapat evaluasi yang dilaksanakan secara berkala. Melalui mekanisme tersebut, pemerintah desa dapat melakukan pembinaan sekaligus memberikan arahan terhadap pengembangan unit usaha yang dikelola BUM Desa. Kondisi ini menunjukkan bahwa informasi mengalir secara terbuka antara BUM Desa dan pemerintah desa sehingga mendukung proses koordinasi dalam pelaksanaan program.

Pertukaran informasi juga dilakukan dalam kerja sama dengan *Bye Bye Plastic Bag*. Komunikasi berlangsung mengenai kebutuhan produksi, penyediaan bahan baku, proses pengerjaan, hingga distribusi hasil produksi. Informasi tersebut menjadi dasar pembagian tugas antara kedua belah pihak sehingga setiap aktor dapat menjalankan perannya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibangun. Meskipun demikian, stagnasi kerja sama yang terjadi menunjukkan bahwa intensitas pertukaran informasi tidak lagi berjalan secara optimal sehingga memengaruhi keberlanjutan kolaborasi.

Pada kemitraan dengan minimarket, informasi mengenai pelaksanaan program pemberdayaan UMKM disampaikan melalui sosialisasi dan nota kesepahaman (MoU) yang memuat hak, kewajiban, serta mekanisme pelaksanaan

kerja sama. Selain itu, pengurus BUM Desa juga memberikan informasi kepada pelaku UMKM mengenai prosedur pemanfaatan fasilitas pemasaran yang telah disediakan. Namun, penyampaian informasi tersebut belum sepenuhnya diikuti oleh implementasi dari seluruh mitra karena hanya sebagian minimarket yang menjalankan kerja sama secara aktif. Kondisi ini menunjukkan bahwa keterbukaan informasi telah dilakukan, tetapi efektivitasnya masih dipengaruhi oleh komitmen masing-masing aktor dalam melaksanakan kesepakatan yang telah dibuat.

Pertukaran informasi kepada masyarakat juga dilakukan melalui forum musyawarah desa, kegiatan sosialisasi, serta media komunikasi seperti grup WhatsApp yang digunakan untuk menyampaikan informasi mengenai kegiatan maupun perkembangan unit usaha BUM Desa. Mekanisme tersebut memudahkan masyarakat memperoleh informasi serta meningkatkan partisipasi dalam berbagai program yang dijalankan BUM Desa.

Berdasarkan konsep Goldsmith & Kettl (2009), praktik *Information Sharing* dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera telah berjalan cukup baik karena terdapat mekanisme penyampaian informasi antara pemerintah desa, pengurus BUM Desa, masyarakat, dan mitra kerja. Informasi disampaikan melalui rapat koordinasi, laporan pertanggungjawaban, sosialisasi, grup WhatsApp, serta komunikasi langsung antarpihak. Meskipun demikian, efektivitas pertukaran informasi masih perlu diperkuat agar komunikasi antaraktor tetap berlangsung secara berkelanjutan dan mampu mendukung keberhasilan kolaborasi dalam setiap unit usaha BUM Desa.

4.3.8 *Access to Resources* (Ketersediaan Sumber Daya)

Menurut Goldsmith & Kettl (2009), *Access to Resources* merupakan ketersediaan serta kemudahan akses terhadap sumber daya yang dibutuhkan dalam suatu jaringan kolaborasi, baik berupa sumber daya manusia, keuangan, sarana dan prasarana, teknologi, maupun informasi. Dalam *Collaborative Governance*, setiap aktor tidak harus memiliki seluruh sumber daya secara mandiri, tetapi dapat saling melengkapi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki masing-masing sehingga tujuan bersama dapat dicapai secara lebih efektif.

Akses terhadap sumber daya dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera melibatkan kontribusi dari berbagai aktor yang memiliki sumber daya berbeda. BUM Desa memiliki sumber daya berupa modal usaha, aset yang terus berkembang, unit-unit usaha yang beragam, tenaga kerja dari masyarakat, serta pengalaman dalam mengelola usaha desa. Keberadaan Unit UED-SP "Sumber Rejeki" juga memperkuat akses masyarakat terhadap permodalan sehingga dapat mendukung perkembangan usaha mikro di Desa Kedungturi.

Bye Bye Plastic Bag Bali memberikan dukungan berupa bahan baku produksi, desain produk, serta akses pemasaran melalui jaringan hotel di Bali. Sumber daya tersebut melengkapi sumber daya yang dimiliki BUM Desa, khususnya tenaga kerja penjahit yang berasal dari masyarakat Desa Kedungturi. Kolaborasi tersebut menunjukkan bahwa setiap aktor memberikan kontribusi sesuai dengan kapasitasnya sehingga tercipta pemanfaatan sumber daya secara bersama dalam mendukung pengembangan Unit Kemitraan Menjahit. Kondisi ini sesuai dengan konsep Goldsmith & Kettl (2009) yang menjelaskan bahwa keberhasilan

kolaborasi dipengaruhi oleh kemampuan para aktor untuk menggabungkan sumber daya yang dimiliki dalam mencapai tujuan bersama.

