

## **Tata Kelola Kolaboratif dalam Pembangunan Ekonomi Lokal: Studi Kasus BUMDes Guwosari Maju Sejahtera**

**Winata Masniari Samosir, M Wahyu Agani, Nuraisya Handyka Puteri, Firhan Ardiansyah, Fransiska Devy Lorang**

Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Gadjah Mada

*Received: 23 Juni 2024*

*Revised: 28 May 2025*

*Published: 31 May 2025*

### **Abstract:**

Village-Owned Enterprises (BUMDes) are pivotal in local government strategies to boost rural economic growth, enhancing the quality of life and economic well-being in rural communities. This research examines the collaborative governance practices of BUMDes Guwosari Maju Sejahtera, focusing on aspects such as vision, accountability, collaborative capability, leadership, management capability, and procedural formalization. The study also evaluates the contribution of BUMDes Guwosari Maju Sejahtera to local economic development, considering job creation, human resource skill development, business activities, and environmental quality. The findings indicate that BUMDes Guwosari Maju Sejahtera has successfully built strong synergies with village governments, communities, and businesses to enhance local welfare. However, areas for improvement include formalizing vision and mission in planning documents, enhancing financial management for better accountability, and improving internal knowledge management for sustainable innovation.

### **Keywords:**

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes); Ekonomi lokal; Tata kelola kolaboratif; Komunitas Rural

### **Pendahuluan**

Kerjasama dan kemitraan antara pemerintah, sektor swasta, dan komunitas lokal sangat penting untuk meningkatkan kinerja governance dalam pengembangan ekonomi lokal (Meyer, 2014). Penelitian Samal & Dash (2024) menunjukkan bahwa collaborative governance secara signifikan mendukung pengembangan ekonomi lokal di desa ekowisata di India dengan meningkatkan keterampilan, membuka peluang kerja baru, dan memastikan manfaat ekonomi dirasakan oleh seluruh komunitas. Pengembangan ekonomi lokal adalah pendekatan terintegrasi yang melibatkan devolusi, delegasi, dan desentralisasi kewenangan ke tingkat pemerintahan yang lebih rendah dan kerjasama antara pemerintah lokal, sektor swasta, dan masyarakat sipil untuk meningkatkan potensi

### **Korespondensi:**

Universitas Gadjah Mada, Bulaksumur, Caturtunggal, Depok, Sleman Regency, Special Region of Yogyakarta 55281

Email: mwahyuagani@mail.ugm.ac.id

ekonomi, pertumbuhan, dan kualitas hidup masyarakat setempat (Kamara, 2017). Pengembangan ekonomi lokal menggabungkan prinsip-prinsip pengembangan komunitas dan ekonomi, melibatkan berbagai aktor komunitas dalam proses kebijakan, dan berfokus pada peningkatan kualitas hidup, keberlanjutan, dan kesetaraan melalui partisipasi penduduk, organisasi nirlaba, dan mitra komunitas lainnya (Jamal & Gordon, 2024). Praktik pengembangan ekonomi lokal di negara-negara maju telah menyoroti praktik terbaik dalam menyusun, mengembangkan, mengelola, dan melaksanakan perencanaan kebijakan untuk strategi, program, dan proyek pengembangan lokal (Gavkalova dan Zilinska, 2020). Meskipun strategi pengembangan ekonomi lokal secara umum mengarah pada peningkatan kesejahteraan komunitas, namun keterbatasan alokasi anggaran, terutama di entitas kecil, tidaklah mencukupi untuk memacu pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan atau mengatasi permasalahan kronis seperti kemiskinan dan pengangguran (Nel & Rogerson, 2016).

Di negara-negara berkembang, sebagian besar populasi tinggal di pedesaan sehingga pengembangan desa merupakan salah satu pendorong utama bagi kemajuan sosial-ekonomi (Arintoko et al., 2020). Pengembangan pedesaan yang melibatkan collaborative governance merupakan pendekatan yang penting dalam menghadapi tantangan dan perubahan pada komunitas pedesaan di berbagai belahan dunia. Kolaborasi antara berbagai pihak, termasuk pemerintah, sektor swasta, masyarakat lokal, dan pemangku kepentingan lainnya, menjadi kunci dalam mencapai tujuan pengembangan pedesaan yang berkelanjutan (Keyim, 2018). Penelitian Zhang, Ye, & Duan (2022) menemukan bahwa kepemimpinan pemerintah lokal merupakan faktor kunci dalam penerapan collaborative governance untuk memberdayakan masyarakat dan mengelola sumber daya secara efisien, guna mendukung pertumbuhan ekonomi pedesaan.

Pemerintah desa tidak boleh hanya berharap kemajuan secara mandiri tanpa terlibat aktif dalam beberapa masalah, namun melalui perencanaan dan dukungan dari berbagai pihak (Amil et al., 2019) maka proses kolaborasinya dapat berjalan. Kolaborasi memungkinkan pembangunan desa secara holistik dengan mempertimbangkan peluang bisnis dari masing-masing pihak terlibat (Razzak & Qodir, 2020). Tata kelola kolaboratif dapat mendorong akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), yang pada akhirnya meningkatkan kesejahteraan desa secara keseluruhan (Kushandajani et al., 2020). BUMDes memainkan peran krusial dalam meningkatkan pendapatan desa dan memberdayakan masyarakat lokal dengan mengoptimalkan potensi sumber daya alam dan sumber daya manusia demi kesejahteraan bersama (Setyorini et al., 2023). Keberhasilan pengelolaan BUMDes bergantung pada political will yang kuat dari pemerintah desa, pengelolaan kelembagaan yang baik melalui MOU yang jelas, struktur organisasi yang terorganisir baik, dan transparansi yang ditingkatkan melalui partisipasi Badan Pengawas Masyarakat. Tingkat kepercayaan masyarakat yang tinggi terhadap pemerintah desa sangat penting untuk keberhasilan collaborative governance di BUMDes (Subekti & Irma Fitriana Ulfah, 2023). Tantangan collaborative governance di BUMDes termasuk keterbatasan modal dan sumber daya manusia (Octaviani, 2022), kurangnya pemahaman dan komunikasi yang efektif, serta kurangnya kepercayaan antara stakeholder (Permatasari, 2023). Selain itu, kurangnya komitmen dan konsistensi dari warga desa (Lestari & Farahnisa, 2020) juga menjadi hambatan dalam pengelolaan BUMDes.

BUMDes Guwosari Maju yang terletak di Desa Guwosari, Pajangan, Bantul, dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Kalurahan Guwosari Nomor 5 tahun 2016 dan resmi didirikan pada tanggal 29 Juli 2017. Desa Guwosari memiliki sumber daya

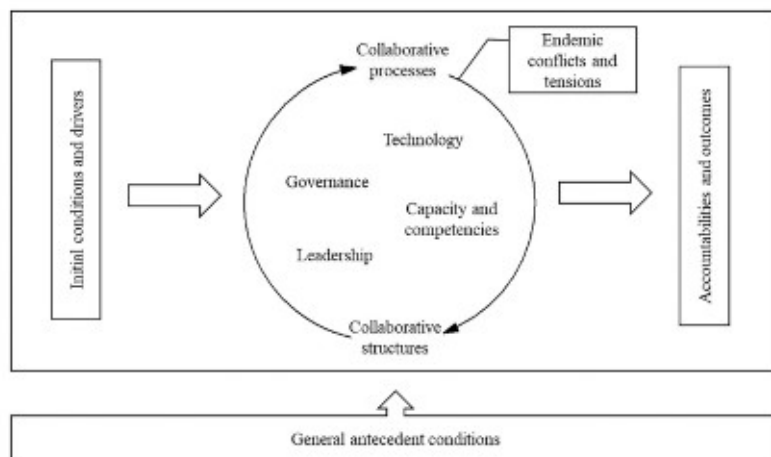
alam melimpah yang mendukung pengembangan ekonomi dan sosial melalui sektor pertanian, terutama dalam budidaya tanaman pangan, hortikultura, dan perikanan, serta melalui potensi perkebunan kelapa, kakao, dan kopi. Selain itu, sektor pariwisata dengan potensi wisata alam, budaya, dan sejarah juga memberikan kontribusi signifikan terhadap pendapatan masyarakat melalui sektor jasa dan perdagangan (Irwanto, 2024). Dengan melihat potensi tersebut, BUMDes Guwosari Maju sudah menjalankan usaha, diantaranya “GOZA” (Even Organizer), unit “Banjaran” (Pariwisata, Sejarah dan Budaya), unit “Go-Sari” (Pengelolaan sampah), “Migunani” (Perdagangan, pengadaan barang dan jasa), “Unit Warung Kita” (Jasa Boga), dan “Sari Atha” (jasa Keuangan) (Bali, 2023). Walaupun banyaknya unit usaha yang telah dikembangkan, sejauh pengetahuan dari peneliti, literatur yang melihat aspek-aspek kolaborasi dari berbagai pihak dalam mengembangkan BUMDes masih terbatas (Setiawan et al., 2023). Sejalan dengan temuan tersebut, penelitian terbaru yang berfokus pada collaborative governance dalam pengembangan ekonomi lokal yang dilakukan oleh Haris et al., (2024) mengungkapkan bahwa pengembangan ekonomi lokal dari sudut pandang tata kelola kolaboratif masih terbatas, terdapat tantangan yang belum dieksplorasi seperti persiapan, koordinasi, dan komitmen pemangku kepentingan yang kurang, kurangnya infrastruktur dan kualitas sumber daya manusia.

Berangkat dari latar belakang di atas, maka dapat dipahami bahwa kebutuhan penelitian yang mendalam tentang struktur, proses, dan faktor-faktor yang memengaruhi collaborative governance di BUMDes Guwosari Maju Sejahtera menjadi penting. Dengan mengisi research gap ini akan dapat membantu meningkatkan pemahaman tentang praktik governance di tingkat BUMDes serta memberikan wawasan bagi pengembangan kebijakan yang lebih efektif dalam konteks pengelolaan BUMDes secara berkelanjutan, meskipun aspek generalisasinya terbatas namun dapat menjadi insights untuk mengembangkan BUMDes lain. Adapun pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut: Bagaimana proses Collaborative Governance dalam pengembangan ekonomi lokal di BUMDes Guwosari Maju Sejahtera?

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memahami bagaimana collaborative governance yang diterapkan BUMDes Guwosari Maju Sejahtera, mengeksplorasi peran yang dimiliki oleh BUMDes Guwosari Maju Sejahtera dalam mengembangkan ekonomi lokal, menganalisis faktor-faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan BUMDes dalam pengembangan ekonomi lokal.

Kolaborasi berpotensi untuk mengurangi biaya transaksi, meningkatkan berbagi informasi, internalisasi eksternalitas negatif, mencapai ekonomi skala, dan memanfaatkan kekuatan sektor, dengan manfaat akhir bekerja menuju tujuan bersama (Sullivan et al., 2024). Salah satu hasil kolaborasi adalah keuntungan yang didapat dari kerjasama, yaitu pencapaian hasil kebijakan atau koordinasi yang tidak dapat diwujudkan oleh satu organisasi yang bertindak sendiri. Keberhasilan kolaborasi tersebut tergantung pada aturan yang jelas dan kemampuan manajemen yang dimiliki oleh pemimpin untuk membimbing kegiatan agar mencapai hasil yang produktif (Doberstein, 2016). Dalam administrasi publik istilah kolaborasi sering digunakan untuk meningkatkan tata kelola dalam pemberian layanan dengan berbagi informasi, sumber daya, kemampuan negosiasi, serta menciptakan aturan dan struktur dalam hubungan para pemangku kepentingan (Wang & Ran, 2023). Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1, di dalam proses kolaboratif setidaknya terdapat empat area utama, yaitu: kepemimpinan yang merupakan penggerak utama dalam implementasi proses kolaboratif, tata kelola yang mencakup koordinasi dan pemantauan aktivitas, teknologi yang berperan ganda sebagai fasilitator

dan "aktor non-manusia" yang dapat mempengaruhi proses kolaborasi secara menyeluruh, dan kapasitas serta kompetensi kolaboratif yang berperan penting dalam memengaruhi hasil kolaborasi (Gasco-Hernandez et al., 2022).



**Gambar 1. Komponen Kerangka Kolaborasi**  
**Gasco-Hernandez et al., (2022).**

Collaborative governance merupakan pendekatan dalam pemerintahan yang menekankan partisipasi aktif masyarakat dan pemangku kepentingan melalui keputusan, negosiasi, dan pengambilan keputusan secara musyawarah untuk mencapai tujuan kebijakan bersama (Bevir, 2011). Proses ini memberikan peluang bagi berbagai pihak untuk berkontribusi sesuai kapasitas dan kebutuhannya dengan platform yang telah disampaikan (Ansell & Gash, 2008). Collaborative governance meningkatkan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan implementasi, resolusi konflik yang efektif, serta partisipasi berbagai sektor dalam proses pembuatan kebijakan sehingga dapat memberikan kontribusi positif bagi komunitas lokal (Keyim, 2018). Penelitian berbasis sytematic literature review (SLR) yang dilakukan oleh Costumato (2021) mengidentifikasi lima faktor yang merupakan penggerak utama tata kelola kolaboratif, yakni:

- 1) Kepercayaan, berperan krusial dalam meningkatkan kinerja kolaboratif di antara organisasi publik, memastikan kepatuhan terhadap aturan yang disepakati dan meningkatkan pemahaman terhadap kepentingan serta meningkatkan interaksi dan pembelajaran.
- 2) Pembagian kekuasaan, merupakan poin penting dalam kolaborasi, dengan kepercayaan dan kekuasaan saling berhubungan, membentuk dasar bagi kerja sama yang efektif.
- 3) Strategi manajemen, berperan dalam mengatur kolaborasi menarik perhatian dalam literatur manajemen publik, dengan penelitian yang menunjukkan bahwa manajemen jaringan yang efektif berdampak positif pada kinerja keseluruhan, terutama dalam jaringan yang dikelola secara sentral.
- 4) Kepemimpinan, dapat memengaruhi partisipasi sukarela dan kinerja jaringan.
- 5) Formalisasi, perlu dilakukan melalui pengaturan koordinasi dan standarisasi prosedur operasional, tidak hanya membagi kompetensi pengambilan keputusan secara horizontal di antara peserta jaringan tetapi juga menjadi faktor penting dalam pencapaian hasil kolaboratif.

**Tabel 1. Determinan Collaborative Governance (Costumato, 2021)**

Determinant	Main references
Trust	Ran and Qi (2019), Getha-Taylor <i>et al.</i> (2019), Peters <i>et al.</i> (2017), Markovic (2017), Klijn <i>et al.</i> (2015), 2016, Varda and Retrum (2015), Ysa <i>et al.</i> (2014), Oomsels and Bouckaert (2014) and Willem and Lucidarme (2014)
Power sharing Management strategies	Mu <i>et al.</i> 2019, Ran and Qi (2018), 2019 and Eglene <i>et al.</i> (2007) Peters <i>et al.</i> (2017), Markovic (2017), Lucidarme <i>et al.</i> (2016), Klijn <i>et al.</i> (2015), 2016, Cristofoli and Markovic (2016), Cristofoli <i>et al.</i> (2015), Ysa <i>et al.</i> (2014), Meier and O'Toole (2010) and McGuire (2006)
Leadership styles	Campbell (2018), Ysa <i>et al.</i> (2014), Kelman <i>et al.</i> (2013), Behn (2010) and Eglene <i>et al.</i> (2007)
Formalization	Mu <i>et al.</i> 2019, Markovic (2017), Cristofoli and Markovic (2016), Whelan (2015), Macciò and Cristofoli (2017) and Cristofoli <i>et al.</i> (2015)

Collaborative governance merupakan pendekatan dalam pemerintahan yang menekankan partisipasi aktif masyarakat dan pemangku kepentingan melalui keputusan, negosiasi, dan pengambilan keputusan secara musyawarah untuk mencapai tujuan kebijakan bersama (Bevir, 2011). Proses ini memberikan peluang bagi berbagai pihak untuk berkontribusi sesuai kapasitas dan kebutuhannya dengan platform yang telah disampaikan (Ansell & Gash, 2008). Collaborative governance meningkatkan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan implementasi, resolusi konflik yang efektif, serta partisipasi berbagai sektor dalam proses pembuatan kebijakan sehingga dapat memberikan kontribusi positif bagi komunitas lokal (Keyim, 2018). Penelitian berbasis sytematic literature review (SLR) yang dilakukan oleh Costumato (2021) mengidentifikasi lima faktor yang merupakan penggerak utama tata kelola kolaboratif (lihat Tabel 1).

**Tabel 2. Deskripsi kerangka konseptual dari collaborative governance**

Category	Subcategories	Characteristics	Understanding
Collaborative Governance	Instruments and Mechanisms	Leadership of the political agents.	Influence of political leadership on the levels of collaborative governance.
		Arrangements and institutional aspects.	Legal or institutional aspects that influence the functioning of a collaborative governance system.
		Professional Structure.	Professional structure for the creation, coordination, and articulation of the process of collaborative governance.
	Good Governance	Interaction and participation mechanisms.	Instruments for consultation of opinion and participation
Ability to collaborate.		Ability to collaborate and engage different stakeholders in a process of participation.	
Power balance and Consensus.		Negotiation process among independent stakeholders in an environment of a balance of power for the establishment of solutions and agreements through common sense.	
	Long-term vision.	Construction of long-term policies and plans aimed at sustainable development with the participation of society's stakeholders.	
	Communication and Transparency.	Communication processes and required features for the development of trust.	

Kemudian penelitian lain tentang collaborative governance dilakukan oleh De Melo Conti *et al.*, (2019), yang secara spesifik menggunakan data dari kota Kopenhagen (Denmark), Amsterdam (Belanda), Hambur (Jerman), Barcelona (Spanyol) dan London

(Inggris) dan menghasilkan kerangka konseptual dari collaborative governance dengan membaginya ke dalam dua kategori yakni “instrumen dan mekanisme” serta “good governance” seperti ditunjukkan pada Tabel 2.

Penelitian ini akan menggunakan kombinasi dari ketiga literatur utama (Gasco-Hernandez et al., 2022; Costumato, 2021; De Melo Conti et al., 2019) untuk menghasilkan kerangka konseptual yang lebih aplikatif untuk konteks obyek penelitian di BUMDes. Adapun kerangka konseptual yang dimaksud dapat dilihat dalam Tabel 3.