Akses terhadap sumber daya juga terlihat dalam kerja sama BUM Desa dengan minimarket. Pihak minimarket menyediakan fasilitas berupa lokasi usaha dan akses terhadap konsumen, sedangkan BUM Desa memfasilitasi pelaku UMKM desa untuk memasarkan produknya. Melalui kerja sama tersebut, pelaku UMKM memperoleh kesempatan memperluas pemasaran tanpa harus menyediakan tempat usaha sendiri. Dengan demikian, sumber daya yang dimiliki pihak swasta dimanfaatkan untuk mendukung pemberdayaan ekonomi masyarakat desa.

Pemerintah Desa Kedungturi berkontribusi melalui dukungan regulasi, pembinaan, serta fasilitasi terhadap pengembangan BUM Desa. Peran pemerintah desa sebagai komisariss turut memberikan kemudahan bagi BUM Desa dalam memperoleh dukungan terhadap pelaksanaan berbagai unit usaha. Peran tersebut menunjukkan bahwa pemerintah tidak hanya berfungsi sebagai pembuat kebijakan, tetapi juga sebagai fasilitator yang membantu memastikan sumber daya dapat dimanfaatkan oleh seluruh aktor yang terlibat dalam jaringan kolaborasi.

Meskipun berbagai sumber daya telah tersedia, pemanfaatannya belum sepenuhnya optimal. Kemitraan dengan *Bye Bye Plastic Bag* yang mengalami stagnasi menyebabkan sumber daya berupa bahan baku, jaringan pemasaran, dan tenaga kerja tidak lagi dimanfaatkan secara maksimal. Demikian pula pada kerja sama dengan minimarket, hanya satu minimarket yang secara aktif menyediakan ruang bagi UMKM binaan BUM Desa sehingga akses terhadap pasar belum dapat dimanfaatkan secara merata oleh seluruh pelaku usaha desa. Kondisi tersebut

menunjukkan bahwa ketersediaan sumber daya saja belum cukup untuk mendukung keberhasilan kolaborasi apabila tidak diikuti dengan keberlanjutan kerja sama dan komitmen dari seluruh aktor yang terlibat.

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Phitaloka & Wibawani (2023) yang menjelaskan bahwa keterbatasan sumber daya manusia dan belum optimalnya pengelolaan sumber daya menjadi salah satu faktor yang menghambat penerapan *Collaborative Governance* pada pengelolaan BUM Desa. Sebaliknya, penelitian Kharisma & Hardjati (2024) menunjukkan bahwa pengembangan BUM Desa dapat berjalan dengan baik ketika didukung oleh pemanfaatan sumber daya yang dimiliki melalui kerja sama dengan berbagai pihak. Oleh karena itu, optimalisasi akses terhadap sumber daya perlu terus diperkuat agar seluruh potensi yang dimiliki setiap aktor dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk mendukung keberlanjutan pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera.

Berdasarkan analisis terhadap delapan kriteria *Collaborative Governance* menurut Goldsmith & Kettl (2009), pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera di Desa Kedungturi secara umum telah menerapkan prinsip kolaborasi dengan melibatkan pemerintah desa, pengurus BUM Desa, masyarakat, sektor swasta, dan organisasi nonpemerintah dalam pengembangan berbagai unit usaha. Kolaborasi tersebut telah menunjukkan capaian yang cukup baik pada aspek *Networked Structure*, *Commitment to a Common Purpose*, *Trust Among the Participants*, *Information Sharing*, dan *Access to Authority*, yang tercermin dari adanya pembagian peran, tujuan bersama, hubungan saling percaya, pertukaran informasi, serta dukungan pemerintah desa terhadap pengelolaan BUM Desa.

Masih terdapat beberapa aspek yang perlu diperkuat, terutama pada *Governance*, distributive accountability, dan *Access to Resources*. Belum optimalnya keberlanjutan kerja sama dengan *Bye Bye Plastic Bag*, rendahnya partisipasi sebagian minimarket mitra, serta belum maksimalnya pemanfaatan sumber daya yang dimiliki masing-masing aktor menunjukkan bahwa kolaborasi masih memerlukan penguatan koordinasi, komitmen, dan pengelolaan sumber daya. Oleh karena itu, peningkatan pada aspek-aspek tersebut menjadi penting agar praktik *Collaborative Governance* dalam pengelolaan BUM Desa Surya Sejahtera dapat berjalan lebih efektif, berkelanjutan, serta mampu memberikan manfaat yang lebih besar bagi pemberdayaan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat Desa Kedungturi.