Pengembangan ekonomi lokal dikenali sebagai respons penting terhadap tren-tren saat ini seperti desentralisasi yang semakin meningkat, pengaruh globalisasi, perubahan ekonomi dalam komunitas setempat, dan hasil yang kurang memuaskan dari perencanaan ekonomi secara besar-besaran (Mandisvika, 2015). Menurut World Bank (2006) pengembangan ekonomi lokal bertujuan untuk memperkuat kapasitas ekonomi suatu wilayah secara kolaboratif antara sektor publik, bisnis, dan non-pemerintah, untuk meningkatkan kualitas hidup dan masa depan ekonomi masyarakat. Pengembangan ekonomi lokal merupakan proses yang melibatkan praktik dan kebijakan untuk memobilisasi sumber daya secara efektif (Malizia et al., 2021) guna meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat di tingkat lokal (Leigh & Blakely, 2017), mengurangi tingkat kemiskinan, dan memperluas lapangan kerja (Haris et al., 2024). Pengembangan ekonomi lokal cenderung mencakup aspek keterlibatan multi-pihak, aktivitas ekonomi, lapangan kerja, dan standar hidup yang lebih baik untuk semua penduduk di area tertentu, yaitu sebuah komunitas (Baker et al., 2023). Ada lima prinsip pengembangan ekonomi lokal (Wilson & Polter, 2020), yakni: Kualitas Hidup, Keadilan dan Kesetaraan, Partisipasi dan Kemitraan, Perhatian terhadap Lingkungan, serta Pemikiran untuk Masa Depan.

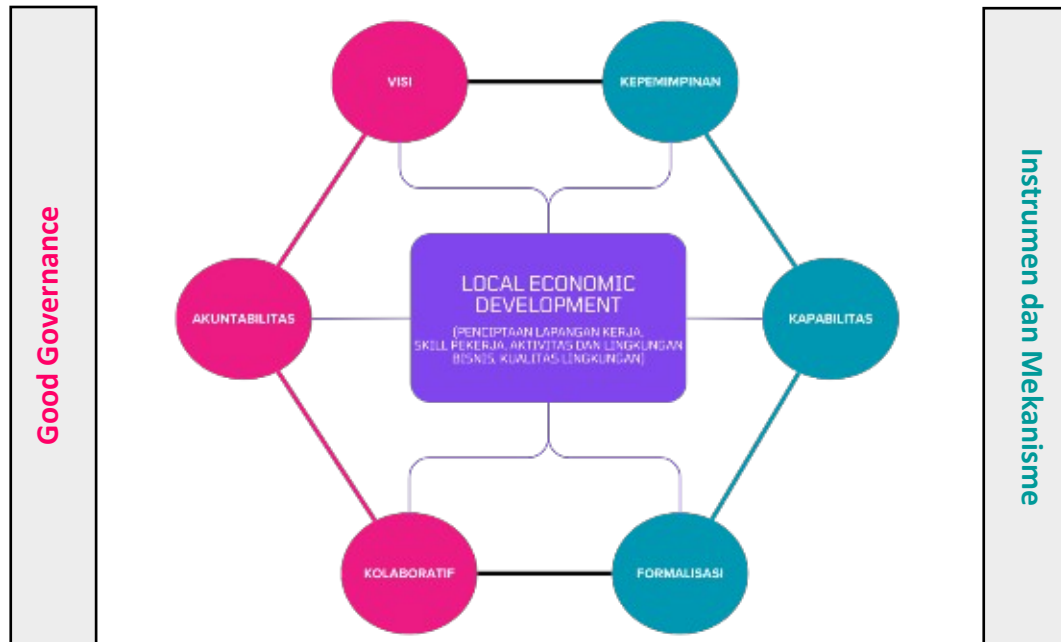
Local development merupakan hasil kesepakatan antara berbagai pihak yang terlibat, seperti individu, kelompok, organisasi, dan pemerintah setempat, yang bekerja bersama dalam suatu wilayah atau unit teritorial tertentu (Adamowicz, 2016). Aspek-aspek fundamental dalam pengembangan lokal (Gambar 2), yang diartikan sebagai penciptaan nilai baru secara menyeluruh, meliputi pertumbuhan ekonomi dan lapangan kerja, peningkatan kesejahteraan, peningkatan kualitas hidup, promosi investasi, inovasi teknologi, diversifikasi bisnis, pembangunan infrastruktur institusional, pelestarian lingkungan, pengenalan identitas, dan integrasi proses.

Implementasi strategi pengembangan ekonomi lokal antara negara berkembang dan negara maju sangat berbeda. Di negara maju, pengembangan ekonomi lokal telah didukung oleh infrastruktur yang kuat, ketersediaan sumber daya yang memadai, dan keterlibatan aktif dari pemerintah lokal, swasta, dan komunitas dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan pemantauan proyek. Sebaliknya, di negara berkembang, pengembangan ekonomi lokal sering dihadapkan pada tantangan yang signifikan, termasuk tingginya tingkat pengangguran, kurangnya keterampilan, dan kendala dalam komunikasi antara pemerintah lokal dan komunitas (Chiloane, 2023). Secara khusus di daerah pedesaan tantangannya berupa proyek yang direncanakan cenderung gagal karena minimnya dukungan dari masyarakat setempat, kurangnya motivasi, kurangnya inisiatif dalam program pengembangan ekonomi lokal, pelayanan yang tidak memadai, dan pertumbuhan penduduk yang menyulitkan pelaksanaan proyek (Piet & Mtapuri, 2014).

**Tabel 3. Indikator Collaborative Governance**

Sub-kategori	Aspek	Definisi Operasional	Instrumen / Cara Pengukuran
Good Governance	Visi	Visi adalah gambaran bersama yang dikembangkan dengan partisipasi penuh dan representatif oleh para aktor untuk mengidentifikasi serta menentukan perubahan sistem yang diperlukan, tujuannya untuk menetapkan arah dan aktivitas jangka panjang para aktor (Bultema, 2022).	Keberadaan visi, sasaran, program yang terukur dan terdokumentasikan oleh entitas
	Akuntabilitas	Akuntabilitas merujuk pada situasi di mana seorang aktor (seperti pejabat publik atau politisi) harus bertanggung jawab kepada aktor lain yang memiliki klaim sah untuk meminta informasi dan penjelasan, memberikan penilaian, serta memberlakukan sanksi (Cristofoli et al., 2022; Sørensen & Torfing, 2021). Akuntabilitas dapat diukur melalui evaluasi berdasarkan lima dimensi utama: transparansi, kewajiban, keterkendalian, tanggung jawab, dan daya tanggap (Koppel 2005 dalam Han, 2020).	Keberadaan sistem dan dokumentasi dari setiap aktivitas yang dilakukan oleh entitas
	Kemampuan kolaboratif	Kemampuan kolaboratif merujuk pada kemampuan individu atau tim untuk bekerja bersama secara efektif dalam mencapai tujuan bersama (Cherbonnier et al., 2024). Kemampuan kolaboratif mencakup kemampuan untuk berinteraksi secara konstruktif dengan orang lain, menggabungkan berbagai perspektif, memfasilitasi komunikasi yang efektif, serta berkontribusi dalam mencapai tujuan bersama dalam konteks kerja sama (Andriyani & Anam, 2022).	Keberadaan media yang digunakan sebagai wadah partisipasi stakeholder dari entitas untuk membahas segala sesuatu yang berkaitan dengan performa entitas
Instrumen dan Mekanisme	Kepemimpinan	Kepemimpinan merupakan hubungan di mana seorang individu, atau pemimpin, memengaruhi orang lain untuk bekerja bersama secara efektif dalam kerangka tugas yang bertujuan mencapai tujuan yang ditetapkan (Syahril, 2019). Beberapa ciri kepemimpinan yang efektif dalam sebuah organisasi mencakup kecerdasan, tanggung jawab, kejujuran, kepercayaan, inisiatif, konsistensi, ketegasan, dan kejelasan (Husni Taufiq & Kusumah Wardani, 2022).	Adanya kepemimpinan dari level entitas dengan pihak lain di luar entitas yang berpengaruh langsung (misalnya Direktur BUMDes dengan Kepala Desa)
	Kapabilitas manajemen	Kapabilitas manajemen adalah proses menciptakan pengetahuan untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi (Hidayat et al., 2022).	Adanya kapabilitas manajemen pada entitas dengan standar tertentu untuk memastikan bahwa proses bisnis entitas diatur dan dikerjakan oleh orang-orang yang kompeten
	Formalisasi prosedur	Formalisasi prosedur merupakan pengembangan sistematis yang didukung oleh dokumen-dokumen terkait, bertujuan untuk keberhasilan dalam mengimplementasikan standar yang ada (Diponegoro & Ilham, 2023).	Adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) pada entitas untuk mengatur tugas dan fungsi masing-masing elemen dalam entitas dalam mencapai tujuan bersama

Berdasarkan landasan teoretik yang sudah disebutkan di atas, maka penelitian ini akan menggunakan kerangka teoritis sesuai dengan yang digambarkan pada Gambar 3 dengan menganalisis bagaimana mekanisme kolaboratif dapat mencapai keberhasilan serta mengidentifikasi dampak positifnya. Elemen-elemen di dalamnya yang akan menjadi basis analisis dari penelitian ini.



Gambar 3. Kerangka Konseptual Penelitian

## Metodologi

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif, dipilih karena paling sesuai untuk menjawab tujuan penelitian. Cresswell (2013) menyatakan bahwa penelitian kualitatif dimulai dengan asumsi dan kerangka interpretatif atau teoretis yang membimbing penelitian tentang masalah yang diidentifikasi sebagai masalah sosial oleh individu atau kelompok. Untuk mengeksplorasi masalah ini, peneliti kualitatif menggunakan pendekatan penyelidikan yang fleksibel, mengumpulkan data di lingkungan alami dengan mempertimbangkan sensitivitas terhadap orang dan tempat yang diteliti, serta menganalisis data secara induktif dan deduktif untuk mengidentifikasi pola atau tema. Laporan atau presentasi akhir mencakup suara peserta, refleksi peneliti, deskripsi mendalam dan interpretasi masalah, serta kontribusi terhadap literatur atau ajakan untuk perubahan. Secara umum, penelitian kualitatif ini dilakukan menggunakan pendekatan deskriptif karena memungkinkan eksplorasi mendalam dan pengembangan informasi berdasarkan persepsi baik peneliti maupun informan. Fokus utama penelitian adalah memberikan deskripsi maupun pembahasan yang mendalam terkait Collaborative Governance in Local Economic Development: A Case Study of BUMDes Guwosari Maju Sejahtera.

Selaras dengan Cresswell (2013), Lincoln dan Guba (dirujuk dalam Tamrin & Raharja, 2021) menjelaskan bahwa pendekatan kualitatif juga dapat disebut sebagai studi kasus atau kualitatif, yaitu penyelidikan yang mendalam dan terperinci mengenai semua aspek yang terkait dengan subjek penelitian. Menurut Yin (2009), metode studi kasus



merupakan strategi yang sesuai untuk digunakan dalam penelitian yang mengeksplorasi pertanyaan penelitian bagaimana atau mengapa, ketika waktu yang tersedia untuk mengontrol peristiwa yang sedang diteliti terbatas, dan ketika fokus penelitian adalah pada fenomena kontemporer untuk memahami peristiwa yang sedang berlangsung. Dalam metode studi kasus, peneliti memusatkan perhatian pada desain dan pelaksanaan penelitian (Nur'aini, 2020). Dalam menganalisis collaborative governance yang mendukung pengembangan ekonomi lokal pada BUMDes Guwosari Maju Sejahtera, beberapa dokumen yang diperlukan meliputi:

1. Peraturan Pemerintah atau Peraturan Daerah terkait pendirian dan pengelolaan BUMDes Guwosari Maju Sejahtera.
2. Dokumen MOU (Memorandum of Understanding) atau perjanjian kerjasama antara BUMDes Guwosari Maju Sejahtera dengan pihak lainnya, seperti pemerintah daerah, sektor swasta, dan masyarakat.
3. Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) BUMDes Guwosari Maju Sejahtera dan Laporan keuangan BUMDes Guwosari Maju Sejahtera, termasuk laporan laba rugi, neraca, dan laporan arus kas.
4. Laporan kegiatan BUMDes Guwosari Maju Sejahtera yang mencakup strategi pengembangan ekonomi lokal, implementasi program-program, dan pencapaian tujuan.
5. Dokumen rencana pembangunan desa atau dokumen perencanaan lainnya yang memuat strategi pengembangan ekonomi lokal yang melibatkan BUMDes Guwosari Maju Sejahtera.
6. Evaluasi atau laporan kinerja BUMDes Guwosari Maju Sejahtera yang mencakup analisis terhadap faktor-faktor collaborative governance yang mendukung pengembangan ekonomi lokal.

Untuk mendapatkan sudut pandang yang komprehensif tata kelola kolaboratif yang mendukung Pengembangan Ekonomi Lokal, para peneliti melakukan wawancara mendalam dengan sekelompok beragam 5 individu. Partisipan ini dipilih untuk mewakili berbagai pemangku kepentingan yang penting untuk pemahaman tentang tata kelola kolaboratif yang mendukung Pengembangan Ekonomi Lokal. Dengan melibatkan perwakilan dari sektor-sektor yang berbeda ini, penelitian bertujuan untuk menangkap pandangan yang komprehensif tentang dinamika tata kelola kolaboratif. Penelitian akan mengeksplorasi bagaimana berbagai pihak terlibat dalam proses pengambilan keputusan, pelaksanaan program, dan evaluasi hasil dalam upaya memajukan perekonomian lokal. Selain itu, penelitian ini akan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kolaborasi, tantangan yang dihadapi, serta dampak dari kerjasama yang terjadi dalam konteks Pengembangan Ekonomi Lokal. Dengan demikian, penelitian ini akan memberikan pemahaman yang mendalam tentang praktek tata kelola kolaboratif dalam Pengembangan Ekonomi Lokal melalui studi kasus BUMDes Guwosari Maju Sejahtera.

## Hasil dan pembahasan

### Proses Collaborative Governance di BUMDes Guwosari Maju Sejahtera

**Visi.** Berdasarkan hasil observasi dan wawancara langsung, diketahui bahwa BUMDes Guwosari Maju Sejahtera memiliki visi “Mewujudkan Kesejahteraan Masyarakat Desa Guwosari melalui Pengembangan Usaha Ekonomi dan Pelayanan Sosial Menuju Guwosari Maju dan Mandiri”. Visi tersebut selaras dengan visi Desa Guwosari, dimana desa tersebut memiliki visi “Terwujudnya Pemerintahan Kalurahan

Guwosari yang demokratis untuk menjadikan masyarakat Kalurahan yang religius, sehat, cerdas, mandiri, dan berbudaya berbasis aset dan potensi”. Kedua visi tersebut menunjukkan adanya sinergi antara pemerintah desa dengan BUMDes, terlihat dari komitmen bersama dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pengembangan ekonomi dan pelayanan sosial yang didukung oleh pemerintahan yang demokratis serta pemanfaatan aset dan potensi lokal untuk menciptakan masyarakat yang mandiri dan berbudaya. Selain itu sinergi tidak hanya dilakukan antara BUMDes dengan pemerintah saja, namun juga dengan pemangku kepentingan lainnya seperti masyarakat dan pelaku usaha. Sinergitas tersebut menunjukkan bahwa kolaborasi telah dilakukan dengan baik dalam mencapai tujuan bersama yang berdampak pada kesejahteraan masyarakat di Desa Guwosari. Hasil tersebut didukung oleh Van Es (2023) yang menyampaikan bahwa sinergi antara anggota-anggota organisasi maupun pemangku kepentingan lainnya nilai lebih dibandingkan dengan masing-masing organisasi yang bekerja menuju tujuan secara individu, serta juga merupakan faktor kesuksesan penting ketika berfokus pada kolaborasi. Pernyataan lainnya menyatakan bahwa visi yang dijalankan melalui kolaborasi atau secara bersama diantara para pemangku kepentingan dan ditujukan untuk kepentingan bersama menjadi kekuatan penggerak yang dapat mempersatukan para pemangku kepentingan dalam mencapai hasil yang diinginkan (Williamson et al., 2010).

Temuan lainnya yang menjadi menarik dari studi kasus BUMDes Guwosari Maju Sejahtera adalah pernyataan visi organisasi tersebut tidak didukung dengan dokumen perencanaan, maupun misi-misi, program turunan, ataupun standar operasional (SOP) dari visi tersebut. Visi yang efektif menurut Bryson (2011) harusnya dapat dideskripsikan menjadi sesuatu yang lebih mudah untuk diimplementasikan dan diukur pada penyelenggaraannya, seperti menjadi misi, nilai-nilai dan filosofi, strategi dasar, kriteria kinerja, beberapa aturan keputusan yang penting, dan standar etika yang diharapkan dari semua anggota. Pernyataan misi yang merupakan tindakan yang dilakukan untuk mencapai visi menurut Williams (2008) menjadi salah satu langkah efektif bagi suatu organisasi dalam berkinerja untuk mencapai tujuannya. Pada kasus BUMDes Guwosari Maju Sejahtera, visi menjadi tujuan yang ingin dicapai organisasi namun program yang dilakukan untuk mendukung visi tersebut masih didasarkan dari hasil keputusan bersama yang dihasilkan melalui forum rapat direksi dan rapat tahunan musyawarah kalurahan (muskal). Kegiatan tersebut rutin dilaksanakan sebagai platform untuk merencanakan dan mengevaluasi program-program yang akan dijalankan. Komunikasi yang efektif adalah kunci utama dalam proses ini, di mana WA grup digunakan untuk memastikan informasi tersebar dengan cepat dan tepat sasaran kepada semua pihak yang terlibat.

Kesimpulannya adalah visi merupakan pandangan jangka panjang dan tujuan akhir suatu organisasi yang memberikan arah strategis dan motivasi. Walaupun BUMDes Guwosari Maju Sejahtera belum mampu menguraikan visi tersebut menjadi misi maupun perencanaan tahunan yang tertera dalam dokumen perencanaan, namun kolaborasi dan komunikasi BUMDes ini dengan pemerintah desa dan pemangku kepentingan lainnya menunjukkan sinergi yang kuat dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Penguraian visi tersebut menjadi dokumen perencanaan merupakan tantangan bagi organisasi untuk perbaikan kedepannya, sehingga implementasi visi dapat berjalan efektif dan berkelanjutan, dan memastikan bahwa setiap langkah strategis mendukung pertumbuhan dan kesejahteraan masyarakat secara maksimal.

**Akuntabilitas.** Mencakup mekanisme untuk memastikan pemenuhan janji, pelaksanaan tugas, dan kepatuhan, di mana individu atau entitas bertanggung jawab

kepada otoritas dan kelompok eksternal, baik dalam collaborative governance maupun kebijakan publik, dengan fokus pada transparansi, pelaporan, dan pemantauan tujuan yang telah dioperasionalkan (Ulibarri et al., 2020). Untuk mencapai tujuan-tujuan bersama dalam collaborative governance, penting untuk memperkuat sistem akuntansi dan memastikan akuntabilitas yang lebih baik di antara semua pihak yang terlibat (Grossi & Argento, 2022).

Dilihat dari elemen akuntabilitas dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan dana, BUMDes telah menerapkan berbagai mekanisme yang ketat. Semua alur keluar masuk uang dikelola oleh bendahara dan disimpan di bank, dengan pengambilan uang memerlukan persetujuan dari ketua dan bendahara. Keuangan dilaporkan secara rutin setiap bulan kepada pengawas dan penasehat BUMDes serta pemerintah desa. Meskipun demikian BUMDes belum memiliki sistem pengelolaan keuangan yang seharusnya dapat membantu proses penatausahaan keuangan dan meningkatkan akuntabilitas.

Hasil wawancara dengan Pemerintah Desa Guwosari, juga ditekankan bahwa akuntabilitas BUMDes terwujud melalui mekanisme musyawarah desa yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Lurah menjelaskan bahwa proses pembentukan BUMDes dilakukan melalui musyawarah desa, yang melibatkan badan permusyawaratan desa, tokoh masyarakat, dan warga lainnya. Keberadaan forum ini memastikan bahwa keputusan strategis, termasuk visi dan misi BUMDes, merupakan hasil dari kesepakatan bersama yang mencerminkan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Dalam hal pengawasan dan pengelolaan, BUMDes ditempatkan di bawah kendali ketat dari pemerintah desa. Lurah menyebutkan bahwa ada tim penasehat yang terdiri dari pemerintah desa dan praktisi lokal yang bertanggung jawab untuk mengawasi dan memberikan saran dalam pengelolaan BUMDes. Audit rutin juga dilakukan untuk memastikan bahwa dana yang dikelola BUMDes digunakan secara efisien dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Di samping itu, untuk memperkuat akuntabilitasnya, BUMDes secara berkala melaporkan kinerjanya kepada masyarakat melalui forum musyawarah desa.

**Kemampuan Kolaboratif.** Kolaborasi mencakup berbagai bentuk, termasuk kemitraan antar organisasi, inisiatif kreasi bersama, dan pembangunan jaringan dengan pemangku kepentingan eksternal (Noor et al., 2023). Kolaborasi dalam bisnis kreatif memberikan peluang bagi organisasi untuk menggabungkan kekuatan mereka dalam menghadapi tantangan yang kompleks dan meningkatkan inovasi. Melalui kemitraan dengan organisasi lain, organisasi dapat mengakses sumber daya tambahan dan keahlian yang mungkin tidak dimiliki secara internal. Transfer pengetahuan antar sektor industri juga dapat meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing (Hakim, 2022). Inisiatif kreasi bersama memungkinkan perusahaan kreatif untuk lebih responsif terhadap kebutuhan dan preferensi pasar dengan melibatkan pengguna akhir dalam proses desain dan pengembangan produk. (Berenguer-Contró et al., 2020).

Dalam studi kasus BUMDes Guwosari Maju Sejahtera, melalui wawancara, ditemukan bahwa Direktur BUMDes menerapkan strategi komunikasi dan koordinasi yang terstruktur dengan stafnya. Strategi komunikasi yang diterapkan adalah dengan mendekati pengelola unit usaha secara personal, tidak hanya pada saat ada instruksi resmi, tetapi juga dengan berkunjung secara tidak terjadwal. Pendekatan ini bertujuan untuk memperkuat hubungan dekat antara Direktur dan staf, serta membangun kepercayaan dan kolaborasi yang lebih baik dalam tim. Selain itu, dalam hal berkoordinasi dengan staf, Direktur BUMDes mengadakan rapat rutin setiap bulan. Rapat ini dirancang sebagai forum untuk bertukar gagasan, memutuskan kebijakan, dan mengatasi tantangan yang muncul dalam pengelolaan BUMDes. Dengan demikian, rapat rutin menjadi sarana

efektif dalam memastikan bahwa semua staf terinformasi dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang berkelanjutan dan transparan.

BUMDes Guwosari Maju Sejahtera mengimplementasikan strategi komunikasi dan koordinasi dengan masyarakat melalui beberapa pendekatan. BUMDes secara aktif menyelenggarakan penyuluhan kepada masyarakat melalui pengelolaan sampah yang bertujuan untuk meningkatkan kesadaran dan partisipasi masyarakat dalam upaya pelestarian lingkungan. Selain itu, BUMDes juga memanfaatkan kehadirannya dalam rapat-rapat penting sebagai kesempatan untuk memperkuat citra dan keberadaannya di mata masyarakat. Kehadiran aktif dalam forum-forum komunitas ini membantu BUMDes untuk menjalin hubungan yang lebih dekat dengan masyarakat, memperluas jaringan, dan membangun legitimasi sebagai lembaga penggerak pembangunan di tingkat desa. Bentuk lain dari strategi komunikasi dan koordinasi adalah melalui pemberian souvenir berupa produk hasil dari unit usaha BUMDes, seperti pupuk organik, kepada pihak eksternal saat ada pelatihan atau sosialisasi yang diadakan oleh Pemerintah Desa Guwosari. Tindakan ini tidak hanya berfungsi sebagai bentuk promosi untuk produk-produk BUMDes, tetapi juga sebagai cara untuk meningkatkan apresiasi dan dukungan dari pihak eksternal terhadap kegiatan BUMDes.

Strategi yang diterapkan oleh Direktur BUMDes sejalan dengan pendapat Agbodzakey, (2024) yang mengatakan bahwa komunikasi dalam collaborative governance menggerakkan berbagai aspek yang mendukung pencapaian tujuan. Komunikasi tersebut mempengaruhi keterlibatan dan keputusan pemangku kepentingan, serta pelaksanaan tindakan dan hasil yang bermanfaat bagi masyarakat dan kelompok sasaran.

**Kepemimpinan.** Kepemimpinan yang kuat dan komitmen dari pemerintah desa sangat penting dalam pengembangan BUMDes, pemimpin tidak hanya memberikan arahan dan inspirasi, tetapi juga mampu memotivasi karyawan untuk menjalankan tugas mereka dengan baik. (Supardi & Anshari, 2022). Kehadiran pemimpin yang efektif serta perannya sebagai penggerak utama dalam organisasi sangat berpengaruh terhadap responsivitas budaya organisasi terhadap perubahan serta kesuksesan dan kinerja organisasinya (Pramudyo, 2013). Seorang pemimpin yang kompeten mampu memberikan arahan, mempengaruhi, dan mengawasi anggota tim dalam menjalankan tugas mereka, dengan harapan dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Dalam wawancara dengan pihak BUMDes Guwosari Maju Sejahtera, ditemukan bahwa kepemimpinan yang kuat telah membantu dalam meningkatkan partisipasi masyarakat dan meningkatkan kualitas pengelolaan BUMDes. Kepemimpinan yang efektif mampu menggerakkan partisipasi aktif dari masyarakat lokal, mendorong mereka untuk terlibat dalam berbagai kegiatan yang mendukung pengelolaan BUMDes secara efisien dan berkelanjutan. Ini tercermin dalam peningkatan partisipasi dalam rapat-rapat umum, inisiatif sukarela, dan kolaborasi antara BUMDes dengan komunitas sekitar untuk mengoptimalkan potensi sumber daya lokal.

Selain itu, komitmen yang konsisten dari pemerintah desa juga menjadi pilar penting dalam kesuksesan BUMDes. Pemerintah desa Guwosari menunjukkan komitmen yang nyata dengan menyediakan penyertaan modal secara teratur kepada BUMDes Guwosari Maju Sejahtera setiap tahunnya. Modal ini tidak hanya berperan dalam membiayai operasional BUMDes, tetapi juga sebagai sumber daya untuk mengembangkan proyek-proyek baru yang memberikan manfaat langsung kepada masyarakat desa. Dengan adanya dukungan finansial yang stabil dari pemerintah desa, BUMDes mendapatkan kesempatan yang lebih besar untuk berkembang dan berinovasi.

Secara keseluruhan, integrasi antara kepemimpinan BUMDes Guwosari Maju Sejahtera, partisipasi masyarakat, dan komitmen pemerintah desa Guwosari membentuk fondasi yang kuat untuk pertumbuhan BUMDes dalam memberikan manfaat kepada masyarakat desa.

**Kapabilitas Manajemen.** Kapabilitas manajemen adalah kemampuan sebuah organisasi atau jaringan kolaboratif untuk mengakses, mengevaluasi, dan menggunakan informasi dari berbagai sumber melalui jaringan kolaboratif (Liu & Fan, 2023). Berdasarkan wawancara dengan Direktur BUMDES Guwosari Maju Sejahtera, temuan penelitian mengungkap beberapa aspek kunci terkait manajemen pengetahuan dan proses pembelajaran internal organisasi. Studi ini menunjukkan bahwa BUMDes saat ini menghadapi tantangan dalam menciptakan pengetahuan baru secara efektif untuk meningkatkan inisiatif pembelajaran internal. Meskipun fokus utamanya adalah pada pengelolaan sampah dan pemberdayaan masyarakat, organisasi tersebut belum sepenuhnya mengoptimalkan mekanisme atau platform untuk memfasilitasi transfer knowledge di antara anggotanya guna meningkatkan kinerjanya. Tantangan lainnya pada BUMDes yaitu menetapkan model bisnis yang tepat dan meningkatkan kesadaran masyarakat mengenai tanggung jawab pengelolaan sampah. Namun, upaya edukasi sedang dilakukan untuk mengatasi tantangan ini dan mendorong praktik berkelanjutan dalam masyarakat.

Dalam upaya memastikan bahwa pembelajaran kolaboratif dan pengetahuan yang diperoleh dapat diimplementasikan secara efektif, BUMDES menyadari perlunya dukungan tambahan, terutama dalam pengembangan aplikasi atau sistem yang dapat meningkatkan efisiensi proses pengelolaan sampah. Temuan ini menekankan pentingnya pembelajaran organisasi yang berkelanjutan dan manajemen pengetahuan strategis dalam usaha berbasis masyarakat seperti BUMDES, dengan menekankan perlunya intervensi terarah untuk mengatasi hambatan yang ada dan mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan secara efektif.

**Formalisasi Prosedur.** Formalisasi memainkan peran penting dengan mempengaruhi cara aturan, prosedur, dan struktur diterapkan dalam proses kolaborasi antar berbagai pihak (Kanon, 2023). Formalisasi bertujuan untuk melihat bagaimana aturan dan kesepakatan dalam kolaborasi diatur secara formal. Dalam kolaborasi formal, semua aspek diatur dengan jelas dan rinci melalui kontrak resmi. Sedangkan dalam kolaborasi informal, aturan dan kesepakatan didasarkan pada hubungan pribadi, minat yang sama, nilai-nilai yang sama, atau aturan yang tidak tertulis dan bersifat implisit (Vazquez-Brust et al., 2020). Menurut (Muksin et al., 2023), dokumentasi yang jelas dan konsistensi dalam prosedur operasional dapat meningkatkan efisiensi organisasi, mengurangi ambiguitas dalam pelaksanaan tugas, dan memastikan kinerja yang optimal. Hal ini sejalan juga dengan (Logan et al., 2022) yang mengatakan bahwa formalisasi prosedur dapat membantu organisasi dalam mengelola risiko, menghindari kesalahan, meningkatkan koordinasi antar bagian.

Dalam studi kasus BUMDes Guwosari Maju Sejahtera, ditemukan bahwa baik perangkat kelurahan maupun struktur BUMDes sendiri memiliki peran, tugas, dan fungsi yang jelas. Hal ini tercermin dalam AD ART (Anggaran Dasar Anggaran Rumah Tangga) yang telah dibuat secara tertulis. AD ART tersebut menetapkan landasan legal dan organisasional yang mengatur bagaimana BUMDes beroperasi, termasuk pembagian tanggung jawab di antara anggota dan pengurusnya. Hasil wawancara dengan Direktur BUMDes menunjukkan bahwa prosedur pengelolaan BUMDes telah diatur dalam dokumen Standar Operasional Prosedur (SOP) yang disusun secara sederhana. SOP ini

berfungsi sebagai panduan praktis bagi pengurus dalam menjalankan kegiatan sehari-hari BUMDes dengan efisien dan terorganisir. Selain itu, kerja sama dan kemitraan BUMDes dengan berbagai pihak juga telah diatur dalam dokumen Memorandum of Understanding (MoU). Dokumen MoU ini memberikan kerangka kerja yang jelas dan saling menguntungkan bagi BUMDes serta mitra-mitra eksternalnya, seperti instansi pemerintah, perusahaan swasta, atau komunitas lokal, untuk bekerja sama dalam berbagai program dan proyek yang mendukung pembangunan dan kesejahteraan di Guvosari. Sebagai contoh, kemitraan dengan Paniradya Kaistimewaan melalui program Dana Keistimewaan telah mendukung pembangunan infrastruktur di unit Go-Sari dan Banjaran. Selain itu, kolaborasi dengan kampus Alma Atta melalui program matching fund dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI serta program Corporate Social Responsibility (CSR) dari Bank BNI telah membantu dalam penyediaan fasilitas dan pendampingan usaha. Kemitraan dengan Universitas Nahdlotul Ulama dan Dinas Lingkungan Hidup (DLH) Kabupaten Bantul juga berkontribusi dalam branding usaha dan pengelolaan sampah

### **Peran BUMDes Guvosari Maju Sejahtera dalam Pengembangan Ekonomi Lokal**

BUMDes Guvosari Maju Sejahtera memainkan peran yang krusial dalam pengembangan ekonomi lokal di Desa Guvosari. Melalui berbagai unit usaha yang dikembangkan, BUMDes telah berhasil menciptakan lapangan kerja baru dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Hingga saat ini BUMDes Guvosari Maju Sejahtera telah menyerap 30 orang tenaga kerja baru. Kemudian, salah satu program BUMDes yaitu program Lumbung Mataraman dengan tema "Ketahanan Pangan Berbasis Pengolahan Sampah" telah membuka peluang bagi masyarakat untuk terlibat dalam pengelolaan sampah, yang tidak hanya memberikan manfaat ekonomi tetapi juga lingkungan. Adapun jumlah masyarakat miskin di Desa Guvosari mengalami penurunan sebanyak 462 jiwa pada Tahun 2022 dari sebanyak 9.720 jiwa masyarakat miskin pada Tahun 2021.

Selain itu, BUMDes telah membuka lapak UMKM di lokasi bumi perkemahan, yang memberikan platform bagi para pelaku usaha lokal untuk memasarkan produk mereka. Dengan adanya kegiatan perkemahan dan kunjungan dari luar, para pelaku UMKM mendapatkan kesempatan untuk memperluas pasar dan meningkatkan pendapatan. BUMDes juga berperan dalam membantu memasarkan produk UMKM melalui berbagai kanal pemasaran, termasuk media sosial dan platform online. BUMDes juga terlibat dalam berbagai program pemberdayaan masyarakat, seperti program pendampingan usaha oleh Universitas Nahdlotul Ulama dan program pemberdayaan disabilitas oleh Lembaga Kemaslahatan Keluarga Nahdotul Ulama (LKKNU). Program-program ini tidak hanya membantu meningkatkan keterampilan dan kapasitas masyarakat, tetapi juga mendorong inklusi sosial dan ekonomi, dengan melibatkan kelompok-kelompok yang sebelumnya kurang terlayani.

### **Faktor-Faktor yang mempengaruhi keberhasilan collaborative governance pada BUMDes**

BUMDes Guvosari Maju Sejahtera telah berkontribusi dalam pengembangan ekonomi lokal melalui berbagai usaha yang dikembangkan. Berikut adalah penjelasan faktor-faktor keberhasilan BUMDes Guvosari dalam pengembangan ekonomi lokal:

- 1) Kepemimpinan yang Kuat. Kepemimpinan yang kuat dan komitmen dari pemerintah desa sangat penting dalam pengembangan BUMDes. Dalam wawancara dengan

pihak BUMDes, ditemukan bahwa kepemimpinan yang kuat telah membantu dalam meningkatkan partisipasi masyarakat dan meningkatkan kualitas pengelolaan BUMDes. Komitmen pemerintah desa juga telah terlihat dari penyertaan modal kepada BUMDes setiap tahunnya.

- 2) Tata Kelola yang Baik. Tata kelola yang baik melalui MOU yang jelas, struktur organisasi yang terorganisir baik, dan transparansi yang ditingkatkan melalui partisipasi Badan Pengawas Masyarakat sangat penting dalam pengembangan BUMDes.
- 3) Pengembangan Sumber Daya Alam. Pengembangan sumber daya alam juga berperan penting dalam pengembangan BUMDes. Dalam wawancara, ditemukan bahwa pengembangan sumber daya alam seperti pertanian, perkebunan, dan pariwisata telah membantu dalam meningkatkan pendapatan masyarakat dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat setempat.
- 4) Partisipasi Masyarakat. Partisipasi masyarakat juga sangat penting dalam pengembangan BUMDes. Dalam wawancara, ditemukan bahwa partisipasi masyarakat telah membantu dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah desa dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengelolaan BUMDes. Partisipasi masyarakat juga membantu dalam meningkatkan kualitas pengelolaan BUMDes dan meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan.

## Kesimpulan

Secara umum, BUMDes Guwosari Maju Sejahtera telah memenuhi beberapa aspek dari collaborative governance, yaitu visi, akuntabilitas, kemampuan kolaboratif, kepemimpinan, kapabilitas manajemen, dan formalisasi prosedur. BUMDes telah berhasil membangun sinergi kuat dengan pemerintah desa, masyarakat, dan pelaku usaha untuk meningkatkan kesejahteraan di Desa Guwosari. Namun, terdapat beberapa ruang perbaikan. Pertama, BUMDes perlu meningkatkan formalisasi visi dan misi dalam dokumen perencanaan serta memperkuat struktur manajemen keuangan untuk meningkatkan akuntabilitas. Kedua, strategi pengelolaan pengetahuan dan pembelajaran internal BUMDes masih perlu ditingkatkan untuk memastikan inovasi berkelanjutan. Ketiga, meskipun komunikasi dengan masyarakat melalui penyuluhan dan forum-forum komunitas telah baik, BUMDes perlu lebih aktif mengembangkan strategi pemasaran dan promosi untuk meningkatkan visibilitasnya di tingkat lokal maupun regional. Dalam hal pencapaian pengembangan ekonomi lokal, BUMDes Guwosari Maju Sejahtera telah berkontribusi dalam penyerapan tenaga kerja, pengembangan keterampilan SDM, dan peningkatan kualitas lingkungan.

Keberhasilan BUMDes dipengaruhi oleh kepemimpinan, tata kelola, pengembangan sumber daya alam, dan partisipasi masyarakat. Penelitian ini memiliki limitasi, karena hanya berfokus pada BUMDes Guwosari Maju Sejahtera dan tidak mempertimbangkan faktor eksternal seperti perubahan politik dan ekonomi. Penelitian masa depan dapat mempertimbangkan faktor eksternal dan menggunakan dokumen longitudinal untuk menilai dampak BUMDes terhadap pengembangan ekonomi lokal.

## Daftar Pustaka

- Adamowicz, M. (2016). Local Development Model as an Element of Regional Sustainable Strategy. *Intech, i(tourism)*, 13. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5772/57353>

- Agbodzakey, J. (2024). Communication in Collaborative Governance BT - Collaborative Governance Primer: An Antidote to Solving Complex Public Problems (J. Agbodzakey (ed.); pp. 103–110). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-57373-6\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-031-57373-6_10)
- Amil, A., Maniza, L. H., & Wahyudi, R. (2019). Peran Pemerintah Desa Poto Tano Terhadap Pengembangan Objek Wisata Pulau Kenawa Dalam Membangun Ekonomi Masyarakat. *JlAP (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)*, 7(2), 167. <https://doi.org/10.31764/jiap.v7i2.1274>
- Andriyani, S., & Anam, S. (2022). Exploring The Relationship between Project-Based Learning and Collaborative Skills: EFL Learners' Voices.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Arintoko, A., Ahmad, A. A., Gunawan, D. S., & Supadi, S. (2020). Community-based tourism village development strategies: A case of Borobudur tourism village area, Indonesia. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 29(2), 398–413. <https://doi.org/10.30892/gtg.29202-477>
- Baker, J., Choi, N., Gonzalez-Schuler, M., & Sivaev, D. (2023). Cities, Jobs, and Local Economic Development: A Guidance Note for Task Teams. *Cities, Jobs, and Local Economic Development: A Guidance Note for Task Teams*, May. <https://doi.org/10.1596/41519>
- Bali, O. (2023). Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Guwosari Maju Sejahtera (Studi Kasus Kalurahan Guwosari, Kapanewon Pajangan, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta). *Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa STPMD" APMD"*.
- Berenguer-Contrí, G., G. Gallarza, M., Ruiz-Molina, M. E., & Gil-Saura, I. (2020). Value co-creation in B-to-B environments. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(7), 1251–1271. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2019-0061>
- Bevir, M. (2011). The SAGE handbook of governance. *The SAGE Handbook of Governance*, 1–576. <https://doi.org/10.4135/9781446200964>
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization* 4th Edition (Issue september 2016).
- Bultema, S. A. (2022). Linking Collaboration Dynamics and Outcomes in Collaborative Governance. 53–54.
- Cherbonnier, A., Hémon, B., Michinov, N., Jamet, E., & Michinov, E. (2024). Collaborative Skills Training Using Digital Tools: A Systematic Literature Review. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 0(0), 1–19. <https://doi.org/10.1080/10447318.2024.2348227>
- Chiloane, S. (2023). The Role of Local Economic Development in Job Creation and Other Development Outcomes in The City of Ekurhuleni Metropolitan Region. In *University of Johannesburg* (Vol. 6, Issue 1). <http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf><http://fiskal.kemenkeu.go.id/ejournal><http://dx.doi.org/10.1016/j.cirp.2016.06.001><http://dx.doi.org/10.1016/j.powtec.2016.12.055><https://doi.org/10.1016/j.ijfatigue.2019.02.006><https://doi.org/10.1>



- Costumato, L. (2021). Collaboration among public organizations: a systematic literature review on determinants of interinstitutional performance. *International Journal of Public Sector Management*, 34(3), 247–273. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2020-0069>
- Cresswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design*. In L. Habib (Ed.), *Analytical Biochemistry* (3rd ed., Vol. 11, Issue 1). SAGE Publications Inc.
- Cristofoli, D., Douglas, S., Torfing, J., & Trivellato, B. (2022). Having it all: can collaborative governance be both legitimate and accountable? *Public Management Review*, 24(5), 695–719. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1960736>
- De Melo Conti, D., De Hoyos Guevara, A. J., Heinrichs, H., Da Silva, L. F., Quaresma, C. C., & De Souza Beté, T. (2019). Collaborative governance towards cities sustainability transition. *Urbe*, 11(January). <https://doi.org/10.1590/2175-3369.011.e20190046>
- Diponegoro, R. A. D. N. S., & Ilham, R. (2023). Pengaruh Formalitas Pengembalian, Keterlibatan Pemakai Sia, Kemampuan Personal Dan Dukungan Manajemen Puncak Terhadap Kinerja Sia. *Jurnal Akuntansi AKUNESA*, 11(2), 138–147. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/akunesa/article/view/22006>
- Doberstein, C. (2016). Designing Collaborative Governance Decision-Making in Search of a ‘Collaborative Advantage.’ *Public Management Review*, 18(6), 819–841. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1045019>
- Gasco-Hernandez, M., Gil-Garcia, J. R., & Luna-Reyes, L. F. (2022). Unpacking the role of technology, leadership, governance and collaborative capacities in inter-agency collaborations. *Government Information Quarterly*, 39(3), 101710. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101710>
- Gavkalova, N. L., & Zilinska, A. (2020). Practice and prospects of local economic development. [https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/24930/1/Зілінс\\_ка\\_А.тези\\_Македонія\\_10-11.09.2020.pdf](https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/24930/1/Зілінс_ка_А.тези_Македонія_10-11.09.2020.pdf)
- Grossi, G., & Argento, D. (2022). The fate of accounting for public governance development. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 35(9), 272–303. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2020-5001>
- Hakim, C. (2022). DI DKI JAKARTA Memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen pada Program Studi Manajemen Oleh :
- Han, Y. (2020). The impact of accountability deficit on agency performance: performance-accountability regime. *Public Management Review*, 22(6), 927–948. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1679237>
- Haris, A., Suryono, A., Said, A., & Rozikin, M. (2024). Collaborative Governance in Local Economic Development : The Case in East Java, Indonesia. *GOVERNANÇA COLABORATIVA NO DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO LOCAL : O CASO EM EAST JAVA*, IN. 1–16.
- Hidayat, T., Fikri, M. A., & Kusuma, D. R. (2022). Peran Pembelajaran Organisasi Pada Pengaruh Kapabilitas Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Organisasi. *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 5(4), 553–568. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v5i4.250>
- Husni Taufiq, O., & Kusumah Wardani, A. (2022). Karakter Kepemimpinan Ideal Dalam Organisasi. *Jurnal MODERAT*, 6(3), 195–204.

- Irwanto, F. (2024). Partisipasi Masyarakat Dalam Pengelolaan Sampah Organik Berbasis Budidaya Maggot di BUMDes Guvosari Maju Sejahtera Kalurahan Guvosari Kapanewon Pajangan Kabupaten Bantul Daerah Istimewa Yogyakarta. 4(1), 9–15.
- Jamal, A. C., & Gordon, R. (2024). Grappling with governance: Emerging approaches to build community economies. *Journal of Rural Studies*, 107(March), 103242. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2024.103242>
- Kamara, R. D. (2017). Creating Enhanced Capacity for Local Economic Development (LED) through Collaborative Governance in South Africa. *SocioEconomic Challenges*, 1(3), 98–115. [https://doi.org/10.21272/sec.1\(3\).98-115.2017](https://doi.org/10.21272/sec.1(3).98-115.2017)
- Kanon, M. (2023). The networked bureaucracy: reinventing formalization in the context of collaborative governance. *Public Management Review*, 00(00), 1–22. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2298230>
- Keyim, P. (2018). Tourism Collaborative Governance and Rural Community Development in Finland: The Case of Vuonislahti. *Journal of Travel Research*, 57(4), 483–494. <https://doi.org/10.1177/0047287517701858>
- Kushandajani, Yuwono, T., & Fitriyah. (2020). A Study of Leadership in the Management of Village Development Program: The Role of Local Leadership in Village Governance. *Talent Development & Excellence*, 12(3), 3009–3020. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=s3h&AN=144289757&lang=ja&site=ehost-live>
- Leigh, N., & Blakely, E. (2017). *Planning Local Economic Development*, 6th edition.
- Lestari, R. M., & Farahnisa, T. (2020). Collaborative Governance Antara Pemerintah Desa dengan Warga Desa dalam Pengelolaan Cerobong Sampah dan Bank Sampah di Desa Kramatwatu. *Ijd-Demos*, 2(3), 225–239. <https://doi.org/10.37950/ijd.v2i3.57>
- Liu, R., & Fan, B. (2023). Roles of institutions and dynamic capability in the relationship between collaboration and performance in emergency management: evidence from 110 cases in Shanghai. *Journal of Chinese Governance*, 8(2), 206–233. <https://doi.org/10.1080/23812346.2022.2131988>
- Logan, T. M. L., Aven, T., Guikema, S. D., & Flage, R. (2022). Risk science offers an integrated approach to resilience. *Nature Sustainability*, 5(9), 741–748. <https://doi.org/10.1038/s41893-022-00893-w>
- Malizia, E., Feser, E., Renski, H., & Drucker, J. (2021). Understanding local economic development: Second Edition. *Understanding Local Economic Development: Second Edition*, 1–312. <https://doi.org/10.4324/9780367815134>
- Mandisvika, G. (2015). The role and importance of local economic development in urban development: a case of Harare. *Journal of Advocacy, Research and Education*, 4(3), 198–209.
- Meyer, D. F. (2014). Local economic development (LED), challenges and solutions: The case of the Northern Free State Region, South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(16), 624–634. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n16p624>
- Muksin, A., Rizki Dimas Setiawan, M., Arief Naufal, M., & Sekar Ayu Pramesti, Z. (2023). Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial Analisis Formalisasi Struktur Organisasi Terhadap Efektivitas Kinerja Pemerintahan Pada Kabupaten Buleleng. 1(November), 86–90. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10199365>

- Nel, E., & Rogerson, C. M. (2016). The contested trajectory of applied local economic development in South Africa. *Local Economy*, 31(1–2), 109–123. <https://doi.org/10.1177/0269094215623729>
- Noor, A., Radiansyah, A., Selfiana, Ishak, R. P., Hakim, C., Harto, B., Tinambunan, A. P., Rustiawan, I., Purwatmini, N., Parlina, L., Arta, D. N. C., Khamaludin, Napisah, S., & Hendriana, T. I. (2023). Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia (Perencanaan-Analisis-Kinerja-Penghargaan). In Alih bahasa: Rahadjeng, PT Jakarta: PT. Elex Media ... (Issue March).
- Nur'aini, R. D. (2020). Penerapan Metode Studi Kasus Yin Dalam Penelitian Arsitektur Dan Perilaku. *INERSIA: LNformasi Dan Ekspose Hasil Riset Teknik Sipil Dan Arsitektur*, 16(1), 92–104. <https://doi.org/10.21831/inersia.v16i1.31319>
- Octaviani, V. (2022). Collaborative Governance dalam Pengelolaan Bumdes sebagai Upaya Penguatan Ekonomi Desa di Kabupaten Klaten. *JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies)*, 6(2), 93–101. <https://doi.org/10.31506/jipags.v6i2.13974>
- Permatasari, A. (2023). Collaborative Governance Bumdes Margaasih Kabupaten Bandung. *Reformasi*, 13(1), 25–33. <https://doi.org/10.33366/rfr.v13i1.4370>
- Piet, S. M., & Mtapuri, O. (2014). Impact of Local Economic Development on livelihoods in Ba-Phalaborwa, South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(14), 18–24. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n14p18>
- Pramudyo, A. (2013). Implementasi Manajemen Kepemimpinan Dalam Pencapaian Tujuan Organisasi. *Journal of Student Research*, 2(1), 121–131. <https://doi.org/10.55606/jsr.v2i1.1908>
- Razzak, F., & Qodir, Z. (2020). Dampak Kebijakan Dana Desa terhadap Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat (Studi Komparasi di Desa Ponggok, Desa Tegalrejo, dan Desa Kalangan, Klaten, Jawa Tengah). *SOSIOHUMANIORA: Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 6(1), 67–78. <https://doi.org/10.30738/sosio.v6i1.6419>
- Samal, R., & Dash, M. (2024). Stakeholder engagement in advancing sustainable ecotourism: an exploratory case study of Chilika Wetland. *Discover Sustainability*, 5(1). <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00233-2>
- Setiawan, D. F., Maula, D. I., Nuryani, T., Ariyani, A. D., & Layli, M. (2023). Restrukturisasi Sistem Dan Tata Kelola Wisata Melalui Pendekatan Desa Wisata Dan Community Based Tourism Kabupaten Bantul. *JMM (Jurnal Masyarakat Mandiri)*, 7(2), 1737–1754.
- Setyawan, D. A. (2021). *Hipotesis dan Variabel Penelitian*. Tahta Media Group.
- Setyorini, C. T., Susilowati, D., Sukardi, P., Warsidi, Julialevi, K. O., Janah, M., Kemalasari, R. Y., & Dewi, A. D. W. K. (2023). the Strategy of Promoting Effective Management and Accountability in Village-Owned Enterprises Through Governance. *Corporate and Business Strategy Review*, 4(4), 108–120. <https://doi.org/10.22495/cbsrv4i4art11>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2021). Accountable government through collaborative governance? *Administrative Sciences*, 11(4). <https://doi.org/10.3390/admsci11040127>

- Subekti, T., & Irma Fitriana Ulfah. (2023). Collaborative Governance Pada Bumdes Ketapanrame Kabupaten Mojokerto. *Journal of Governance Innovation*, 5(1), 161–174. <https://doi.org/10.36636/jogiv.v5i1.2110>
- Sullivan, A. A., Yeo, J., & Kim, S. (2024). Am I My Brothers' Keeper? A Critical Review of Mandated Collaboration Research. *American Review of Public Administration*. <https://doi.org/10.1177/02750740241229989>
- Supardi, & Anshari, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Ptpn Ix Batujamus. *Jurnal Publikasi Manajemen Informatika*, 1(1), 85–95. <https://doi.org/10.55606/jupumi.v1i1.243>
- Syahril, S. (2019). Teori-Teori Kepemimpinan. 4(2), 208–215. <http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-59379-1%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/B978-0-12-420070-8.00002-7%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.ab.2015.03.024%0Ahttps://doi.org/10.1080/07352689.2018.1441103%0Ahttp://www.chile.bmw-motorrad.cl/sync/showroom/lam/es/>
- Tamrin, M. H. (2021). Kolaborasi Membangun Negeri: Studi Kasus Pengembangan Ekowisata Bahari dalam Perspektif Collaborative Governance.
- Ulibarri, N., Emerson, K., Imperial, M. T., Jager, N. W., Newig, J., & Weber, E. (2020). How does collaborative governance evolve? Insights from a medium-n case comparison. *Policy and Society*, 39(4), 617–637. <https://doi.org/10.1080/14494035.2020.1769288>
- Van Es, M. (2023). Synergy unleashed: Key factors for effective collaboration in consortia.
- Vazquez-Brust, D., Piao, R. S., de Melo, M. F. de S., Yaryd, R. T., & M. Carvalho, M. (2020). The governance of collaboration for sustainable development: Exploring the “black box.” *Journal of Cleaner Production*, 256, 120260. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120260>
- Wang, H., & Ran, B. (2023). Network governance and collaborative governance: a thematic analysis on their similarities, differences, and entanglements. *Public Management Review*, 25(6), 1187–1211. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.2011389>
- Williams, L. S. (2008). The mission statement: A corporate reporting tool with a past, present, and future. *Journal of Business Communication*, 45(2), 94–119. <https://doi.org/10.1177/0021943607313989>
- Williamson, K., Archibald, A., & McGregor, J. (2010). Shared Vision: A Key to Successful Collaboration? *Librarians and Educators Collaborating for Success*, 16(2), 229–242. <https://doi.org/10.5040/9798400678813.0021>
- Wilson, D., & Polter, R. (2020). Sustainable local economic development indicator framework: A tool for property building redevelopment projects. *Community Development*, 51(5), 609–627. <https://doi.org/10.1080/15575330.2020.1825503>
- World Bank. (2006). Local economic development: a primer developing and implementing local economic development strategies and action plans. *Local Economic Development Primer*, 91. <http://documents1.worldbank.org/curated/en/763491468313739403/pdf/337690REVISED0ENGLISH0led1primer.pdf>

- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=FzawIAdiHkC>
- Zhang, Q., Ye, C., & Duan, J. (2022). Multi-dimensional superposition: Rural collaborative governance in Liushe Village, Suzhou City. *Journal of Rural Studies*, 96(November), 141–153. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.10.002>

## Tentang Penulis

**Winata Masniari Samosir** Mahasiswa Magister Administrasi Publik di Universitas Gadjah Mada dan menjabat sebagai Auditor Internal Pemerintah di Badan Pemeriksa Keuangan (BPKP). Minat penelitiannya berfokus pada tata kelola kolaboratif, isu transparansi, dan pemanfaatan data pemerintah terbuka untuk mendorong tata kelola publik yang lebih akuntabel dan partisipatif.

**M Wahyu Agani** Mahasiswa Magister Administrasi Publik di Universitas Gadjah Mada. Dengan latar belakang sarjana di bidang Studi Pemerintahan, saat ini ia bekerja di Bagian Hubungan Pemerintahan Pemerintah Kota Mataram. Penelitiannya difokuskan pada kebijakan publik, tata kelola, organisasi, dan pengembangan sumber daya manusia, beserta bidang-bidang terkait.

**Nuraisya Handyka Puteri** Mahasiswa Program Magister Administrasi Publik di Universitas Gadjah Mada dan Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara. Minat penelitiannya berfokus pada manajemen pegawai negeri sipil, pengembangan karier, dan kesetaraan gender dalam tata kelola publik yang inklusif dan profesional.

**Firhan Ardiansyah** Mahasiswa Magister Administrasi Publik di Universitas Gadjah Mada (UGM) dan staf di Alterstay, sebuah perusahaan konsultan perhotelan berbasis teknologi yang menyediakan ekosistem inovatif untuk menciptakan pengalaman yang berbeda bagi pelanggan, klien, dan mitra bisnis. Penelitiannya berfokus pada kesenjangan digital dalam penerapan digitalisasi layanan publik.

**Fransiska Devy Lorang** Mahasiswa Magister Administrasi Publik di Universitas Gadjah Mada, di mana dia juga bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil.