

**POLITIK TATA KELOLA BUMDES**

**STUDI KASUS KERJASAMA PENGELOLAAN BUMDES GERBANG  
LENTERA PEMERINTAH DESA LEREP KECAMATAN UNGARAN  
BARAT KABUPATEN SEMARANG**

**SKRIPSI**

Program Sarjana (S-1)

Jurusan Ilmu Politik



Disusun oleh

**Fuad Dhiyaulhaq**

NIM : 1906016085

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG**

**2023**

## NOTA PEMBIMBING

Lamp : 3 (Tiga) eksemplar  
Hal : persetujuan Naskah Skripsi

Kepada Yth. Ibu Dekan  
Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik  
Ditempat.

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, mengadakan koreksi, dan perbaikan sebagaimana mestinya, maka kami menyatakan bahwa skripsi saudara :

Nama : Fuad Dhiyaulhaq

NIM : 1906016085

Jurusan : Ilmu Politik

Judul : Politik Tata Kelola Studi Kasus Kerjasama Pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera Pemerintah Desa Lerep Kecamatan Ungaran Barat Kabupaten Semarang.

Dengan ini telah saya setujui dan mohon agar segera diujikan. Demikian atas perhatiannya diucapkan terimakasih.

Wasalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 18 Desember 2023

Pembimbing 1

  
Masrohatun, M.Si  
198806212018012001

# SKRIPSI

## POLITIK TATA KELOLA BUMDES

### STUDI KASUS KERJASAMA PENGELOLAAN BUMDES GERBANG LENTERA PEMERINTAH DESA LEREP KECAMATAN UNGARAN BARAT KABUPATEN SEMARANG

Disusun oleh

**Fuad Dhiyaulhaq (1906016085)**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi pada tanggal 28 Desember  
2023 dan dinyatakan LULUS

Susunan Dewan Penguji



Penguji I (Ketua)

Mohammad Mahsun, M.A

NIP. 198511182016011901

Penguji II (Sekretaris)

M. Nuqlir Bariklana, M.Si

NIP. 198505022019031007

Pembimbing

Masrohatun, M.Si

NIP. 198806212018012001

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini adalah hasil kerja saya sendiri dan didalamnya tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi lembaga pendidikan lainnya. Pengetahuan yang diperoleh dari hasil yang penerbitan maupun belum/tidak diterbitkan, sumbernya dijelaskan didalam tulisan dan daftar pustaka.

Semarang, 02 Juni 2021



METERAI TEMPEL  
8 494AKX790904312

**Fuad Dniyaulhaq**  
NIM. 1906016085

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb

Puji syukur Alhamdulillah kita panjatkan kepada Allah SWT atas limpahan nikmat, rahmat serta karunia-Nya sehingga peneliti mampu menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **Politik Tata Kelola BUMDes Studi Kasus Kerjasama Pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera Pemerintah Desa Lerep Kecamatan Ungaran Barat Kabupaten Semarang**. Untuk memperoleh gelar Sarjana Sosial dari Program Studi Ilmu Politik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, skripsi ini diajukan sebagai salah satu prasyarat untuk menyelesaikan mata kuliah.

Shalawat serta salam tidak lupa kita haturkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW, yang telah membawa kita dari jaman jahiliyah menuju zaman terang benderang. Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dan masih banyak kekurangan dikarenakan keterbatasan dan kemampuan yang penulis miliki. Oleh karena itu, penulis akan menerima kritik dan saran untuk membangun penulis dalam perbaikan skripsi ini.

Dalam penulisan skripsi ini, peneliti menyadari bahwa tanpa dukungan dari beberapa pihak skripsi ini tidak akan terselesaikan dengan baik. Oleh sebab itu peneliti mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada pihak yang telah membantu sepenuh hati, baik berupa ide, semangat, doa, bantuan moril maupun material sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Penghargaan yang sangat tinggi penulis ucapkan terimakasih sebesar-besarnya yang tiada henti yaitu kepada orang tua tercinta Bapak Purwanto dan Ibu Sulastri yang telah memberikan support system terbaiknya untuk kesuksesan anaknya. Pada kesempatan ini dengan ketulusan hati yang paling dalam, penulis mengucapkan terimakasih yang begitu besar kepada:

1. Prof. Dr. Nizar Ali, M.Ag. Selaku Plt. Rektor UIN Walisongo Semarang
2. Dr. Hj. Misbah Zulfa Elizabeth, M.Hum. Selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik yang telah memberikan izin dalam pelaksanaan penulisan skripsi.
3. Drs. Nur Syamsudin, M.Ag. selaku Kepala Jurusan Ilmu Politik dan Muhammad Mahsun, M.A. selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Politik UIN Walisongo Semarang.
4. Sholkah Mufrikah, M.Si selaku Wali Dosen yang telah sabar memberikan arahan, motivasi dan semangat kepada penulis sejak awal duduk dibangku perkuliahan hingga akhir.
5. Masrohatun, M.Si. selaku dosen pembimbing yang selalu memberikan semangat, motivasi, dan bimbingan hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.
6. Dosen dan para staf Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UIN Walisongo Semarang, yang telah memberikan ilmu dan mengajarkan penulis.
7. Kepala Desa Lerep Kecamatan Ungaran Barat Kabupaten Semarang, Sumaryadi, S.T dan Susiyanto Kepala Direksi BUMDes Gerbang Lentera beserta pengurus dan seluruh narasumber yang telah memberikan data dan informasi dalam penelitian ini
8. Kepada Kedua Orang Tua (Bpk. Purwanto dan Ibu Sulastri) yang telah berkorban begitu banyak, sebagai motivator dan support system untuk kesuksesan anaknya.
9. Kepada ketiga adik tersayang Fakhri Mukhlas, Faiz Syahrul dan Fabil Huda yang telah memberikan semangat, hiburan kepada penulis.
10. Sahabat-sahabat tercinta saya, Faris, Bayu, Ira, Alfi, Mila, Milatul, Rifki, Dina, Napek, Irul, Ruki, Nafis, Wildan, Kalim, Bowo dan keluarga Danadhiyaksa'19 yang telah memberikan dukungan, kehangatan serta semangat agar penulis cepat menyelesaikan skripsi.
11. Teman-teman KBKW yang telah memberikan dukungannya kepada penulis.

12. Teman-teman seperjuangan perantauan Joko, Oki, Gilas, Danu yang selalu memberikan support kepada penulis.
13. Pihak -pihak yang terkait dalam membantu memberikan dorongan kepada peneliti dalam penyusunan skripsi ini baik secara langsung dan tidak langsung, karena keterbatasan penulis tidak dapat menyebutkan satu persatu.

Dengan segenap ketulusan hati, semoga Allah memberikan balasan bagi mereka dengan balasan yang lebih dari apa yang telah mereka berikan kepada penulis. Disamping itu, penulis juga menyadari bahwa penulisan skripsi jauh dari kata sempurna. Untuk itu, dengan segenap kerendahan hati penulis bermaksud untuk meminta kritik maupun saran dari pembaca sehingga dikemudian hari akan tercipta karya ilmiah yang lebih baik lagi. Terimakasih

Wassalamualaikum Wr.Wb

Semarang, 18 Desember 2023

## **PERSEMBAHAN**

Dengan mengucapkan segala syukur Alhamdulillahirabbil'alamin

Skripsi ini saya persembahkan kepada orang tua terkasih

Ibu Sulastri dan Bapak Purwanto yang telah melahirkan,  
membesarkan, mendidik saya dengan sabar, penuh doa dan  
dukungannya, serta memberi kasih sayang tiada henti untuk putranya.

## **MOTTO**

*“Lebih banyak yang akan hilang karena sebuah keraguan  
daripada sebuah keputusan yang salah”*

**Marcus Tullius Cicero**

## ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji tentang politik tata kelola BUMDes dalam kerjasama kelompok mitra bersama Pemerintah Desa guna pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera, Desa Lerep menggunakan kacamata teori *Collaborative Governance*. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, tempat penelitian ini dilaksanakan di BUMDes Gerbang Lentera, Desa Lerep. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini diperoleh dengan observasi, wawancara mendalam dengan kelompok mitra yang terlibat bersama Pemerintah Desa Lerep serta masyarakat yang memiliki informasi dalam kemitraan ini. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana peran dan perjalanan proses kerjasama yang dilakukan oleh setiap mitra bersama Pemerintah Desa Lerep dalam membangun kolaborasi guna mengelola BUMDes Gerbang Lentera.

Hasil dari penelitian ini, menunjukkan peran sentral masing-masing mitra bersama Pemerintah Desa Lerep dalam pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera. Terdapat delapan mitra yang terjaring dalam kerjasama ini diantaranya sektor negara yaitu terdapat Kementerian Desa PDDT, Dinas Pariwisata Kabupaten Semarang, dan PLN Unit Jateng-DIY. Untuk sektor swasta terdapat kelompok Catering milik masyarakat dan Kelompok Olahan Keripik Mekarjati. Sektor masyarakat diisi oleh Kelompok Wanita Tani Sumber Hasil, Pokdarwis Rukun Sentosa, Proklim Sokaku Asri dan masyarakat perseorangan. Proses perjalanan kolaborasi yang terjadi antar mitra kerjasama cukup dinamis akibat setiap tahapan dalam proses kerjasama ini memiliki kendala masing-masing seperti konflik ketidakpercayaan dalam menciptakan konsensus pada kondisi mulai akibat kekuatan SDM masyarakat Lerep yang masih rendah, kemudian adanya ketimpangan sumber daya dan benturan kepentingan antar beberapa mitra seperti kelompok catering dan Proklim Sokaku Asri, pada tahap lanjutan.

Hasil akhir dalam kolaborasi ini menciptakan dampak ekonomi berupa peningkatan PAD, pendanaan pihak eksternal, lapangan kerja dan pendapatan masyarakat, dari sisi sosial terwujudnya pelestarian budaya dan tradisi lokal dengan semangat gotong royong, dari sisi pembangunan terwujudnya pembangunan infrastruktur yang masif di Desa Lerep, dan dari lingkungan terwujudnya kesadaran masyarakat akan keasrian lingkungan, adanya pemilahan sampah organik dan non organik, pelayanan air bersih dan bank sampah.

Kata kunci: Kerjasama, Kelompok Mitra, BUMDes.

## **ABSTRACT**

This research examines the politics of BUMDes governance in collaboration between partner groups and the Village Government for the management of BUMDes Gerbang Lentera, Lerep Village using the lens of Collaborative Governance theory. This research uses qualitative methods, where this research was carried out at BUMDes Gerbang Lentera, Lerep Village. Data collection techniques in this research were obtained by observation, in-depth interviews with partner groups involved with the Lerep Village Government as well as communities who had information about this partnership. The aim of this research is to find out the role and journey of the collaboration process carried out by each partner together with the Lerep Village Government in building collaboration to manage the BUMDes Gate Lentera.

The results of this research show the central role of each partner together with the Lerep Village Government in managing BUMDes Gerbang Lentera. There are eight partners involved in this collaboration, including the state sector, namely the PDDT Village Ministry, the Semarang Regency Tourism Office, and the PLN Central Java-DIY Unit. For the private sector, there is a community-owned Catering group and the Mekarjati Chips Processing Group. The community sector is filled by the Sumber Produce Women's Farmers Group, Pokdarwis Rukun Sentosa, Proklam Sokaku Asri and individual communities. The collaboration process that occurs between collaboration partners is quite dynamic because each stage in this collaboration process has its own obstacles, such as conflicts of distrust in creating consensus at the starting conditions due to the low human resource strength of the Lerep community, then the existence of resource imbalances and conflicts of interest between several partners such as catering groups and Proklam Sokaku Asri, at an advanced stage.

The final results of this collaboration create an economic impact in the form of increasing PAD, external party funding, employment and community income, from a social perspective the realization of preserving local culture and traditions with a spirit of mutual cooperation, from a development perspective the realization of massive infrastructure development in Lerep Village, and from environment, the realization of public awareness of the beauty of the environment, the existence of sorting of organic and non-organic waste, clean water services and waste banks.

Keywords: Cooperation, Partner Group, BUMDes.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	I
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	II
HALAMAN PENGESAHAN .....	III
HALAMAN PERNYATAAN .....	Err
<b>or! Bookmark not defined.</b>	
KATA PENGANTAR .....	V
PERSEMBAHAN .....	VIII
MOTTO.....	IX
ABSTRAK .....	X
ABSTRACT .....	XI
DAFTAR ISI .....	XII
DAFTAR TABEL .....	XV
DAFTAR GAMBAR .....	XVI
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan.....	6
D. Manfaat .....	6
E. Kajian Pustaka .....	7
F. Metode Penelitian .....	14
1. Jenis dan Metode Penelitian .....	14
2. Sumber dan Jenis Data .....	15
3. Teknik Pengumpulan Data .....	16
4. Teknik Analisis Data .....	18

G. SISTEMATIKA PENULISAN .....	19
<b>BAB II GOVERNANCE DAN COLLABORATIVE GOVERNANCE .....</b>	<b>21</b>
A. GOVERNANCE.....	21
B. Perkembangan Collaborative Governance .....	24
C. Teori Collaborative Governance .....	26
D. Model Tata Kelola Collaborative Governance .....	29
E. Proses Collaborative Governance .....	33
F. Kesimpulan: Waktu, Kepercayaan, Dan Ketergantungan .....	35
<b>BAB III LANDSCAPE DESA LEREP DAN BUMDES GERBANG LENTERA .....</b>	<b>37</b>
A. Gambaran Umum Desa Lerep.....	37
1. Sejarah Desa Lerep .....	37
2. Kondisi Geografis Desa Lerep .....	37
3. Kondisi Kependudukan Desa Lerep .....	41
4. Kondisi Sosial Desa Lerep .....	44
5. Kondisi Pemerintahan Desa Lerep.....	46
B. Profil BUMDes Gerbang Lentera.....	47
<b>BAB IV PERAN KELOMPOK MITRA DALAM PROSES KERJASAMA .....</b>	<b>56</b>
1. Sektor Pemerintah/Negara.....	56
2. Sektor Kelompok Masyarakat .....	65
3. Sektor Swasta.....	79
<b>BAB V PERJALANAN PROSES KERJASAMA .....</b>	<b>88</b>
A. Conditions (Kondisi Awal) .....	88
B. Institutional Design (Desain Kelembagaan).....	96
C. Leadership (Kepemimpinan Fasilitatif).....	100
D. Collaborative Process (Proses dan Hasil Kolaborasi).....	102
E. Dampak Hasil Proses Kolaborasi.....	110

BAB IV PENUTUP .....	120
A. Kesimpulan .....	120
B. Saran .....	121
DAFTAR PUSTAKA.....	123
LAMPIRAN – LAMPIRAN.....	127
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	135

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1 Data Narasumber .....	17
Tabel 1.2 Sumber Dokumen dan Literatur .....	18
Tabel 3. 1 Luas Wilayah Dusun Desa Lerep .....	39
Tabel 3. 2 Jumlah Penduduk Desa Lerep .....	41
Tabel 3. 3 Tingkat Pendidikan Masyarakat Desa Lerep .....	42
Tabel 3. 4 Mata Pencaharian Masyarakat Desa Lerep.....	44
Tabel 3. 5 Struktur Organisasi BUMDes Gerbang Lentera 2021-2026.....	48
Tabel 4. 1 Peran Mitra Kerjasama BUMDes Gerbang Lentera .....	86

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Siklus Collaborative Governance .....	30
Gambar 3.1 Peta Desa Lerep.....	38
Gambar 3.2 Struktur Pemerintah Desa Lerep.....	47
Gambar 4.1 Bantuan Kemendes PDDT .....	58
Gambar 4.2 Pertemuan Kemendes PDTT dengan BUMDes Gerbang Lentera .....	59
Gambar 4.3 Pelatihan Homestay dari Dinas Pariwisata Kab. Semarang .....	61
Gambar 4.4 Kedatangan Gubernur Ganjar Pranowo Ke Desa Wisata Lerep.....	62
Gambar 4.5 Rapat Kerjasama PLN dengan BUMDes Gerbang Lentera .....	63
Gambar 4.6 Penyerahan CSR PLN kepada Desa Lerep .....	64
Gambar 4.7 Gerbang Desa Wisata Lerep .....	65
Gambar 4.8 Prosesi Penyambutan Tamu Wisata DWL.....	66
Gambar 4.9 Daftar Paket Wisata Desa Wisata Lerep.....	69
Gambar 4.10 Produk Sabun Susu KWT Sumber Hasil .....	72
Gambar 4.11 Produk Permen Susu KWT Sumber Hasil .....	73
Gambar 4.12 Edukasi Olahan Susu.....	73
Gambar 4.13 Susunan Pengurus Proklim Sokaku Asri .....	75
Gambar 4.14 Proses Edukasi Pengolahan Sampah.....	76
Gambar 4.15 Divisi TPS3R Sokaku Asri .....	77
Gambar 4.16 Suasana Pasar Tempoe Doeloe di Embung Sambligo .....	78
Gambar 4.17 Produk Olahan Keripik Mekarjati .....	80
Gambar 4.18 Proses Edukasi Olahan Keripik Mekarjati.....	81
Gambar 4.19 Catering BUMDes Gerbang Lentera .....	83
Gambar 4.20 Menu Catering BUMDes Gerbang Lentera .....	84

Gambar 5.1 Laporan Pertanggungjawaban BUMDes pada Musyawarah Desa.....	93
Gambar 5.2 Koordinasi Pemerintah Desa, BUMDes, KWT Sumber Hasil.....	100
Gambar 5.3 Kordinasi Pemerintah Desa, BUMDes dengan Proklam Sokaku Asri.....	106
Gambar 5.4 Forum Group Discussion BUMDes dengan Kelompok Mekarjati.....	108
Gambar 5.5 Perbandingan Pendapatan Masyarakat Sebelum dan Sesudah Adanya BUMDes Gerbang Lentera.....	112
Gambar 5.6 Infografis APBDes Desa Lerep 2023.....	114
Gambar 5.7 Penyambutan Tari Caping Gangshing.....	115
Gambar 5.8 Pasar Ndeso Tempoe Doeloe dan Tradisi.....	116
Gambar 5.9 Akses Jalan Aspal dan Joglo di Embung.....	118
Gambar 5.10 Alat Selep dan pengangkut Sampah Proklam Sokaku.....	119

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. LATAR BELAKANG**

BUMDes merupakan badan usaha yang dibangun oleh pemerintahan desa bersama masyarakat berdasarkan kesepakatan yang telah dibentuk oleh masyarakat. Landasan pendirian BUMDes didasari oleh Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 perihal pemerintah daerah, Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang desa dan Peraturan Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 tahun 2015 terkait pendirian, pengurusan dan pengelolaan, dan pembubaran badan usaha. Jika melihat dalam Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang pemerintah daerah 371 ayat 2 yang menjelaskan bahwa desa memiliki kewenangan sesuai dengan aturan dan ketentuan perundang-undangan mengenai desa. Melalui UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang desa, dalam hal ini kepala desa mendapatkan mandat untuk membentuk Badan Usaha Milik Desa yang diyakini mampu mendorong perekonomian dan kesejahteraan masyarakat.

Saat ini Indonesia memiliki 83.794 desa (Dimas, 2023). Berdasarkan data dari Kementerian Desa PDTT Oktober 2023 (Kementerian Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi, 2023), sekitar 35.000 an BUMDes masih dalam tahap registrasi, dan disamping itu masih terdapat sekitar 42 persen desa yang belum memiliki BUMDes. Tidak dapat dipungkiri, pengelolaan BUMDes masih mengalami banyak tantangan khususnya dalam proses kerjasama kemitraan dan membuat sebagian BUMDes yang dibangun mengalami mati suri (Monoarfa, Noholo, & Ahmad, 2023).

Tata kelola kerjasama BUMDes dalam prespektif *Collaborative Governance* merupakan sebuah cara pandang yang menarik untuk dibicarakan saat ini. Karena kemajuan BUMDes membuat beberapa kelompok mitra yang memiliki kepentingan berlomba-lomba untuk terlibat dalam pelaksanaan pengelolaan pariwisata, Ansel dan Gash (Zaenuri, 2016) menyatakan bahwa tata kelola kolaboratif merupakan salah satu cara untuk menjawab keinginan

kelompok mitra dalam berpartisipasi untuk pelaksanaan pembangunan dan mengatasi keterbatasan dana pemerintah yang tidak dapat mengikuti perkembangan masyarakat untuk terwujudnya kinerja pemerintah yang lebih baik. Tujuannya adalah untuk memperoleh sumber daya dengan melaksanakan pembangunan sesuai dengan harapan pemangku kepentingan tersebut ditengah tantangan pengelolaan BUMDes (Sambodo, 2016).

Pengelolan BUMDes yang penuh tantangan ini tentunya menjadi tugas bagi para pemangku kebijakan untuk menentukan formula dan strategi yang sesuai dengan problematikanya masing-masing. Seperti halnya terdapat beberapa BUMDes potensial yang mampu memberikan sumbangsih dan kontribusi terhadap desa melalui kerjasama kemitraan. Hal ini sesuai dengan beberapa penelitian yang pernah dilakukan di BUMDes Tirta Mandiri Desa Ponggok (Puspitasari, Warsono, & DM, 2020), BUMDes Maju Makmur Desa Minggir Sari (Fitria, 2020), dan BUMDes Panggung Lestari Desa Panggungharjo, Sewon (Hermawan, 2020) adalah beberapa BUMDes yang mampu dan sukses memberikan kontribusi dan sumbangsih yang sangat besar bagi peningkatan PAD (Pendapatan Asli Desa), kesejahteraan masyarakat desa, dan kemandirian ekonomi masyarakat desa dalam mengelola potensi kekayaan asli desa. Faktor utama keberhasilan ini di sokong oleh strategi kerjasama yang dilakukan oleh pemerintah desa.

Berjalanya proses pengelolaan kekayaan dan potensi asli desa merupakan kewenangan penting Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang dikolaborasikan bersama pemerintah desa, namun dalam perkembangannya ternyata masih menelan banyak kegagalan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Kurniasih & Wijaya, 2017) di beberapa BUMDes Kabupaten Banyumas menjelaskan bahwa pengelolaan BUMDes belum berjalan secara optimal. Peran pengelola masih sangat lemah, akibatnya keuntungan dari BUMDes belum dapat dirasakan oleh masyarakat desa. Tak hanya itu, penelitian serupa juga dilakukan oleh (Aini & Purboyo, 2020) melihat faktor-faktor kegagalan BUMDes di Kecamatan Kedungbanteng diantaranya yaitu

rendahnya inisiatif pemerintah desa dan masyarakat, ketidakjelasan posisi BUMDes, dan tingkat profesionalitas pengurus yang rendah.

Dinamika pasang surut pengelolaan BUMDes sesuai yang dijelaskan beberapa penelitian diatas juga terjadi di BUMDes Gerbang Lentera Desa Lerep Kecamatan Ungaran Barat. Sebelum adanya BUMDes Gerbang Lentera dengan desa wisatanya, sebagian besar mata pencaharian warga Desa Lerep menggantungkan hasil hutan diantaranya menjual kayu bakar, satwa buruan, dan lain-lain. Petani di Desa Lerep saat itu masih jauh dari kata sejahtera karena harga komoditi pertanian dan hasil peternakan sangat rendah, hewan ternak menyatu dengan pemukiman serta sumber air saat itu masih tercemar. Kemudian tidak adanya pengelolaan sampah dan limbah pertanian yang dimusnahkan dengan cara dibakar, selain itu tingkat IDM (Indeks Desa Membangun) Desa Lerep saat itu memiliki skor 70 yang artinya indeks Desa Lerep menjadi status desa tertinggal.

Pengalaman kelam yang dialami oleh Desa Lerep saat itu sebelum adanya BUMDes, akhirnya bangkit dan lepas dari keterpurukan. Tahun 2016 diadakan musyawarah warga membahas program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), menurut Kepala Desa Lerep Sumariyadi, (2023) saat itu berupaya membangun program-program bersama masyarakat Lerep agar menjadi desa yang hidup, desa yang maju dan mandiri. BUMDes Gerbang Lentera dibentuk pada tanggal 23 Desember 2016, melalui musyawarah desa. Mulai diresmikan dan berjalan pada tanggal 1 Maret 2017 dan tercatat pada pusat pada tanggal 8 Maret 2017 dengan lokasi kantor BUMDes Gerbang Lentera terletak pada dusun Soka, Jalan Kalimasada Raya No.157 Lerep, Kecamatan Ungaran Barat Kabupaten Semarang. Nama Gerbang Lentera merupakan motto yang digunakan BUMDES desa Lerep dengan memiliki makna Gerakan Pembangunan Lerep Tenram dan Sejahtera.

BUMDes Gerbang Lentera dapat berkembang pesat dipengaruhi sisi kerjasama yang dibangun oleh Pemerintah Desa Lerep bersama para pemangku kepentingan yang terakomodir dalam kesepakatan Bersama. Badan usaha milik desa Lerep memiliki tujuh program yang terbentuk, tujuh program

tersebut yaitu 1) LKM merupakan lembaga keuangan masyarakat desa di mana BUMDes mengajak para warga Desa Lerep untuk gemar menabung yang dapat dijadikan investasi keuangan bagi warga masyarakat untuk kehidupan yang akan datang. 2) Industri kecil / Catering yang dikelola BUMDes melayani baik pesanan lokal maupun luar desa. Bahkan menyebarkan leaflet-leaflet paketan catering ke beberapa instansi pemerintahan. Catering ini dikerjakan oleh warga desa Lerep dengan merangkul warga yang sudah memiliki usaha catering kecil akan diajak untuk bekerja sama. 3) Penyewaan teratak dan sound sistem milik desa Lerep murni yang dimanfaatkan oleh BUMDes dengan bekerja sama dalam pemasaran maupun penyewaan yang nantinya menggunakan system bagi hasil. 4) Pariwisata di Desa Lerep yang dikelola oleh BUMDes bekerjasama dengan POKDARWIS serta dinas pariwisata Kabupaten Semarang. 5) Bank sampah yang didukung kerjasama dengan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Semarang memiliki sistem dengan warga mengirim limbah kepada bank sampah yang mana setiap barang yang mereka kirim ditimbang dan dibuatkan semacam buku tabungan sampah yang dapat mereka ambil setiap saat lebaran atau setahun sekali. 6) Pelayanan umum / Warseda (warung serba ada), melayani jasa pembayaran listrik, telepon, PBB secara online. BUMDes Gerbang Lentera bekerja sama dengan Bank BNI dan BPJS untuk menangani di desa Lerep ini. Warseda (warung serba ada) juga menyediakan 9 bahan pokok yang nantinya dijual kepada warga dengan harga terjangkau. 7) Perikanan, merupakan budidaya ikan nila yang ditempatkan di embung sembligo. Dari berbagai program itu lah Desa Lerep bangkit dari keterpurukan dan mampu memandirikan masyarakatnya melalui BUMDes tersebut. Hal inilah yang membuat peneliti tertarik untuk menganalisa bagaimana strategi kerjasama yang dibangun oleh Pemerintah Desa Lerep dalam mengelola BUMDes Gerbang Lentera.

Penelitian tentang strategi pengelolaan BUMDes sudah banyak dikaji oleh para sarjana sebelumnya. Beberapa peneliti menggunakan berbagai perspektif dalam melihat strategi tata kelola ini diantaranya menggunakan

pendekatan *Struktural Fungsionalism*, Teori Pemberdayaan, *Institutionalism* dan pendekatan relasi bisnis (Kinasih, Widiyahseno, & Wahjuni Dj, 2020; Fitria, 2020; Puspitasari, Warsono, & DM, 2020; Kurniasih & Wijaya, 2017). Kebanyakan dalam penelitian pengelolaan BUMDes sebelumnya lebih banyak menitikberatkan pada proses pemberdayaan dan dampak perekonomian terhadap Masyarakat, belum intens menyentuh sisi politis dalam ranah kolaborasi dan pembentukan konsensus dalam setiap perumusan kebijakan publik. Oleh sebab itu peneliti tertarik untuk melihat bagaimana kesuksesan pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera ini menggunakan Teori *Collaborative Governance* yang di rumuskan oleh Ansel dan Gash.

Penelitian ini akan lebih berfokus pada bagaimana strategi kerjasama yang dibangun oleh Pemerintah Desa Lerep dalam mengelola BUMDes Gerbang Lentera melalui pendekatan Teori *Collaborative Governance*. Teori ini menjelaskan tentang suatu pengaturan pemerintahan dimana satu atau lebih lembaga publik secara langsung melibatkan para pemangku kepentingan non-pemerintah dalam proses pengambilan keputusan kolektif yang bersifat formal, berorientasi pada konsensus, deliberatif yang bertujuan untuk membuat dan menerapkan kebijakan publik serta mengelola program ataupun aset publik (Ansell & Gash, 2012). Untuk menganalisis strategi kerjasama ini ada empat variabel yang akan menjadi fokus peneliti sesuai Teori *Collaborative Governance* yang dikemukakan oleh Ansel dan Gash diantaranya yaitu *conditions* (Kondisi awal), *institutional design* (Desain Kelembagaan), *leadership* (Kepemimpinan Fasilitatif), *and collaborative process* (Hasil).

Penelitian ini sangatlah penting untuk dilakukan dalam memberikan gambaran dinamika pengelolaan BUMDes melalui prespektif strategi kerjasama pemerintah desa. Penelitian ini mencoba memberikan penjelasan bahwa proses *Collaborative Governance* sangat berpengaruh dalam pengelolaan kelembagaan pemerintah khususnya BUMDes yang berada di bawah naungan pemerintah desa.

## **B. RUMUSAN MASALAH**

Merujuk pada latar belakang yang disajikan di pembahasan sebelumnya, maka dalam hal ini terdapat dua rumusan masalah yang akan di angkat dalam penelitian ini diantaranya adalah:

1. Bagaimana peran kerjasama yang dilakukan oleh setiap kelompok mitra bersama Pemerintah Desa Lerep dalam membangun kolaborasi guna mengelola BUMDes Gerbang Lentera?
2. Bagaimana perjalanan proses kerjasama yang dilakukan oleh setiap kelompok mitra bersama Pemerintah Desa Lerep dalam membangun kolaborasi guna mengelola BUMDes Gerbang Lentera?

## **C. TUJUAN**

Sesuai dengan rumusan masalah yang dicantumkan diatas, adapun tujuan dari studi ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui peran kerjasama yang dilakukan oleh setiap kelompok mitra bersama Pemerintah Desa Lerep dalam membangun kolaborasi guna mengelola BUMDes Gerbang Lentera.
2. Mengetahui perjalanan proses kerjasama yang dilakukan oleh setiap kelompok mitra bersama Pemerintah Desa Lerep dalam membangun kolaborasi guna mengelola BUMDes Gerbang Lentera.

## **D. MANFAAT**

1. Manfaat Teoritis
  - a. Penelitian ini dapat mengembangkan wacana baru dan membuka wawasan tentang proses kerjasama yang dilakukan oleh pemerintah desa bersama kelompok mitra dalam membangun kolaborasi guna mengelola BUMDes.
  - b. Studi ini memberikan perspektif teoretis dan objektif tentang bagaimana pemerintah desa mampu melaksanakan fungsinya dalam membangun kolaborasi terhadap pengelolaan BUMDes.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Dapat memberikan tambahan wawasan dan khazanah pengetahuan yang bermanfaat dalam hal proses kerjasama pemerintah desa dengan kelompok mitra dalam mengelola BUMDes.
- b. Dapat memberikan sajian informasi dan data sebagai kontribusi yang dapat membantu peneliti selanjutnya dalam penelitian sejenis.

## E. KAJIAN PUSTAKA

Studi tentang strategi *Collaborative Governance* dalam politik tata kelola di Indonesia sudah banyak dilakukan sarjana lain. Berdasarkan pada pembacaan literatur yang ada, setidaknya studi-studi itu dapat dikelompokkan menjadi dua tema kajian, yaitu kajian *Collaborative Governance* dan kajian pengelolaan BUMDes. Peneliti mencoba melihat pola serangkaian penelitian terdahulu dan melakukan analisis untuk kebaruan (novelty) dalam penelitian ini. Berikut adalah kajian pustaka dari penelitian ini:

### 1. Kajian *Collaborative Governance*

Kajian berkaitan dengan *Collaborative Governance* ini bersumber dari beberapa penelitian yang memiliki kesaamaan topik. Kajian tentang *Collaborative Governance* dalam strategi kerjasama di Indonesia sudah banyak dilakukan sarjana lain. Berdasarkan pada pembacaan literatur yang ada, setidaknya kajian-kajian tersebut dapat dikelompokkan dalam beberapa tema diantaranya:

#### a. *Collaborative Governance* dalam sektor pariwisata

Kajian yang dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu lebih mengerucutkan pembahasan terkait *Collaborative Governance* dalam bidang pariwisata diantaranya yaitu Andi Hariadi (2019), Zahratun Aeni dan Retno Sunu Astuti (2019), Aziz Ar Rasyid dan Adianto (2021).

Kajian pertama dilakukan oleh Andi Hariadi (2019) dengan judul penelitian “*Collaborative Governance* dalam Pengelolaan Pariwisata Pantai Pasir Putih Bira Kabupaten Bulukumba” dengan

hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dinamika proses pengelolaan pariwisata Pantai Pasir Putih Bira, Kabupaten Bulukumba dalam pergerakan prinsip pengungkapan bersama proses ini melibatkan pihak lain namun dalam deliberasi belum berjalan dengan baik karena jarang melakukan diskusi (Hariadi, 2019). Selanjutnya Zahratun Aeni dan Retno Sunu Astuti (2019), dengan judul penelitian “*Collaborative Governance* dalam Pengelolaan Kepariwisata Yang Berkelanjutan” (Studi pada Kegiatan Pesta Rakyat Simpedes Tahun 2019 di Kabupaten Pati) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pariwisata merupakan salah satu bidang yang sangat menjanjikan untuk mendukung pembangunan ekonomi suatu daerah sebagai salah satu Pendapatan Asli Daerah (PAD), sehingga pemerintah dan swasta maupun Badan Usaha Milik Negara (BUMN) harus memiliki sinergisitas dalam merumuskan perencanaan strategi dalam pengembangan pariwisata yang ada di daerah (Aeni & Astuti, 2019). Terakhir Aziz Ar Rasyid dan Adianto (2021), dengan judul penelitian “*Collaborative Governance* dalam Pengembangan Objek Wisata Toluk Jangkang di Kecamatan Tualang, Kabupaten Siak” dengan hasil penelitian yang menunjukkan konsep *Collaborative Governance* sangatlah berperan penting karena dalam penerapannya tidak hanya melibatkan antara pemerintah dan non pemerintah saja melainkan pihak-pihak lain (Ar Rasyid & Ardianto, 2021).

b. *Collaborative Governance* dalam sektor ekonomi kreatif.

Kajian yang dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu lebih mengerucutkan pembahasan terkait *Collaborative Governance* dalam bidang ekonomi kreatif diantaranya yaitu Nur Hayati & Suparjan (2017), Indri Probuwati (2018) dan Zul Asfi Arroyhan Daulay (2018).

Kajian pertama dilakukan oleh Nur Hayati & Suparjan (2017) dalam penelitian “Kemitraan sebagai Strategi Pemberdayaan Masyarakat dalam Program CSR Batik Cap Pewarna Alami PT.

Semen Gresik Pabrik Tuban”. Dalam penelitian ini sasaran *Collaborative Governance* yang terjalin adalah kerjasama antara pihak PT. Semen Gresik dengan masyarakat daerah tuban lewat lembaga swadaya masyarakat yaitu KPR (Koalisi Perempuan Ronggolawe) untuk mencari 20 orang pekerja yang akan dilakukan dengan pembinaan dan pelatihan membuat batik (Hayati & Suparjan, 2017). Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Indri Probuwati (2018), dengan judul penelitian “*Collaborative Governance* dalam Program Kampung UKM Digital Kabupaten Bantul Tahun 2016 (studi kasus sentra kerajinan batik kayu krebet, Kecamatan Pajangan, Kabupaten Bantul)” dengan hasil penelitian bahwa *Collaborative Governance* yang dilakukan pada program UKM Digital di Kabupaten Bantul menunjukkan bawa output dari hasil program UKM Digital di Kabupaten Bantul telah merubah kondisi masyarakat terutama dilihat dari segi ekonomi telah mengalami peningkatan karena adanya pelaksanaan program UKM digital dan pelatihan-pelatihan yang dilakukan kepada masyarakat untuk peningkatan kerajinan batik kayu krebet (Probuwati, 2018). Terakhir penelitian dilakukan oleh Zul Asfi Arroyhan Daulay dengan tema “Strategi Pengembangan Ekonomi Kreatif dengan Metode *Triple Helix* (Studi pada UMKM Kreatif di Kota Medan). Secara singkat dalam kajian ini membahas terkait pengembangan ekonomi kreatif dalam UMKM masyarakat yang membuktikan bahwasanya strategi ini mampu memberikan peningkatan pada pendapatan masyarakat, terbukanya ruang untuk lapangan pekerjaan, serta peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat. Dalam kajian ini juga menjelaskan bahwa kluster dalam ekonomi kreatif yang paling diminati dan digemari masyarakat adalah kluster kuliner, fashion, dan kreativitas kerajinan (Daulay, 2018).

c. *Collaborative Governance* dalam sektor kelembagaan.

Kajian yang dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu lebih mengerucutkan pembahasan terkait *Collaborative Governance* dalam bidang kelembagaan diantaranya yaitu Kurniasih (2017), Desni Azlin (2018), Asropin Gunawan dan Muhammad Farid Ma'ruf (2020).

Kajian pertama dilakukan oleh Kurniasih (2017) dalam penelitian yang dilakukan oleh (Kurniasih, 2017) dengan judul “*Collaborative Governance* dalam Penguatan Kelembagaan Program Sanitasi Lingkungan Berbasis Masyarakat”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kurangnya partisipasi masyarakat dan pelaksanaan program yang masih bercorak top-down membuat kinerja kelembagaan pada program SLBM di Kabupaten Banyumas masih belum optimal. Upaya penguatan kelembagaan ke arah interaksi sosial melalui kerjasama kolaboratif di antara segenap Kelompok Mitra dilakukan untuk membuat pelaksanaan program berbasis masyarakat lebih efektif sesuai harapan masyarakat. Selanjutnya penelitian Desni Azlin (2018) “Kolaborasi Pemerintah Desa dan Lembaga Adat Terhadap Pelestarian Kearifan Lokal di Desa Bandur Picak, Kecamatan Koto Kampar Hulu, Kabupaten Kampar Tahun 2014-2016. Menghasilkan penelitian bahwa bentuk *Collaborative Governance* yang terjadi pada penelitian ini adalah tentang tidak terjalinnya hubungan sinergisitas atas pemerintah Desa Bandur Picak dengan lembaga adat yang ada di desa tersebut, sehingga sering sekali terjadi *miss* komunikasi dan kesalahpahaman dalam penetapan kebijakan maupun kepercayaan antara pemerintah desa dengan lembaga adat dalam upaya melestarikan kearifan lokal desa Bandura Picak, Kecamatan Koto Kampar, Kabupaten Kampar Provinsi Riau (Azlin, 2018). Terakhir penelitian yang dilakukan oleh Asropin Gunawan dan Muhammad Farid Ma'ruf (2020) dengan judul penelitian *Collaborative Governance* dalam Upaya Merespon Pengaduan Masyarakat Terkait Lalu Lintas (Studi pada Radio Suara Surabaya dan

Kepolisian Resort Kota Besar Surabaya) dengan hasil penelitian proses *collaborative governance* para Kelompok Mitra yang terlibat khususnya sektor kelembagaan terkait telah mampu menjalankan peranannya masing-masing sesuai dengan kapasitas dan tanggung jawab pada instansi Kelompok Mitra masing-masing (Gunawan & Ma'ruf, 2020).

d. *Collaborative Governance* dalam sektor kepemimpinan.

Kajian yang dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu lebih mengerucutkan pembahasan terkait *Collaborative Governance* dalam bidang kepemimpinan diantaranya yaitu (Isnawati, Ambrie, & Syafa, 2021), dan (Wahyuningsih, Noer, & Yunas, 2021).

Kajian pertama dilakukan oleh yaitu (Isnawati, Ambrie, & Syafa, 2021) yaitu Efektivitas Gaya Kepemimpinan Kolaboratif yang diterapkan pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Tabalong berjalan efektif. Efektivitas tersebut tergambar pada 5 (lima) indikator kepemimpinan yang dilakukan yaitu: (1) Gaya kepemimpinan kolaboratif yang diterapkan oleh pimpinan dapat diterima oleh karyawan, (2) Kemampuan kepemimpinan yang dilakukan terus meningkat seiring berjalan waktu, (3) Pimpinan STIA mampu membaca situasi iklim kerja organisasi, (4) Kemampuan gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor pendidikan, pengalaman dan lingkungan, (5) Setiap karyawan mau untuk menyesuaikan diri dengan cara pikir dan cara bertindak berdasarkan visi misi yang telah ditetapkan.

Kajian kedua dilakukan oleh (Isnawati, Ambrie, & Syafa, 2021) yang menjelaskan keberhasilan inovasi pembangunan desa Ketapanrame, Mojokerto khususnya dari Unit Usaha BUMDes Taman Wisata Ghanjaran sampai mendapatkan penghargaan baik di tingkat lokal, Provinsi sampai dengan nasional tidak lepas dari manajemen kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh kepala desa.

Kepala Desa Ketapanrame memiliki peran yang sentral mulai dari perencanaan (bersama BPD melahirkan perdes-perdes terkait tata kelola aset desa), melakukan assesment pada potensi desa, sampai dengan keberhasilan memberdayakan masyarakat dengan terus meningkatnya partisipasi banyak pihak. Melalui kolaborasi katalis (*Catalytic Collaboration*). Kolaborasi katalis tersebut juga dilakukan oleh kepala desa untuk terus mengembangkan inovasi dan keberlanjutan pengelolaan Taman Ghanjaran melalui kolaborasi dengan berbagai pihak mulai dari sektor swasta, perguruan tinggi hingga media.

## 2. Kajian Pengelolaan BUMDes.

Kajian berkaitan dengan pengelolaan BUMDes ini bersumber dari beberapa penelitian yang memiliki kesaamaan topik. Sebagaimana yang telah dilakukan oleh (Sofiani, Saepuloh, & Eriswanto., 2017), (Fitria, 2020), (Purnamasari & Ma'ruf, 2020), (Puspitasari, Warsono, & DM, 2020), para peneliti terdahulu tersebut lebih banyak membahas kajian pengelolaan BUMDes.

Studi pertama, di lakukan oleh Venita Sofiani, Luthpi Saepuloh, dan Elan Eriswanto dengan tema “Pemberdayaan Ekonomi Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Desa Karangjaya, Kecamatan Gegerbitung, Kabupaten Sukabumi. Dalam kajian ini secara singkat menjabarkan tentang usaha dalam peningkatan BUM Desa melewati jalur sosialisasi dan *workshop* penyusunan dokumen dan berkas dalam pelaporan keuangan desa serta peningkatan unit usaha masyarakat (Sofiani, Saepuloh, & Eriswanto, 2017). Studi kedua, dilakukan oleh Fitria dengan tema kajian “Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUM DESA). Kajian ini secara sigkat membahas tentang metode pemberdayaan disertai dampaknya terhadap masyarakat yang menjadi target pemberdayan. Adapaun cara yang dilakukan dalam strategi pemberdayaan berbasis ekonomi ini adalah memberikan kekuatan

kepada BUMDes dalam menyuplai pemberian pendanaan berupa modal, distribusi dan data pasar, jejaring kemitraan usaha, serta peningkatan kualitas kelembagaan (Fitria, 2020). Sesuai dengan apa yang disampaikan dalam kajian ini, dapat ditemukan sebuah pembelajaran penting bahwasanya BUMDes dalam menjalankan fungsinya perlu mendapatkan perhatian lebih serta pendampingan hingga mampu mengelola usahanya secara mandiri dan berkelanjutan. Studi ketiga, dilakukan oleh Syndi Dwi Purnamasari dan Muhammad Farid Ma'ruf dengan tema kajian "Pemberdayaan Masyarakat Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDESA) Studi BUMDESA Mawar, Desa Kepel, Kecamatan Ngetos, Kabupaten Nganjuk". Dalam kajian ini secara ringkas dijelaskan bahwa usaha pemberdayaan masyarakat desa dilakukan melalui BUMDes Mawar dengan empat prinsip sebagai landasan bergerak. Empat prinsip yang digunakan yaitu prinsip kesetaraan, partisipasi, keswadayaan/kemandirian, dan berkelanjutan. (Purnamasari & Ma'ruf, 2020). Studi keempat, dilakukan oleh Devi Nur Puspitasari, Hardi Warsono, dan Ida Hayu DM dengan tema kajian yaitu "Pemberdayaan Masyarakat Desa Melalui BUM Desa Tirta Mandiri di Desa Ponggok, Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten. Dalam kajian ini dijelaskan terkait apa saja faktor yang melatarbelakangi kesuksesan BUM Desa Tirta Mandiri dalam pengelolaannya sehingga mendapatkan begitu banyak apresiasi dan penghargaan bahkan dinobatkan menjadi salah satu desa percontohan di Indonesia. Secara singkat dalam kajian ini dijelaskan pula bagaimana perjalanan proses pemberdayaan yang dilakukan di Desa Ponggok. (Puspitasari, Warsono, & DM, 2020). Sesuai dengan apa yang telah dijabarkan dalam studi ini, dapat diambil pelajaran bahwasanya kontribusi pemerintah desa sangat berdampak dalam upaya pengelolaan BUMDes, oleh karena itu bagi para pelaku pemberdayaan harus berupaya memberikan dorongan bagi pemerintah desa untuk dapat ikut andil dalam setiap kebijakan dan pengawalan dalam proses pengelolaan BUMDes. Tak hanya itu, keikutsertaan akademisi dan konsultan juga tak kalah

pentingnya dalam memberikan kontribusi secara ilmiah dan faktual. Terakhir, jalinan komunikasi dan jaringan mitra bersama lembaga ekonomi di sektor desa juga menjadi salah satu faktor berpengaruh dalam memajukan sektor ekonomi desa.

## **F. METODE PENELITIAN**

Tahap utama dalam prosedur penelitian adalah metodologi penelitian. Peneliti akan menerapkan beberapa metode penelitian:

### **1. Jenis dan Metode Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*Field Research*) dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Menurut Denzin & Lincoln penelitian kualitatif merupakan suatu proses praktik untuk penafsiran material yang bisa membuat dunia menjadi terlihat (Creswell, 2015). Dalam penelitian kualitatif akan dimulai dengan suatu asumsi dan menggunakan kerangka penafsiran (teoritis) untuk membantu membentuk dan juga mempengaruhi suatu studi terkait permasalahan riset tentang pemaknaan yang dikenakan oleh kelompok atau individu pada persoalan sosial atau manusia. Dalam mempelajari permasalahan tersebut, penelitian kualitatif menggunakan pendekatan kualitatif yang mutakhir. Pengumpulan data dilakukan di lingkungan alamiah yang peka terhadap masyarakat pada tempat penelitian, analisis data bersifat induktif atau deduktif dan pembentukan ragam pola ataupun tema. Berbagai macam suara partisipan, reflektivitas penelitian, deksripsi masalah penelitian, dan kontribusinya pada literatur tertulis pada laporan akhir (Creswell, 2015).

Berkaitan dengan judul penelitian penulis yang diajukan, selanjutnya penulis sebagai instrumen utama dalam penelitian akan menggali tentang strategi kerjasama Pemerintah Desa Lerep bersama mitra dalam mengelola BUMDes Gerbang Lentera dengan pengamatan secara menyeluruh untuk mendapatkan penafsiran mendalam serta menjawab pertanyaan rumusan masalah yang telah diuraikan. Penelitian yang

dilakukan bersifat natural dan tidak ada data yang dimanipulasi dikarenakan penulis turun kelapangan secara langsung melakukan penelitian terhadap objek yang hendak dikaji. Objek penelitian ini sangat kompleks dan juga dinamis sehingga pendekatan yang dipilih oleh peneliti adalah pendekatan kualitatif yang bertujuan supaya mendapatkan penafsiran secara mendalam dari fenomena yang akan dikaji. Selanjutnya, dalam penelitian ini pendekatan penelitian secara studi kasus dipilih karena akan mendukung jenis penelitian kualitatif. Hal ini dilakukan untuk tidak hanya melihat pada konteks strategi kolaborasi yang dilakukan oleh pemerintah desa, namun juga dapat melihat bagaimana peran dari setiap aktor dalam melakukan proses pengelolaan BUMDes. Penggunaan studi kasus ini dengan tujuan membantu penulis melihat secara komprehensif politik kerjasama yang dilakukan sehingga bisa menggambarkan secara jelas terhadap objek penelitian dari rumusan masalah yang diuraikan.

## 2. Sumber dan Jenis Data

Dalam studi ini terdapat dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari sumber data utama. Kemudian untuk data sekunder diperoleh dari pihak lainnya yang tidak termasuk kedalam sumber data utama.

- a) Data Primer adalah data yang bersumber dari pengamatan langsung (observasi), dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada informan yang betul-betul memahami tentang bagaimana Pemerintah Desa Lerep bersama mitra mampu membangun kolaborasi dan kerjasama dalam mengelola BUMDes Gerbang Lentera. Sumber data primer ini adalah Kepala Desa Lerep, Direktur BUMDes Gerbang Lentera, dan POKDARWIS Desa Lerep. Selain itu dari pihak Perangkat Desa Lerep, jejaring mitra kerjasama, pelaku ekonomi yang tergabung dalam BUMDes Gerbang Lentera, tokoh masyarakat, perwakilan masyarakat, dan lain-lain. Mereka semua adalah bagian dari masyarakat konstituen.

- b) Data sekunder adalah sumber data pendukung yang diperlukan untuk melengkapi data primer yang dikumpulkan. Hal ini dilakukan sebagai upaya penyesuaian dengan kebutuhan data lapangan yang terkait dengan objek yang dikaji, data sekunder terutama diperoleh melalui dokumentasi. Sumber data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai sumber literatur seperti buku, jurnal penelitian, artikel serta berbagai media baik cetak maupun elektronik yang tetap relevan terhadap subyek dan tema penelitian ini yaitu Strategi Kerjasama Pemerintah Desa Lerep bersama kelompok mitra dalam mengelola BUMDes Gerbang Lentera.

### 3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan metode yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data. Dalam mengumpulkan data, teknik ini akan menjadi suatu alat yang dapat digunakan oleh peneliti diantaranya yaitu:

#### a. Observasi

Observasi merupakan kegiatan penelitian yang direncanakan dalam melihat serta mencatat berbagai rangkaian aktivitas atau berjalannya suatu sistem dengan tujuan tertentu dalam menjelaskan latar belakang serta perjalanan munculnya suatu perilaku sistem dan prinsip-prinsip tersebut. Dalam kegiatan observasi terdapat beberapa hal yang menjadi faktor-faktor yang harus dilengkapi diantaranya perencanaan objek penelitian untuk dilakukannya pengamatan di Desa Lerep, selanjutnya para aktor yang terlibat dalam proses strategi kerjasama yang dilakukan oleh Pemerintah Desa Lerep baik dari sektor pemerintah, masyarakat, dan swasta diantaranya Kepala Desa Lerep, Direktur BUMDes Gerbang Lentera, dan POKDARWIS Desa Lerep. Selain itu dari pihak Perangkat Desa Lerep, jejaring mitra kerjasama, pelaku ekonomi yang tergabung dalam BUMDes Gerbang Lentera, tokoh masyarakat, perwakilan masyarakat, dan lain-lain. Kemudian

observasi juga dilakukan tentang bagaimana aktivitas dan proses kerjasama yang dilakukan oleh para kelompok mitra yang nantinya akan berdampak pada proses pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera dalam meningkatkan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat Desa Lerep baik dalam hal teknis, system dan konsep.

b. Wawancara

Wawancara merupakan suatu kegiatan yang didalamnya memuat percakapan antara dua orang atau lebih yang ditandai dengan adanya pengajuan pertanyaan dan tanggapan antara pewawancara dan yang diwawancari. Wawancara bertujuan untuk mendapatkan suatu susunan kejadian, kegiatan, dan informasi lainnya untuk memperkuat pengumpulan data. Dalam pelaksanaan wawancara subjek untuk informan utama penelitian ini adalah Kepala Desa Lerep, Direktur BUMDes Gerbang Lentera, dan POKDARWIS Desa Lerep. Selain itu dari pihak Perangkat Desa Lerep, jejaring mitra kerjasama, pelaku ekonomi yang tergabung dalam BUMDes Gerbang Lentera, tokoh masyarakat, perwakilan masyarakat, dan lain-lain.

**Tabel 1.1 Data Narasumber**

No	Nama Narasumber	Jabatan
1	Sumariyadi, ST	Kepala Desa lerep
2	Susiyanto, A. Md	Direktur BUMDes Gerbang Lentera
3	Bayu Anggara,SE,MM	Ketua POKDARWIS Rukun Sentosa dan Kepala Unit Pariwisata BUMDes Gerbang Lentera
4	Sulis	Ketua KWT Sumber Hasil
5	Seneng	Wakil Ketua KWT Sumber Hasil
6	Catur Munartiningsih	Kepala Unit Jasa catering BUMDes Gerbang Lentera
7	Sudiro	Ketua Proklam Sokaku Asri
8	Mitwa Amir	Kepala kelompok industry keripik Mekarjati
9	Ira	Penjaga Toko Gotong Royong BUMDes Gerbang Lentera

c. Studi Dokumen dan Literatur

Studi dokumen dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh informasi dalam bentuk arsip, dokumen, data, laporan serta bukti lainnya yang dapat mendukung penelitian ini. Selain itu, dengan adanya studi dokumen ini akan membantu peneliti dalam melengkapi data yang dikumpulkan dalam metode wawancara. Studi literatur dilaksanakan dengan maksud tujuan untuk mengumpulkan data yang berasal dari berita, media cetak, majalah yang nantinya akan berguna dalam pengelolaan analisis melalui teori-teori yang berkaitan dengan penelitian ini.

**Tabel 1.2 Sumber Dokumen dan Literatur**

<b>NO</b>	<b>Sumber Dokumen dan Literatur</b>
1	AD/ART BUMDes Gerbang Lentera
2	Arsip Dokumen Desa Lerep
3	Laporan Tahunan BUMDes Desa Lerep

4. Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh setelah proses mengamati dan mengumpulkan informasi melalui wawancara, selanjutnya dilakukan proses interpretasi mendalam dan analisis data untuk membuat data lebih bermakna. Pengkajian data yang diperoleh dari lapangan merupakan proses penelitian yang penting. Mekanisme teknik pengkajian data sendiri dimulai dengan menyusun, mengkategorikan, dan menghubungkan isi data yang telah di dapatkan di Desa Lerep dengan teori *Collaborative Governance* yang digunakan dalam penelitian untuk memperoleh jawaban dari analisis yang dilakukan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menerapkan teknik analisis yang dijelaskan oleh Miles dan Huberman (Sugiyono, 2016) , yang melewati tiga tahapan yakni reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau validasi. Dalam proses melakukan reduksi data, mekanisme yang dilakukan adalah dengan

meringkas dan menyeleksi data atau informasi pokok serta data yang berisikan hal-hal penting yang berkaitan dengan pokok bahasan sesuai dengan tujuan dari penelitian ini sehingga akan berguna untuk memudahkan peneliti memahami data yang telah dikumpulkan. Kemudian masuk kedalam proses penyajian data, proses ini berlangsung setelah data disajikan, yang nantinya akan lebih mudah bagi peneliti untuk memahami data yang telah ditemukan di lapangan dan kemudian dianalisis berdasarkan data yang terkumpul untuk merancang langkah analisis selanjutnya. Pengolahan selanjutnya setelah mereduksi dan menyajikan data adalah mengumpulkan hasil analisis yang digunakan untuk menarik kesimpulan terhadap penelitian yang dilakukan. Dalam hal ini seluruh proses yang dilakukan adalah untuk mengetahui tentang strategi kerjasama Pemerintah Desa Lerep dan kelompok mitra dalam mengelola BUMDes Gerbang Lentera.

## **G. SISTEMATIKA PENULISAN**

### **BAB I PENDAHULUAN.**

Dalam bab ini akan di jelaskan alasan-alasan yang membangun latar belakang dalam penelitian ini yang selanjutnya akan dirumuskan menjadi rumusan masalah. Bab ini juga akan menyampaikan tujuan dan manfaat penelitian, tinjauan pustaka, metode penelitian dan sistematika kepenulisan.

### **BAB II *COLLABORATIVE GOVERNANCE*.**

Bab ini memuat teori *Collaborative Governance* sebagai landasan teori yang akan digunakan secara detail dan spesifik. Dalam teori tersebut akan di rincikan dengan tujuan untuk mempermudah peneliti dalam membangun kerangka berfikir dan menganalisa data-data yang telah dikumpulkan.

### **BAB III DESA LEREP DAN BUMDES GERBANG LENTERA.**

Bab ini akan menyampaikan tentang gambaran umum Desa Lerep, mulai dari letak geografis, kondisi demografi masyarakat, hingga kondisi sosial ekonomi dan lain sebagainya. Selain itu dalam bab ini juga akan menyampaikan gambaran terkait BUMDes Gerbang Lentera Desa Lerep.

### **BAB IV PERAN KELOMPOK MITRA DALAM KERJASAMA**

Bab ini membahas tentang berbagai temuan lapangan tentang bagaimana identifikasi dan peran setiap kelompok mitra bersama Pemerintah Desa Lerep dalam membangun relasi dan kolaborasi yang ditujukan untuk pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera Desa Lerep.

### **BAB V PERJALANAN PROSES KERJASAMA**

Bab ini akan membahas tentang berbagai temuan yang di dapatkan terkait bagaimana perjalanan dalam proses kerjasama yang dilakukan antara kelompok mitra dengan Pemerintah Desa Lerep dalam pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera Desa Lerep.

### **BAB VI PENUTUP**

Dalam bab ini akan dijelaskan terkait kesimpulan terkait rangkaian penelitian yang dilakukan. Selain penjelasan tentang kesimpulan, dalam bab ini juga akan menyertakan daftar pustaka pada bagian akhir.

## **BAB II**

### **GOVERNANCE DAN COLLABORATIVE GOVERNANCE**

#### **A. GOVERNANCE**

##### **1) Sejarah konsep *Governance***

Secara perspektif historis, konsep *Governance* bukan lah suatu istilah yang baru, istilah *governance* pertama kali di kenalkan di Perancis pada abad IV pada tahun 1399 pada masa pemerintahan Raja Henry. Pada masa itu konsep *governance* dipahami dengan istilah “pemerintah pusat”. Istilah ini menjadi lebih populer ketika Bank Dunia mulai memperkenalkan kembali pada tahun 1989. Pada saat itu Bank Dunia mengisyaratkan bahwa keyakinan pada kesejahteraan ekonomi tidak akan terwujud tanpa aturan hukum dan demokrasi. Menurut Chotray and Stoker melihat bahwa perkembangan konsep *governance* dari tiga dekade terakhir yaitu, yang pertama perkembangan dan derajat globalisasi, dan yang kedua penyebaran institusi dasar dari demokrasi (Haris, 2019)

Munculnya konsep *Governance* dipengaruhi juga oleh mereka yang mendukung pasar dan ingin pemerintah memainkan peran yang lebih kecil, sehingga negara tidak dapat terlibat secara lebih luas dalam tata kelola pemerintahan. Namun, hal ini menimbulkan konflik antara pemerintahan dan masyarakat yang dinilai justru tidak adil. Keadaan anti *governance* adalah kondisi atau era yang menggambarkan turunnya tingkat kepercayaan public terhadap pemerintahan. Ruang lingkup dari konsep *governance* akhirnya disepakati mencakup dari berbagai hal, yaitu pemerintahan, seperti prosedur pengambilan keputusan kebijakan yang lebih strategis, yang kedua pemerintahan ekonomi, yaitu mencakup fasilitas kegiatan perekonomian untuk mencapai keadilan, memberantas kemiskinan, dan meningkatkan taraf hidup masyarakat, ruang lingkup yang terakhir yaitu pemerintahan administratif mengacu pada system pelaksanaan kebijakan (Anjali, 2022).

Perkembangan *Governance* sejalan dengan perkembangan *new public management*. Konsep *new public management* adalah sebuah konsep untuk penyelesaian administrasi public, konsep ini berorientasi pada perubahan untuk meningkatkan kinerja sektor public. Pada dasarnya kedua konsep ini diterapkan mulai dari dekade 1970 atau awal tahun 1980-an. Prinsip *good governance* memiliki tujuan untuk menerapkan nilai-nilai manajemen sektor swasta, manajemen sektor publik, hal tersebut untuk memudahkan suatu organisasi atau lembaga dalam mencapai tujuannya (Susanto, Yusuf, & Rachmawati, 2019).

## 2) Pengertian *Governance*

*Governance* merupakan sebuah aktivitas atau kondisi dalam melaksanakan pemerintahan yang melibatkan dari berbagai sektor mulai dari pemerintahan, masyarakat dan sekelompok orang atau swasta. Sehingga konsep *Governance* lebih memiliki cakupan yang luas dibandingkan dengan konsep *Government*. Pengertian *Governance* menurut Mardiasmo, menyatakan bahwa *Governance* adalah sebuah konsep pemerintahan yang baik dan berorientasi kepada pembangunan sektor publik. Tujuan akhir yang akan dicapai dari konsep *governance* adalah peningkatan pembangunan dan kesejahteraan publik, dimana capaian ini akan terwujud jika institusi pemerintahan menjalankan tugasnya dengan baik, sesuai dengan tugas dan perannya masing-masing. *Governance* adalah sebuah konsep pengaturan kebijakan, pengaturan sistem dengan sebuah proses yang dilakukan bersama untuk mencapai tujuan (Dwiyanto, 2016).

Secara umum istilah *Governance* tidak terlepas dari istilah *Good Governance* yang artinya adalah pemerintahan yang baik, yaitu suatu penyelenggaraan pemerintahan yang terstruktur dalam hal manajemen, pembangunan yang solid dan bertanggung jawab dan sejalan dengan prinsip demokrasi yang efisien. Sedangkan menurut Ganie (Darmawan & Nurrahmi, 2020) *good governance* adalah pengelolaan sumber daya yang melibatkan sektor negara dan non-negara di dalam sebuah prosesnya.

Keterlibatan dari kedua pihak tersebut menimbulkan suatu kolaborasi yang cukup efisien karena dilakukan secara menyeluruh.

Jika dilihat dari beberapa definisi *good governance* dari beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa *good governance* merupakan suatu proses tata kelola pemerintahan yang baik, serta melibatkan dari beberapa sektor yaitu mulai dari tingkat pemerintahan, non-pemerintahan dan swasta. *Good governance* memiliki tujuan untuk mewujudkan cita-cita bersama dengan memanfaatkan sumber daya yang ada secara efisien dan bertanggung jawab.

### 3) Pergeseran Paradigma *Governance*

Konsep *governance* merupakan sebuah paradigma baru yang berasal dari kata pemerintah. Istilah "pemerintah" mengacu pada entitas atau organisasi yang memiliki otoritas atas pemerintahan. *Government* hanya menangani permasalahan seputar pemerintahan saja, sehingga hal ini dinilai kurang efisien. Oleh karena itu, istilah memerintah memiliki arti memainkan peran yang lebih besar, dan konsep pemerintahan yang terdiri dari prosedur untuk menangani permasalahan baik dari sektor pemerintahan hingga masyarakat. Leach dan Percy dalam Hetifah (2019) menyatakan perbedaan dari dua konsep tersebut, yaitu *government* mengandung pengertian politisi dan pemerintahan yang mengatur, melakukan sesuatu dan memberikan pelayanan, sementara itu sisi lain dari pemerintahan bersifat pasif. Penggunaan konsep *governance* menyatukan seluruh elemen agar ikut bersifat aktif dalam pengelolaan sebuah tata pemerintahan.

Berdasarkan perbedaan makna dari dua konsep diatas maka dapat disimpulkan bahwa konsep *Governance* bertujuan untuk menambah cakupan yang lebih luas dari konsep sebelumnya yaitu konsep *government*. Dari perkembangan inilah diharapkan dapat membantu berjalannya suatu tata kelola pemerintahan yang lebih baik, karena pada konsep *governance* memberikan ruang pada pihak non- pemerintahan,

sehingga dalam berjalannya suatu proses demokrasi tidak hanya pemerintahan saja yang berperan di dalamnya. Sumber daya yang di kelola juga akan lebih merata dengan menggunakan konsep *governance* karena tidak ada elemen yang bersifat pasif.

Rosidi dan Fajriani (Rosidi, 2019) memetakan proses *governance* terdapat tiga aktor yang berpengaruh yakni, pemerintahan, swasta, dan masyarakat. Pemerintah tidak lagi menjadi aktor tunggal dalam menyelenggarakan pemerintahan, melainkan memerlukan aktor lain dalam perkembangannya. Pihak swasta dengan dukungannya memberikan bantuan kepada pemerintahan, akan tetapi tidak semata-mata untuk kepentingan pribadi. Selain itu, masyarakat ikut berperan aktif dalam penyelenggaraan pemerintahan, serta untuk meningkatkan kualitas masyarakat ke depannya.

#### **B. Perkembangan *Collaborative Governance***

Sejak tahun 1990-an konsep *Collaborative Governance* mulai dikembangkan sebagai paradigma baru untuk menghadapi isu-isu yang beragam di masyarakat. Pada perkembangan lebih luas (Ansel & Gash, 2007) memahami secara komprehensif tentang *collaborative governance*, sehingga melakukan sebuah studi meta-analisis terhadap 137 kasus mengenai *collaborative governance*. Hasil dari studi tersebut disimpulkan bahwa *collaborative governance* merupakan suatu tata kelola yang mengatur satu atau lebih lembaga yang terlibat secara langsung. Sebenarnya dalam perkembangan teori *collaborative governance* ini lebih mudah karena telah diberi arahan tentang perlunya transisi dari pemerintahan untuk lebih cepat dalam mengelola perubahan yang terjadi di masyarakat (Zaenuri, 2018)

Perkembangan teori *Collaborative Governance* kemudian berkembang seiring waktu dengan dinamika konflik yang semakin kompleks di suatu organisasi yang melibatkan berbagai Kelompok Mitra, seperti pihak pemerintahan, non- pemerintahan serta masyarakat. Selain itu, berkaca dari teori-teori sebelumnya yang hanya mengandalkan pemerintah dalam penyelesaian masalah, dimana kondisi saat ini pemerintah juga memiliki

keterbatasan waktu dalam menangani suatu permasalahan tersebut, sehingga membutuhkan kolaborasi dari Kelompok Mitra eksternal.

Ansel dan Gash (2007) menyebutkan bahwa *Collaborative Governance* sebagai sebuah strategi baru dalam tata kelola pemerintahan yang membuat beragam kebijakan dan berkumpul di satu forum untuk menerapkan kebijakan tersebut. Perkembangan teori ini dinilai lebih efisien karena dapat melibatkan seluruh Kelompok Mitra yang berkaitan di dalamnya dan dapat mewujudkan tujuan bersama. Kolaborasi antar Kelompok Mitra dapat terjadi karena adanya keinginan, mereka menyadari akan keterbatasan yang mereka miliki, sehingga Kelompok Mitra memiliki kesepakatan untuk bekerjasama dan berkomitmen bersama.

Berdasarkan pendapat berbagai ahli terjadinya perkembangan teori collaborative governance dapat disimpulkan bahwa teori tersebut merupakan sebuah proses dari struktur jejaring multi organisasi lintas sektoral yang membuat keputusan bersama, kesepakatan bersama, pencapaian konsensus melalui interaksi formal maupun informal, serta pembuatan dan pengembangan norma-norma dalam interaksi yang bersifat saling menguntungkan dalam mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu di dalam collaborative governance kolaborasi antara Kelompok Mitra yang terjadi bersifat egaliter, yaitu seluruh aktor memiliki kedudukan yang sama. Kedudukan yang sama tersebut kemudian menciptakan suatu kondisi dimana antar Kelompok Mitra merasa memiliki peluang yang sama, dan tujuan yang sama. (Nuryana, 2019)

Selanjutnya, peneliti menggunakan teori Collaborative Governance Ansel Dan Gash untuk membantu menjawab bagaimana peran Kelompok Mitra dalam pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera, dan bagaimana proses perjalanan kolaborasi antar Kelompok Mitra dengan Pemerintah Desa Lerep dalam pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera. Dengan menggunakan proses kolaborasi menurut Ansel dan Gash serta enam elemen penting yang ditekankan Ansel dan Gash dalam teorinya.

### C. Teori *Collaborative Governance*

Pengertian *Collaborative Governance* dapat dijelaskan terlebih dahulu melalui pengertian *governance*, sebab istilah *governance* menjadi dasar dari konsep *Collaborative Governance*. Dalam studi Ilmu Pemerintahan sering muncul istilah *government* dan *governance*, di mana kedua istilah tersebut hampir sama namun sebenarnya memiliki makna yang berbeda satu sama lain. Menurut Dewi (2019) pergeseran *government* ke *governance* dimaksudkan untuk mendemokratisasi administrasi publik dimana *Government* menunjuk kepada institusi pemerintah terutama dalam kaitannya dengan pembuatan kebijakan sementara itu, *governance* menunjuk kepada keterlibatan Non Governmental Organization (NGO), kelompok-kelompok kepentingan, dan masyarakat, disamping institusi pemerintah dalam pengelolaan kepentingan umum, terutama dalam perumusan dan pelaksanaan kebijakan public (Dewi N. L., 2019). Berbagai kebijakan dan program diarahkan untuk memenuhi kepentingan warga masyarakat dan dilakukan melalui tindakan kolektif dan proses kolaboratif.

*Governance* didefinisikan oleh Kooiman dalam (Sedarmayanti, 2009) sebagai sebuah konsepsi tentang interaksi dalam memerintah, di mana interaksi itu sendiri merupakan hubungan saling menguntungkan antara dua atau lebih aktor atau entitas. *Governance* merupakan suatu sistem nilai, kebijakan, dan kelembagaan dimana urusan-urusan ekonomi, sosial, dan politik dikelola melalui interaksi antara masyarakat, pemerintah dan sektor swasta. Sedangkan pengertian *governance* menurut *United Nations Development Programme* (UNDP) adalah sebagai pelaksanaan kewenangan politik, ekonomi, dan administrasi dalam mengelola masalah-masalah bangsa (Sedarmayanti, 2009).

Dengan demikian, institusi dari *governance* meliputi tiga domain yaitu *state* (negara atau pemerintah), *private sector* (sektor swasta atau dunia usaha) dan *society* (masyarakat) yang saling berinteraksi dan menjalankan fungsinya masing-masing. Menurut Sumarto (2009), dalam konsep *governance*, pemerintah hanya menjadi salah satu aktor dan tidak selalu menjadi aktor

paling menentukan (Sumarto, 2009). Implikasinya, peran pemerintah sebagai pembangun maupun penyedia jasa pelayanan dan infrastruktur akan bergeser menjadi bahan pendorong terciptanya lingkungan yang mampu memfasilitasi pihak lain di komunitas dan sektor swasta untuk ikut aktif melakukan upaya tersebut.

*Collaborative governance* merupakan langkah tatanan pemerintahan yang didalamnya terdapat keterlibatan semua pihak antara *government*, *civil society*, dan *private sector* dalam penyelenggaraan pemerintahan dengan kerangka egalitarianisme dan demokrasi yang melahirkan tata pemerintahan yang mengedepankan kepentingan masyarakat. Keterlibatan pihak swasta dan masyarakat dalam pembuatan maupun pelaksanaan kebijakan publik dibutuhkan untuk mewujudkan *good governance*.

Menurut Dwiyanto (2011) menjelaskan secara terperinci bahwa dalam kerjasama kolaboratif terjadi penyampaian visi, tujuan, strategi dan aktivitas antara pihak, mereka masing-masing tetapi memiliki otoritas untuk mengambil keputusan secara independen dan memiliki wewenang dalam mengelola organisasinya walaupun mereka patuh dan tunduk atas kesepakatan bersama (Dwiyanto A., 2011).

Adapun pengertian *Collaborative Governance* telah diuraikan oleh para ilmunan, di antaranya dikemukakan oleh Ansell and Gash (2007) *Collaborative Governance* merupakan salah satu tipe *governance* dimana aktor publik dan privat bekerja secara bersama dengan cara khusus, menggunakan proses tertentu, untuk menetapkan hukum dan aturan untuk menentukan publik yang baik (Ansell & Gash, 2007). Istilah *Collaborative Governance* merupakan cara pengelolaan pemerintah yang melibatkan secara langsung pemangku kepentingan diluar pemerintah atau negara, berorientasi pada konsensus dan musyawarah dalam proses pengambilan keputusan kolektif yang bertujuan untuk membuat atau melaksanakan kebijakan publik serta program-program publik. Dapat dipahami bahwa *Collaborative Governance* merupakan cara pengelolaan “suatu hal” yang melibatkan semua pemangku kepentingan baik secara langsung, maupun tidak langsung,

berorientasi dan terjadi musyawarah dalam proses pengambilan keputusan dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Ansell dan Gash (2012) juga menjelaskan *collaborative governance* adalah suatu pengaturan pemerintahan dimana satu atau lebih lembaga publik secara langsung melibatkan para pemangku kepentingan non-pemerintah dalam proses pengambilan keputusan kolektif yang bersifat formal, berorientasi pada konsensus, deliberatif yang bertujuan untuk membuat dan menerapkan kebijakan publik serta mengelola program ataupun aset publik (Ansell & Gash, 2012). Agranoff dan McGuire dalam uraian Chang (2009) juga mendefinisikan secara khusus *Collaborative Governance* telah menempatkan banyak penekanan pada kolaborasi sukarela dan hubungan horisontal antara partisipan multi sektoral, karena tuntutan dari klien sering melampaui kapasitas dan peran organisasi publik tunggal, dan membutuhkan interaksi di antara berbagai organisasi yang terkait dan terlibat dalam kegiatan publik (Chang, 2009). Berbeda halnya dengan definisi *Collaborative Governance* yang dijelaskan mendefinisikan *Collaborative Governance* tidak hanya terbatas pada Kelompok Mitra yang terdiri dari pemerintah dan bukan pemerintah tetapi juga terbentuk atas adanya multipartner governance yang meliputi berbagai sektor baik sector privat maupun swasta, masyarakat dan komunitas sipil dan terbangun atas sinergi peran Kelompok Mitra dan penyusunan rencana yang bersifat hybrid seperti halnya kerjasama publik-privat-sosial.

Menurut Jung, Mazmanian, dan Tang (2009) mendefinisikan *Collaborative Governance* sebagai suatu proses membentuk, mengemudikan, memfasilitasi, mengoperasionalisasi dan memonitor pengaturan organisasi lintas sektoral dalam penyelesaian masalah kebijakan publik yang tidak dapat diselesaikan hanya dengan satu organisasi atau publik sendiri (Jung, 2009). Pendapat lain dari Donahue & Zeckhauser (2011) yang mengemukakan *Collaborative Governance* bahwa pemerintahan kolaboratif dapat dianggap sebagai suatu bentuk hubungan kerja sama antara pemerintah sebagai regulator dan pihak swasta sebagai pelaksana (Donahue, 2011).

Menurut Purnomo (2018) menjelaskan bahwa *Collaborative Governance* adalah konsep di dalam manajemen pemerintahan sebagai proses fasilitasi dan pelaksanaan oleh berbagai institusi baik pemerintah, masyarakat, maupun NGO yang bertujuan untuk menyelesaikan masalah bersama yang tidak bisa diselesaikan oleh satu institusi pemerintah saja (Purnomo, 2018). Sedangkan menurut Sudarmo (2011) pada umumnya, collaboration dipandang sebagai respon organisasi terhadap perubahan-perubahan atau pergeseran-pergeseran lingkungan kebijakan. Pergeseran-pergeseran bisa dalam bentuk jumlah aktor kebijakan meningkat, isu-isu semakin meluas keluar batas-batas normal, kapasitas diluar pemerintah daerah atau kota dan pemerintah pusat umumnya semakin meningkat, dan inisiatif spontan masyarakat semakin meluas.

Uraian beberapa definisi tersebut dapatlah diambil suatu kesimpulan bahwa *Collaborative Governance* merupakan suatu paradigma baru dalam pemerintahan dimana Kelompok Mitra, sector business, NGO, dan masyarakat lainnya dilibatkan di dalam proses pengambilan keputusan, pelaksanaan kebijakan, dan tatakelola pemerintahan secara umum. Orientasi dari pelibatan tersebut merupakan upaya dalam menyelesaikan masalah besar yang tidak mungkin bisa diselesaikan oleh satu pihak saja, akan tetapi memerlukan kerjasama dari berbagai pihak, sehingga orientasinya adalah keberhasilan dari kebijakan tersebut sesuai dengan tujuan bersama.

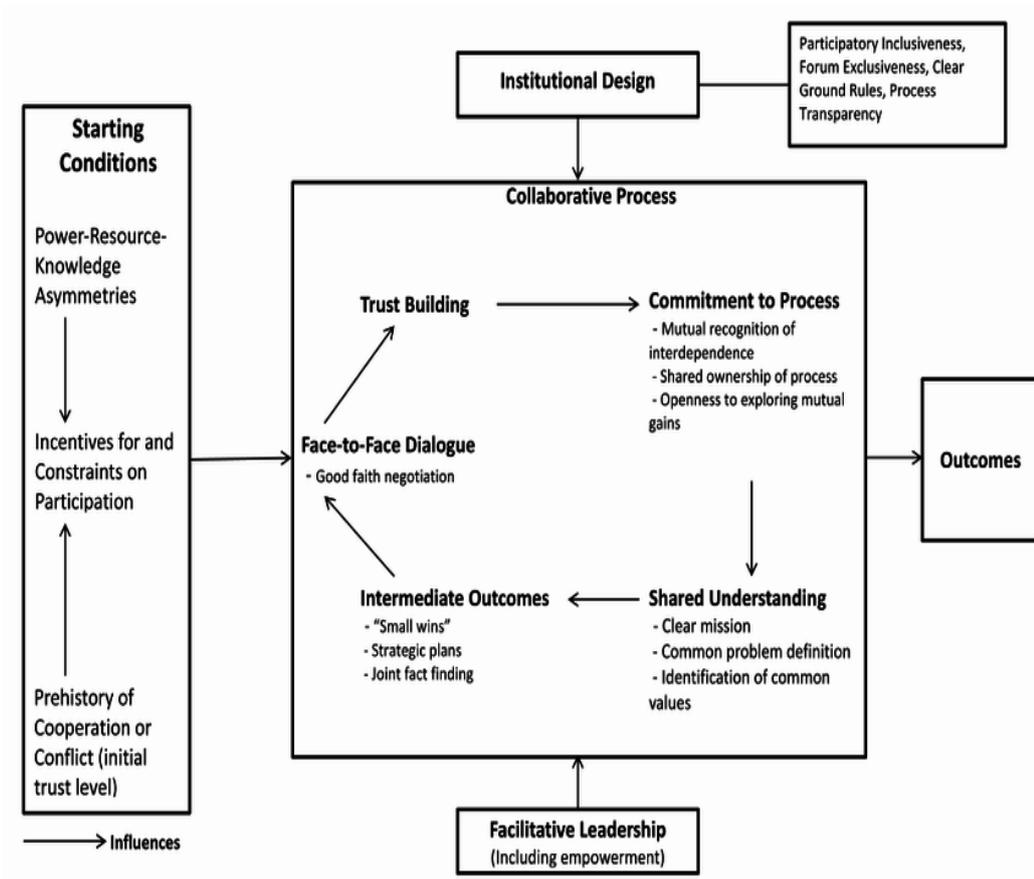
#### **D. Model Tata Kelola Collaborative Governance**

Secara lebih praktis, beberapa ilmuan sudah merumuskan model kerangka kerja dari *Collaborative Governance* tersebut, misalnya model yang memulai proses collaboration dari negosiasi, komitmen dan pelaksanaan yang dinaungi oleh assessment. Dalam operasionalnya negosiasi berarti proses bargaining antar aktor yang akan terlibat di dalam collaboration dan setelah terjadi negosiasi maka akan muncul komitmen dari masing-masing aktor atas apa yang akan dilakukan di dalam kerjasama tersebut. Sementara proses pelaksanaan merupakan bentuk pengejawantahan dari komitmen bersama

yang telah diambil melalui keterlibatan seluruh aktor dan interkasi antar aktor (Purnomo, 2018)

Berikut adalah siklus dalam model tata Kelola *Collaborative Governance* yang terdiri dari beberapa variable untuk mengidentifikasi proses dari *Collaborative Governance* tersebut.

Gambar 2.1 Siklus Collaborative Governance



Sumber : Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative governance In Theory And Practive. *Journal Of Public Administration. University of California Berkeley.*

Menurut Ansell dan Gash, model *Collaborative Governance* memiliki empat variabel luas yaitu:

1. Kondisi awal

Kondisi awal dalam suatu kolaborasi dipengaruhi oleh beberapa fenomena, yaitu para Kelompok Mitra memiliki kepentingan dan visi bersama yang ingin dicapai, sejarah kerjasama dimasa lalu, saling menghormati kerjasama yang terjalin, kepercayaan masing-masing Kelompok Mitra, ketidakseimbangan kekuatan, sumber daya, dan pengetahuan.

Kondisi awal akan melihat kerja sama antar pemangku kepentingan dan antar lembaga yang berkepentingan. Dapat di bayangkan dua titik awal yang sangat berbeda. Salah satu contohnya adalah para pemangku kepentingan mempunyai Sejarah perpecahan yang sengit mengenai isu-isu lokal yang emosional dan menganggap satu sama lain sebagai musuh yang tidak bermoral. Di sisi lain, para pemangku kepentingan mempunyai visi bersama mengenai apa yang ingin mereka capai melalui kolaborasi dan sejarah kerja sama di masa lalu serta saling menghormati.

Dalam kedua kasus tersebut, kolaborasi mungkin sulit dilakukan, namun kasus pertama harus mengatasi masalah ketidakpercayaan, rasa tidak hormat, dan antagonisme. Metode ini akan melihat untuk mempersempit kondisi awal yang kritis menjadi tiga variabel besar: ketidakseimbangan antara sumber daya atau kekuatan pemangku kepentingan yang berbeda, insentif yang dimiliki para pemangku kepentingan untuk berkolaborasi, dan riwayat konflik atau kerja sama antar pemangku kepentingan di masa lalu.

2. Desain Kelembagaan

Desain kelembagaan di sini mengacu pada protokol dasar dan aturan dasar kolaborasi, yang sangat penting untuk legitimasi prosedural

proses kolaboratif. Akses terhadap proses kolaboratif itu sendiri merupakan isu desain yang paling mendasar. Akses dalam hal ini adalah aturan dasar setiap elemen untuk berpartisipasi, karena hanya kelompok yang merasa mempunyai kesempatan sah dapat berpartisipasi dan cenderung mengembangkan komitmen terhadap proses. Perselisihan mengenai legitimasi keterlibatan pemangku kepentingan tertentu pasti akan muncul, namun kolaborasi yang sukses bergantung pada keterlibatan spektrum pemangku kepentingan yang cukup luas untuk mencerminkan permasalahan tersebut. kolaborasi yang sukses menaruh perhatian besar pada partisipasi para pemangku kepentingan dan bahwa pengecualian terhadap pemangku kepentingan yang penting adalah alasan utama kegagalan. Dalam proses nya pemimpin harus mampu meminta para pemangku kepentingan untuk terlibat dalam negosiasi mengeksplorasi, kompromi dan perolehan bersama. *Collaborative Governance* sebagai konsensus yang berorientasi meskipun menunjukkan bahwa konsensus tidak selalu tercapai. Selanjutnya masalah terkait desain kelembagaan adalah penggunaan tenggang waktu yang dapat melemahkan sifat keberlanjutan kolaborasi, secara tidak sengaja mengurangi insentif kerjasama jangka panjang. Desain Kelembagaan berkaitan dengan tata cara dan peraturan dasar dalam kolaborasi untuk prosedural proses kolaborasi yang legal, transparansi proses, inklusivitas partisipan, dan eksklusivitas forum.

### 3. Kepemimpinan

Kepemimpinan secara luas dipandang sebagai unsur penting dalam mengajak semua pihak untuk berunding dan mengarahkan mereka melalui masa-masa sulit dalam proses kolaboratif. Kepemimpinan fasilitatif penting untuk menyatukan para pemangku kepentingan dan membuat mereka terlibat satu sama lain dalam semangat kolaboratif. Kepemimpinan fasilitatif juga sangat penting untuk menetapkan dan mempertahankan aturan-aturan dasar yang jelas, membangun kepercayaan, memfasilitasi

dialog, dan menjajaki keuntungan bersama. Dalam hal ini kepemimpinan penting untuk merangkul, memberdayakan, dan melibatkan pemangku kepentingan dan kemudian memobilisasi mereka untuk memajukan kolaborasi. Dalam hal ini kepemimpinan dapat meminimalisir konflik yang tinggi dan kepercayaan yang rendah sehingga dapat memiliki insentif untuk berpartisipasi. Maka *Collaborative Governance* dapat melanjutkan layanan perantara antara Kelompok Mitra yang menerima layanan. Ketersediaan para pemimpin cenderung bergantung sesuai dengan keadaan setempat. Implikasi kemungkinan kerjasama yang efektif mungkin terhambat oleh kurangnya kepemimpinan. Oleh sebab itu kepemimpinan fasilitatif harus berkaitan dengan musyawarah yang dilakukan oleh Kelompok Mitra, penetapan aturan-aturan dasar yang jelas, membangun kepercayaan, memfasilitasi dialog antar Kelompok Mitra dan pembagian keuntungan bersama.

#### 4. Proses Kolaboratif

Proses kolaboratif ini merupakan variable yang penting, dimana proses kolaboratif diawali dengan dialog tatap muka yang berkaitan dengan kepercayaan yang baik, setelah melakukan dialog tatap muka dengan baik maka akan terbangun suatu kepercayaan yang nantinya akan berpengaruh terhadap komitmen dalam proses kolaborasi, setelah komitmen para Kelompok Mitra tinggi akan terjadi suatu pemahaman bersama dalam perumusan masalah, identifikasi nilai-nilai, dan misi yang jelas. Setelah para Kelompok Mitra memiliki kesamaan dan kesepahaman, maka akan menentukan rencana strategis untuk menjalankan kolaborasi.

### **E. Proses Collaborative Governance**

Proses kolaborasi yang dimaksud adalah *Collaborative Governance* yang didefinisikan sebagai proses dan struktur dalam pembuatan keputusan kebijakan publik dan manajemen yang melibatkan masyarakat secara konstruktif dalam batas-batas lembaga-lembaga publik, tingkatan pemerintahan dan/atau masyarakat, swasta dan masyarakat sipil untuk

melaksanakan kepentingan umum yang tidak bisa dicapai tanpa pelibatan pihak swasta dan masyarakat (Ansell & Gash, 2007)

Proses dari suatu kolaborasi dilaksanakan dalam beberapa tahapan. Suatu tahapan model kolaborasi menjadi penting untuk diperhatikan sebagai strategi dalam aspek pengelolaan suatu urusan publik. Meskipun proses kolaboratif sulit untuk dilaksanakan karena karakter dari tiap Kelompok Mitra yang berbeda satu dengan yang lainnya. Ansell dan Gash (2007) menguraikan proses *Collaborative Governance* sebagai berikut:

a) *Face to face dialogue* (Dialog tatap muka)

Semua bentuk *Collaborative Governance* dibangun dari dialog tatap muka secara langsung dari tiap Kelompok Mitra yang terlibat. Sebagaimana *Collaborative Governance* yang berorientasikan proses, dialog secara langsung sangat penting dalam rangka mengidentifikasi peluang dan keuntungan bersama. Dialog secara tatap muka langsung bukanlah semata-mata merupakan negosiasi yang ala kadarnya. Dialog secara langsung ini dapat meminimalisir antagonisme dan *disrespect* dari antar Kelompok Mitra yang terlibat. Sehingga, Kelompok Mitra dapat bekerjasama sesuai dengan tujuan dan kebermanfaatannya bersama.

b) *Trust building* (Membangun kepercayaan)

Buruknya rasa percaya antar Kelompok Mitra memang merupakan hal yang lumrah di awal proses kolaborasi. Kolaborasi memang bukan semata tentang negosiasi antar Kelompok Mitra, namun lebih dari itu merupakan upaya untuk saling membangun kepercayaan satu dengan yang lainnya. Membangun kepercayaan perlu dilakukan sesegera mungkin ketika proses kolaborasi pertama dilakukan. Hal ini diupayakan agar para Kelompok Mitra tidak mengalami egosentrisme antar institusi. Oleh karenanya, dalam membangun kepercayaan ini, diperlukan pemimpin yang mampu menyadari akan pentingnya kolaborasi.

c) *Commitment to process* (Komitmen untuk berproses)

Komitmen tentunya memiliki relasi yang kuat dalam proses kolaborasi. Komitmen merupakan motivasi untuk terlibat atau berpartisipasi dalam *Collaborative Governance*. Komitmen yang kuat dari setiap Kelompok Mitra diperlukan untuk mencegah resiko dari proses kolaborasi. Meskipun komitmen memang merupakan hal yang rumit dalam kolaborasi. Komitmen merupakan tanggung jawab dari Kelompok Mitra supaya memandang relasi yang dilakukan sebagai hal yang baru dan tanggungjawab tersebut perlu dikembangkan.

d) *Share Understanding* (Berbagi pemahaman)

Pada poin yang sama dalam proses kolaborasi, Kelompok Mitra yang terlibat harus saling berbagi pemahaman mengenai apa yang dapat mereka capai melalui kolaborasi yang dilakukan. Saling berbagi pemahaman ini dapat digambarkan sebagai misi bersama, tujuan bersama, obktivitas umum, visi bersama, ideologi yang sama, dan lain-lain. saling berbagi pemahaman dapat berimplikasi terhadap kesepakatan bersama untuk memaknai dan mengartikan suatu masalah.

e) *Intermediate outcomes* (Hasil lanjutan)

Hasil lanjutan dari proses kolaborasi terwujud dalam bentuk output atau keluaran yang nyata. Hal ini merupakan hasil proses yang kritis dan esensial dalam mengembangkan momentum yang dapat membimbing demi keberhasilan suatu kolaborasi. Intermediate outcomes ini muncul apabila tujuan yang mungkin dan memberikan keuntungan dari kolaborasi yang mana secara relatif konkrit dan ketika “small wins” dari suatu kolaborasi dapat dimungkinkan terjadi.

**F. Kesimpulan: waktu, kepercayaan, dan ketergantungan**

Istilah tata kelola kolaboratif dikenal dengan menjanjikan imbalan yang manis, yang berarti bahwa proses di dalamnya tentu akan membuahkan hasil yang maksimal, akan tetapi tidak dapat dihindari pulan dinamika

masalah yang terjadi selama proses tersebut berlangsung. Hal tersebut senada dengan penelitian Ansel dan Gash dalam penelitian ini adalah untuk menyatukan temuan positif dan negatif ke dalam kerangka analisis umum yang dapat mulai menentukan kondisi di mana dapat diharapkan tata kelola kolaboratif untuk bekerja (setidaknya dalam hal "hasil proses") dan di mana kita mungkin berharap kepada pemangku kepentingan. Kami menganggap artikel ini menawarkan "teori" kontingensi dalam arti bahwa ia menawarkan kerangka kerja untuk mengatur serangkaian proposisi kontinjensi dan hubungan sebab-akibat. Klaim kami bukanlah bahwa ini adalah rangkaian proposisi atau hubungan kausal yang lengkap atau sepenuhnya dikerjakan, melainkan bahwa ini memberikan dasar untuk pengujian empiris dan elaborasi teori lebih lanjut.

Banyak studi yang mencatat bahwa tata kelola kolaboratif adalah sebuah proses yang memakan waktu, akan tetapi hal tersebut bisa berubah jika tingkat kepercayaan yang cukup tinggi dapat membuat waktu berproses lebih signifikan, hal tersebut terjadi setelah pemangku kepentingan mencapai konsensus kerja, literature menunjukkan bahwa implementasi dapat terjadi cukup cepat. Ansel dan Gash (2007) menemukan bahwa situasi konflik yang tinggi ditandai dengan rendahnya kepercayaan masih dapat dikelola secara kolaboratif jika pemangku kepentingan saling betergantung, karena sifat saling ketergantungan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi di dalamnya. Penting untuk diperhatikan bahwa kepercayaan dan saling ketergantungan sebagian bersifat endogen, keduanya dibentuk secara positif atau negatif oleh proses kolaboratif itu sendiri. Dapat disimpulkan bahwa pihak-pihak yang terlibat dalam proses kolaboratif sebagian merasa tidak saling tergantung. Namun melalui dialog dengan para pemangku kepentingan lainnya dan melalui pencapaian hasil antara yang berhasil, dapat memperoleh pemahaman baru tentang hubungan Kelompok Mitra (Ansel dan Gash, 2007).

### **BAB III**

## **LANDSCAPE DESA LEREP DAN BUMDES GERBANG LENTERA**

### **A. Gambaran Umum Desa Lerep**

#### **1. Sejarah Desa Lerep**

Nama Lerep pertama kali ditemukan oleh seorang kyai yang bernama Kyai Kadilungu. Menurut para sesepuh Kyai Kadilungu adalah seorang wali. Pada kala itu, waktu yang tidak pernah diketahui ketepatanannya. Terjadilah peperangan antara Sunan Hasan Munadi dari daerah Nyatnyono, berperang melawan Ki Hajar Buntit yang kala itu terkenal dengan kekafirannya. Hasan Munadi sempat beristirahat di tempat yang tenang dan indah. Rupanya tempat itu kini menjadi Dusun Lerep yang berarti ayam dan keleberan. Masyarakat setempat mengartikannya tentram dan tenang (Lerep, 2021)

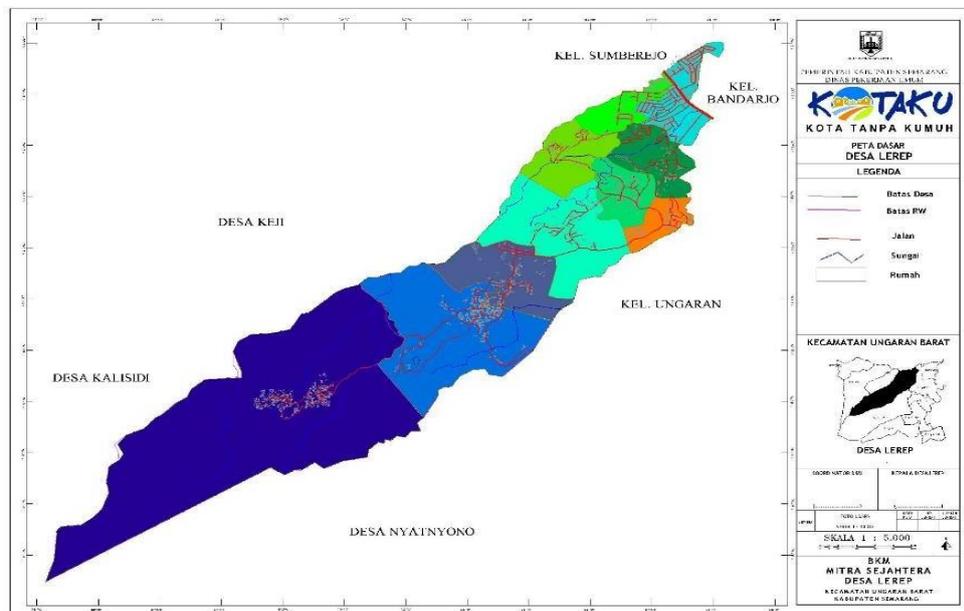
Kerto Amijoyo tokoh yang dikenal banyak orang karena sikapnya yang ramah, sopan, dan suka menolong. Pada tahun 1942 Karto Amijoyo memimpin wilayah Tegalrejo, Karang Tengah yang saat ini menjadi daerah Kretek, Lorog dan Karangbolo. Karto Amijoyo berkesempatan untuk melihat wilayah atas yaitu Soka, Lerep, dan Indrokilo yang pada saat itu belum memiliki seorang pemimpin. Maka ia bermaksud untuk mempersatukan wilayah atas dengan wilayah Gorno Pada tahun 1943 Kerto Amijoyoo mengumpulkan warga wilayah atas tersebut dan warga Gorno. Disitulah Kerto Amijoyo disepakati sebagai pemimpin (Kepala Desa) pertama kali untuk wilayah atas dan Gorno. Setelah kesepakatan itu, wilayah tersebut diberi nama Desa Lerep karena merupakan wilayah terluas dan keprabon (tempat tinggal utama) (Lerep, 2021).

#### **2. Kondisi Geografis Desa Lerep**

Desa Lerep merupakan salah satu desa yang wilayahnya berada di Kecamatan Ungaran Barat Kabupaten Semarang dengan memiliki luas

sebesar 682,32 Hektare (Ha). Desa Lerep terletak pada titik geografis 110°21'45"-110°23'45" BT dan 07°06'30"-07°08'50" LS. Bentuk topografi desa 127,12 Ha datar, 209,77 Ha bergelombang, 236,36 Ha curam, 109,07 Ha sangat curam. Suhu desa biasanya mencapai lebih kurang 24-34°C. Desa Lerep memiliki 8 dusun, dimana masing-masing dusun tersebut memiliki potensi tersendiri, diantaranya Dusun Indrokilo, Dusun Lerep, Dusun Soka, Dusun Tegalrejo, Dusun Lorog, Dusun Karangbolo, Dusun Kretek, dan Dusun Mapagan.

Gambar 3.1 Peta Desa Lerep



Kemudian secara geografis Desa Lerep memiliki batas wilayah, yaitu:

- 1) Sebelah utara berbatasan dengan Bandarjo Ungaran Timur dan Sumur Rejo Kota Semarang;
- 2) Sebelah selatan berbatasan dengan Perhutani, Desa Nyatnyono;
- 3) Sebelah barat berbatasan dengan Nyatnyono Ungaran, dan
- 4) Sebelah timur berbatasan dengan Desa Keji, Kalisidi.

Dari luas wilayah Desa Lerep sebesar 682,32 Ha yang digunakan sebagai area persawahan hanya sebesar 21,93% atau 149,62 Ha dan sisanya 78,07% atau 532,07 Ha merupakan area bukan persawahan. Luas lahan sawah tersebut terbagi menjadi sawah irigasi teknis seluas 10,26 Ha (6,86% dari total luas sawah), sawah irigasi setengah teknis 33,29 Ha (22,25% dari total luas sawah), sawah tadah hujan seluas 106,07 Ha (70,89% dari total luas sawah). Sementara lahan areal bukan sawah meliputi permukiman seluas 38,13 Ha atau 5,59% dari total luas wilayah, tanah kuburan 82,28 Ha atau 1,21% dari total luas wilayah, pekarangan seluas 46,45 Ha atau 6,81% dari total luas wilayah, areal taman seluas 2,71 Ha atau 0,32% dari total luas wilayah, tanah untuk perkantoran seluas 5,23 Ha atau 0,775 dari total luas wilayah dan tanah untuk prasarana umum lainnya seluas 3,36 Ha atau 0,49% dari total luas wilayah.

Tabel 3. 1 Luas Wilayah Dusun Desa Lerep

NO	DUSUN	LUAS (Ha)	%
1	Indrokilo	119,42	17,50
2	Lerep	161,22	23,63
3	Soka	108,56	15,91
4	Tegalrejo	54,28	7,96
5	Lorog	59,71	8,75
6	Karangbolo	32,57	4,77
7	Kretek	65,14	9,55
8	Mapagan	81,42	11,93
<b>Jumlah</b>		<b>682,32</b>	<b>100</b>

*Sumber : Dokumen Desa Lerep 2023*

Berdasarkan tingkat kelandaiannya wilayah Desa Lerep dapat diklasifikasikan ke dalam empat kelompok yaitu meliputi wilayah datar (kemiringan 0-2%) sebesar 127,12 Ha (18,63%); wilayah bergelombang (kemiringan 2-15%) sebesar 209,77 Ha (34,64%); dan wilayah sangat curam (kemiringan >40%) sebesar 109,07 Ha (15,99%). Di Desa Lerep Kecamatan Ungaran Barat Kabupaten Semarang terdapat daerah rawan

bencana yaitu daerah yang sering atau berpotensi tinggi mengalami bencana alam. Daerah rawan bencana alam berupa kawasan rawan letusan gunung api, kawasan rawan longsor dan kawasan rawan banjir.

a) Rawan letusan gunung api

Daerah rawan bencana gunung api merupakan daerah yang diperkirakan akan dilalui luncuran awan panas dan lahar maupun jatuhnya material. Berdasarkan peta bencana gunung api yang dibuat oleh direktorat vulkanologi Bandung, meskipun gunung Ungaran sudah lama tidak aktif namun bahaya gunung api masih berpotensi pada wilayah ini sehingga dusun-dusun yang berada di lereng dan sekitar puncak gunung Ungaran yaitu Dusun Indrokilo, Dusun Lerep, Dusun Soka, Dusun Tegalrejo sampai Dusun Lorog merupakan daerah yang diperkirakan luncuran awan panas dan lahar dan jatuhnya material.

b) Rawan tanah longsor

Daerah rawan bencana gerakan tanah atau longsor merupakan wilayah dengan kondisi permukaan tanah mudah longsor atau bergerak karena pada daerah tersebut terdapat zona tanah bergerak atau wilayah yang kondisi permukaan tanahnya mudah longsor atau bergerak akibat adanya patahan atau pergeseran batuan induk membentuk tanah. Di wilayah Desa Lerep penyebaran kawasan ini tersebar di Dusun Indrokilo, Dusun lerep dan Dusun Soka.

c) Rawan banjir

Daerah rawan bencana banjir merupakan kawasan yang sering/berpotensi tinggi mengalami bencana alam berupa banjir atau tempat-tempat yang secara rutin setiap musim hujan tergenang lebih dari enam jam pada saat hujan turun dalam keadaan normal. Pada wilayah Desa Lerep kawasan perlindungan bahaya banjir terdapat pada dataran sekitar jembatan Kaliplilit Karangbolo, jembatan Kalibelan Kretek dan Mapagan. Di samping itu di beberapa wilayah dusun

lainnya juga berpotensi rawan banjir sebagai akibat dari permukiman dan menurunnya kualitas lingkungan seperti Soka, Kretek dan Mapagan.

### 3. Kondisi Kependudukan Desa Lerep

Kondisi kependudukan Desa Lerep Kecamatan Ungaran Barat pada tahun 2022 berjumlah 12.519 jiwa dengan 6.267 laki-laki dan 6.252 perempuan, yang terdiri dari jumlah KK (Kepala Keluarga) 4.041 KK. Meskipun jumlah penduduk setiap tahun bertambah akan tetapi laju pertumbuhan di Desa Lerep cukup terkendali. Berikut terdapat data penduduk pendatang dan pergi dari Desa Lerep:

Tabel 3. 2 Jumlah Penduduk Desa Lerep

NO	JENIS KELAMIN	JUMLAH
1	LAKI-LAKI	6.267 Orang
2	PEREMPUAN	6.252 Orang

*Sumber :Dokumen Desa Lerep 2023*

Dilihat dari komposisi penduduk masyarakat Desa Lerep merupakan desa yang semi kota atau mengalami perubahan urbanisasi karena wilayah Desa Lerep yang dekat dengan sektor perindustrian dan mulai banyaknya perumahan, dimana dekat juga dengan pegunungan, sehingga banyak masyarakat masuk atau pindah ke Desa Lerep mencari lokasi hunian yang strategis. Namun hal tersebut tidak menyurutkan semangat masyarakat dalam memelihara nilai-nilai lokal dan masih melestarikan adat, budaya serta potensi yang ada di Desa Lerep

Desa Lerep memiliki persentase kurang dari 25% di tahun 2018 terakhir terkait dengan kemiskinan. Warga miskin di Tahun 2018 yang peneliti dapatkan sejumlah 79 keluarga miskin. Namun dari data yang diambil dari [sidesa.jatengprov.go.id/](https://sidesa.jatengprov.go.id/) di tahun 2020 tingkat kesejahteraan sosial tingkatan desa lerep berada di tingkat Desil 1 sebanyak 1,26.000

yang dilihat dari keluarga per individu. Tingkat kesejahteraan memang sangat mempengaruhi kemajuan desa, khususnya Desa Lerep dalam mengurangi kesenjangan dan kemiskinan. Jika dilihat dari sisi tempat tinggal warga Desa Lerep mayoritas memiliki status tempat tinggal milik sendiri sebesar 93.2% yaitu sejumlah 626 KK, warga yang bertempat tinggal mengontrak atau sewa sebesar 3.4% dengan jumlah 23 KK, dan warga yang bertempat tinggal bebas sewa sebesar 3.0% berjumlah 20 KK (Jateng, 2020).

Dilihat dari data diatas ada kaitannya juga dengan tingkat pendidikan warga Desa Lerep, dari faktor pendidikan lah yang biasanya menjadi aspek penting dalam kualitas hidup di masyarakat. Tingkat pendidikan yang diukur memiliki peran bagi masyarakat bagaimana masyarakat yang memiliki jenjang pendidikan yang tinggi akan memberikan kontribusi yang baik untuk lingkungannya maka akan semakin baik tingkat kualitas sumber dayanya. Berikut terdapat tingkatan pendidikan di Desa Lerep:

**Tabel 3. 3 Tingkat Pendidikan Masyarakat Desa Lerep**

<b>NO</b>	<b>PENDIDIKAN</b>	<b>JUMLAH</b>
1	Tidak/Belum Sekolah	2.922
2	Belum Tamat SD/Sederajat	1.012
3	Tamat SD/Sederajat	2.471
4	SLTP/Sederajat	2.098
5	SLTA/Sederajat	2.625
6	Diploma I/III	28
7	Akademi / Diploma III/ S. Muda	300
8	Diploma IV / Strata I	957
9	Strata II	101
10	Strata III	5
<b>JUMLAH</b>		<b>12.519</b>

*Sumber : Dokumen Desa Lerep 2023*

Dapat dilihat dari tingkat pendidikan diatas bahwa mayoritas tingkat pekerjaannya adalah masyarakat yang tingkat lulusan SLTA /

Sederajat di Desa Lerep. Namun hal tersebut bukan berarti tingkat kesejahteraan Desa Lerep Rendah. Dari adanya kerja keras dan integrasi masyarakat membangun desa mampu menjadikan Desa Lerep lebih maju terutama dalam bersama-sama membangun keberdayaan masyarakat tanpa memandang tingkat pendidikan atau atas dasar gotong royong bersama menjadikan desa lerep lebih maju perekonomiannya.

Penduduk di Desa Lerep memiliki peranan penting dalam aspek pembangunan dalam rangka menuju Desa Maju. Untuk mewujudkan pemerataan pembangunan antar wilayah di Desa Lerep Kecamatan Ungaran Barat Kabupaten Semarang di tahun 2020 – 2025, maka dalam perencanaan pembangunan pedesaan dirumuskan dengan semangat “Gerbang Lentera” (Gerakan Pembangunan Desa Lerep Aman Tenteram dan Sejahtera). Sedangkan keterpaduan pembangunan antar urusan dilaksanakan dalam rangka:

1. Penanggulangan Kemiskinan (*pro poor*);
2. Menciptakan dan Memperluas lapangan kerja (*pro job*);
3. Memacu pertumbuhan ekonomi (*pro growth*);
4. Mendukung kelestarian lingkungan (*pro environment*);
5. Mendukung pelayanan prima (*pro public service*).

Agar tujuan dan sasaran pembangunan desa tahun 2020-2025 dapat tercapai sesuai dengan kemampuan sumberdaya pembangunan yang dimiliki perlu adanya prioritas pembangunan khususnya dalam peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan yang melingkupi pengembangan SDM Aparatur, kelembagaan seperti BUMDes dan sistem manajemen pemerintah. Serta pemberdayaan lembaga desa, masyarakat dan perluasan kesempatan berusaha bagi masyarakat Desa Lerep dengan basis potensi lokal.

#### 4. Kondisi Sosial Desa Lerep

Desa Lerep merupakan salah satu desa di Kabupaten Semarang yang memiliki ketinggian kurang lebih 310-940 meter diatas permukaan laut (dpl). Secara administratif, desa ini termasuk dalam Kecamatan Ungaran Barat, Kabupaten Semarang. Lokasinya yang berada di lereng gunung menjadikan Desa Lerep memiliki julukan desa yang luas dengan persawahan dan perhutanan. Jarak dari Pemerintahan Desa mencapai kurang lebih 0,9 km dari Pusat Pemerintahan Kecamatan, kurang lebih 1,85 km dari Pusat Pemerintah Kabupaten, kurang lebih 18 km dari pusat provinsi, kurang lebih 471 km dari Ibu Kota Negara.

Warga yang tinggal di Desa Lerep umumnya adalah masyarakat agraris karena wilayahnya yang didominasi oleh hutan dan sawah yang disebabkan wilayah Desa Lerep berada di lereng pegunungan. Namun tidak menutup kemungkinan mata pencaharian masyarakat Desa Lerep hanya petani dan pekebun saja melainkan juga banyak yang bekerja sebagai buruh pabrik serta karyawan swasta, karena wilayah Desa Lerep dengan kawasan pabrik di Ungaran tidaklah jauh. Berikut terdapat tabel mata pencaharian atau jenis pekerjaan warga Desa Lerep :

Tabel 3. 4 Mata Pencaharian Masyarakat Desa Lerep

NO	PEKERJAAN	LK	PR	JUMLAH
1	Belum/Tidak Bekerja	1.449	1.331	2.78
2	Mengurus Rumah Tangga	-	772	772
3	Pelajar/Mahasiswa	1.159	1.043	2.002
4	Pensiunan	114	43	157
5	Pegawai Negeri Sipil	193	158	351
6	Tentara Nasional Indonesia	23	1	24
7	Kepolisian Ri	39	7	46
8	Perdagangan	11	38	49
9	Petani/Pekebun	160	94	254
10	Nelayan/Perikanan	1	-	1

11	Karyawan Swasta	1.894	1.705	3.599
12	Karyawan BUMN	17	11	28
13	Karyawan BUMD	1	1	2
14	Karyawan Honorer	3	4	7
15	Buruh Harian Lepas	464	331	795
16	Buruh Tani/Perkebunan	10	3	13
17	Tukang Batu	1	-	1
18	Mekanik	2	-	2
19	Seniman	2	-	2
20	Pendeta	2	1	3
21	Wartawan	2	-	2
22	Dosen	8	9	17
23	Guru	27	81	108
24	Pengacara	1	1	2
25	Dokter	-	6	6
26	Bidan	-	8	8
27	Perawat	1	11	12
28	Apoteker	-	1	1
29	Pelaut	2	-	2
30	Sopir	4	-	4
31	Pedagang	4	1	5
32	Perangkat Desa	16	3	19
33	Wiraswasta	672	574	1.246
34	Lainnya	2	1	3
<b>JUMLAH</b>		<b>6.239</b>	<b>6.28</b>	<b>12.519</b>

*Sumber : Dokumen Desa Lerep*

Desa Lerep dijuluki sebagai desa wisata karena memiliki potensi di bidang pariwisata. Desa Lerep mulai menobatkan dirinya sebagai desa wisata sejak tahun 2016. Kepala Desa mulai merintis dan bersama-sama mengembangkan desa untuk menjadi potensi wisata di Jawa Tengah. Terbukti dari Pokdarwis desa yang sering menerima tamu paket wisata yang berbasis kearifan lokal. Selain berbasis kearifan lokal, paket wisata yang ada di Desa Lerep juga bersifat edukatif dan alam. Paket wisata yang

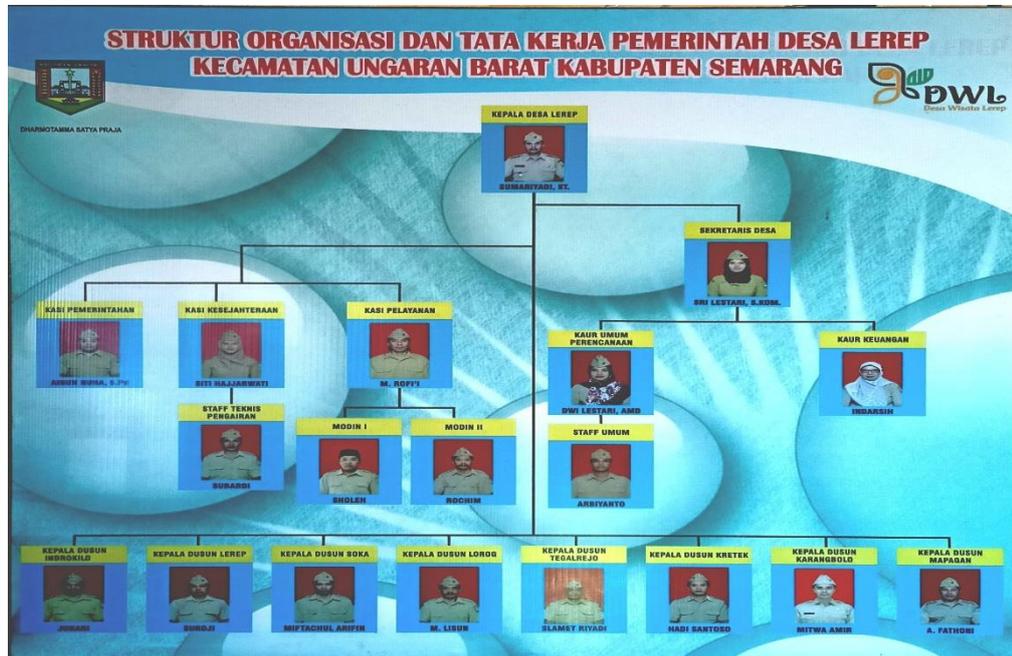
ditawarkan beragam, mulai dari edukasi, fun game, hingga paket camping. Wisatawan dapat memperoleh pengalaman baru dalam menikmati suasana desa. Pihak yang mengelola bidang wisata di Desa Lerep adalah kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis). Oleh karena itu, untuk keperluan paket wisata, pengunjung dapat menghubungi Pokdarwis Desa Lerep. Sesuai dengan misi yang dijalankan Desa Lerep kedepannya yaitu mengoptimalkan pendayagunaan potensi ekonomi untuk kesejahteraan masyarakat desa melalui BUMDes dan pengelolaan desa wisata.

## **5. Kondisi Pemerintahan Desa Lerep**

Pemerintahan Desa merupakan substansi dari sistem penyelenggaraan pemerintah yang memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat. Tujuan dari adanya pemerintahan desa adalah mengurus dan mengatur masyarakat sesuai dengan kondisi sosial budaya setempat. Pemerintahan Desa di naungi oleh Kepala Desa atau Petinggi, Sekertaris Desa atau carik dan staf bawahan lainnya. Saat ini Desa Lerep dikepalai oleh Bapak Sumariyadi, ST. yang telah menjabat selama tiga periode sebagai Kepala Desa dan didampingi oleh Ibu Sri Lestari, S.Kom sebagai Sekretaris Desa Lerep. Jumlah perangkat Desa Lerep saat ini berjumlah 19 orang dengan pembagian 15 orang laki-laki dan 4 orang perempuan. Memiliki 8 dusun, 10 RW, dan 72 RT. Jumlah Linmas sebanyak 62 orang.

Berikut struktur Pemerintahan Desa Lerep Kecamatan Ungaran Barat Kabupaten Semarang:

**Gambar 3.2 Struktur Pemerintah Desa Lerep**



Sumber : Dokumen Desa Lerep 2023

## B. Profil BUMDes Gerbang Lentera

### 1) Sejarah BUMDes Gerbang Lentera.

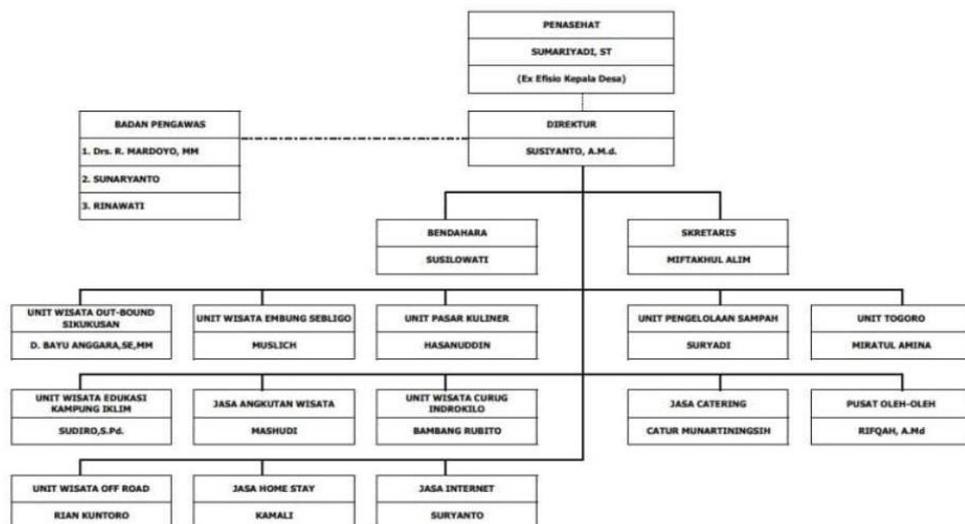
Tahun 2016 diadakan musyawarah warga dalam membangun desa agar lebih maju dan tertata, masyarakat Lerep memiliki program yaitu program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), saat itu berupaya membangun program-program bersama masyarakat Lerep agar menjadi desa yang hidup, desa yang maju dan mandiri. BUMDes Gerbang Lentera dibentuk pada tanggal 23 Desember 2016, melalui musyawarah desa. Mulai diresmikan dan berjalan pada tanggal 1 Maret 2017 dan tercatat pada pusat pada tanggal 8 Maret 2017 dengan lokasi kantor BUMDes Gerbang Lentera terletak pada dusun Soka, Jalan Kalimasada Raya No.157 Lerep, Kecamatan Ungaran Barat Kabupaten Semarang. Nama Gerbang Lentera merupakan motto yang digunakan BUMDES Desa Lerep

dengan memiliki makna Gerakan Pembangunan Lerep Tenram dan Sejahtera.

## 2) Struktur Organisasi BUMDes Gerbang Lentera.

Struktur organisasi dalam lembaga memiliki kemudahan untuk mengatur kinerja di setiap pengurus sesuai dengan tugas dan wewenangnya. Adanya struktur yaitu untuk mengatur aktivitas dalam pembagian tugas seefektif dan seefisien mungkin. Jones mengatakan, sebagaimana dikutip oleh (Effendhie, 2017), bahwa adanya struktur organisasi merupakan pembagian kerja yang disebut diferensiasi. Diferensiasi adalah peran-peran organisasional yang harus dilakukan, keterkaitan antara peran seseorang, tugas yang harus dilakukan dengan penggunaan sumberdaya dan capaian tujuan organisasi. Dalam tiap-tiap bidang tugas dalam pengelolaan organisasi sebagaimana terdapat tugas, fungsi dan wewenang serta tanggung jawab pada setiap bidang. Seperti halnya dalam lembaga BUMDes Gerbang Lentera memiliki struktur organisasi yang mempunyai prinsip atas pembagian kerja berupa tugas dan wewenangnya. Berikut Struktur Organisasi BUMDes Gerbang Lentera beserta pembagian tugas dan wewenangnya:

Tabel 3. 5 Struktur Organisasi BUMDes Gerbang Lentera 2021-2026



Sumber : Dokumen Desa Lerep 2023

Adapun pembagian uraian tugas dari setiap bagian, adalah sebagai berikut:

a) Komisaris / Direktur BUMDes

Mempunyai tugas diantaranya melakukan pengawasan, pengendalian, pembinaan dan/atau nasehat kepada Direksi dan Kepala Unit Usaha dalam menjalankan pengelolaan BUMDes. Memberikan saran dan pendapat dalam pengelolaan BUMDes. Serta menetapkan kebijakan umum yang digariskan oleh Pemerintah Desa bersama BPD.

b) Direksi BUMDes

Mempunyai tugas diantaranya yaitu mengembangkan dan membina badan usaha agar tumbuh dan berkembang menjadi lembaga yang dapat melayani kebutuhan ekonomi warga masyarakat. Mengusahakan agar tetap tercipta pelayanan ekonomi Desa yang adil dan merata. Memupuk usaha kerja sama dengan lembaga – lembaga perekonomian lainnya yang ada di Desa. Serta memanfaatkan potensi ekonomi Desa untuk meningkatkan pendapatan masyarakat Desa dan pendapatan asli Desa.

c) Sekretaris Direksi

Mempunyai tugas yakni melaksanakan surat – menyurat untuk kepentingan BUMDes. Mencatat transaksi keuangan. Menyiapkan segala kebutuhan administrasi BUMDes. Membuat laporan kegiatan dan keuangan dan Menginventarisir asset.

d) Bendahara

Mempunyai tugas diantaranya melaksanakan pembukuan keuangan BUMDes. Membuat laporan kegiatan dan keuangan secara berkala kepada Direksi BUMDes. Mengeluarkan dana ataupun biaya – biaya dengan rekomendasi Direksi dan Bendahara tidak akan mengganti pembayaran atau kwitansi tanpa rekomendasi Direksi.

e) Kepala Unit Usaha

Mempunyai tugas diantaranya melaksanakan kegiatan usaha sesuai dengan bidangnya. Melaksanakan pembukuan kegiatan dan

Memberikan laporan perkembangan kegiatan unit melalui musyawarah Desa sekurang-kurangnya 2 (dua) kali dalam 1 (satu) tahun.

f) Tugas Badan Pengawas

Diantaranya mengadakan rapat umum paling sedikit setahun sekali membahas hal ihwal terkait dengan kinerja BUMDes. Melakukan pengawasan terhadap penetapan kebijakan dan pengembangan usaha. Melaksanakan pemeriksaan secara berkala dan membuat laporan hasil pemeriksaan kepada Kepala Desa sekurang-kurangnya 1 kali dalam setahun.

Adapun pembagian kewenangan dari setiap bagian, adalah sebagai berikut:

a) Komisaris BUMDes mempunyai kewenangan antara lain :

1. Meminta penjelasan Direksi dan/atau pengurus mengenai segala persoalan yang menyangkut pengelolaan BUMDes;
2. Melindungi usaha Desa terhadap hal-hal yang dapat merusak kelangsungan dan citra BUMDes.

b) Direksi BUMDes mempunyai kewenangan antara lain :

1. Meminta penjelasan terhadap pengelola Unit Usaha BUMDes mengenai pengelolaan di unit usahanya;
2. Meneliti dan mengecek pembukuan keuangan maupun pembukuan lainnya terhadap pengelola Unit Usaha BUMDes;
3. Memberi saran, pertimbangan maupun teguran secara lisan terhadap para pengurus/pengelola apabila melakukan hal – hal yang diindikasikan menyimpang dari ketentuan yang berlaku di BUMDes.

c) Ketua Unit Usaha mempunyai kewenangan antara lain :

1. Mengelola usaha di masing – masing unit secara maksimal, transparan akuntabilitas dan professional;
2. Meningkatkan pelayanan kepada nasabah dan/atau pelanggan;
3. Meningkatkan pendapatan usaha di masing – masing unit;

4. Melaporkan perkembangan dan/atau hasil usaha di masing-masing unit kepada Direksi BUMDes setiap akhir bulan.
- d) Badan Pengawas mempunyai kewenangan antara lain :
1. Mengawasi dan memonitoring perkembangan BUMDes;
  2. Memberi saran dan pertimbangan kepada Komisaris apabila dalam usaha BUMDes mengalami kendala atau hal lain yang mengakibatkan kerugian BUMDes;
  3. Dalam hal memberi saran pertimbangan kepada Komisaris secara tertulis dengan dilampiri data pendukung secara autentik serta solusi

**3) Visi dan Misi BUMDes Gerbang Lentera.**

- a) Visi Badan Usaha Milik Desa Gerbang Lentera : “Menjadi Badan Usaha Milik Desa Gerbang Lentera yang sehat, berkembang dan terpercaya, serta mampu melayani anggota masyarakat lingkungannya mencapai kehidupan yang penuh keselamatan, kedamaian dan kesejahteraan”.
- b) Misi BUMDes Gerbang Lentera : “Mengembangkan Badan Usaha Milik Desa Gerbang Lentera sebagai lokomotif ekonomi masyarakat Desa Lerep, Kecamatan Ungaran Barat, Kabupaten Semarang, Provinsi Jawa Tengah”.

**4) Tujuan BUMDes Gerbang Lentera.**

- a) Mendorong perkembangan perekonomian masyarakat;
- b) Meningkatkan kreatifitas dan peluang usaha ekonomi produktif masyarakat;
- c) Mendorong berkembangnya usaha mikro sektor informal;
- d) Memberikan pelayanan kebutuhan air bersih;
- e) Meningkatkan pendapatan masyarakat Desa dan Pendapatan Asli Desa serta membuka lapangan pekerjaan.

## **5) Unit- Unit Usaha BUMDes Gerbang Lentera**

Menurut AD/ART BUMDes Gerbang Lentera, untuk mencapai maksud dan tujuan maka BUMDes “Gerbang Lentera” mempunyai kegiatan usaha sebagai berikut :

1. Menjalankan usaha yang memberikan pelayanan umum (serving) kepada masyarakat dengan memperoleh keuntungan financial;
2. Menjalankan bisnis penyewaan (renting) barang untuk melayani kebutuhan masyarakat Desa dan ditujukan untuk memperoleh Pendapatan Asli Desa;
3. Menjalankan usaha perantara (brokering) yang memberikan jasa pelayanan kepada warga;
4. Menjalankan bisnis yang berproduksi dan/atau berdagang (trading) barang-barang tertentu untuk memenuhi kebutuhan masyarakat maupun dipasarkan pada skala pasar yang lebih luas;
5. Menjalankan bisnis keuangan (financial business) yang memenuhi kebutuhan usaha-usaha skala mikro yang dijalankan oleh pelaku usaha ekonomi Desa;
6. Menjalankan usaha/bisnis bidang kepariwisataan;
7. Menjalankan usaha/bisnis jasa catering;
8. Menjalankan usaha bersama (holding) sebagai induk dari unit-unit usaha yang dikembangkan masyarakat Desa baik dalam skala lokal Desa maupun kawasan perdesaan.

Berdasarkan beberapa klasifikasi kegiatan usaha BUMDes Gerbang Lentera diatas berikut dijelaskan pula mengenai unit-unit usaha yang ada di BUMDes lerep sesuai dengan tugas dan fungsinya :

### **a) Unit Pelayanan Umum**

Unit usaha dalam BUMDes Gerbang Lentera memberikan pelayanan umum dengan memanfaatkan sumber daya lokal dan teknologi tepat guna. Unit usaha dalam pelayanan umum meliputi pelayanan Lumbung Pangan Desa, pelayanan kebutuhan Air minum Desa,

Pengelolaan Sampah Desa, serta sumber daya lokal dan teknologi tepat guna lainnya.

b) Unit Industri Kecil

Unit ini di ketuai oleh Ibu Catur, dimana unit Industri Kecil ini mengarah pada kegiatan jasa boga/catering, snack dan jasa lainnya yang meliputi kegiatan rapat, penyediaan makanan karyawan, kegiatan pesta pernikahan, kegiatan arisan dan kegiatan-kegiatan lainnya. Selain itu di wilayah Dusun Karangbolo Desa Lerep terdapat industri kecil sebagai pusat oleh-oleh Desa Lerep yang memproduksi makanan ringan berupa kripik dan juga sebagai iconic Dusun tersebut yang mayoritas adalah penggiat umkm pemroduksi makanan ringan terbesar di Desa Lerep.

c) Unit Perdagangan Umum

Unit usaha BUMDes ini sebagaimana kegiatan perdagangan (trading) meliputi perdagangan hasil pertanian dan perkebunan, toko alat tulis kantor dan fotocopy, toko bahan-bahan bangunan, pelayanan pembayaran pajak serta toko gotong royong yang ditangani langsung oleh BUMDes. Dari adanya TOGORO (Toko Gotong Royong) tersebut merupakan toko grosir yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat Desa Lerep.

d) Unit LKM

Unit LKM ini adalah Lembaga Keuangan Mikro yang merupakan lembaga keuangan yang khusus didirikan untuk memberikan jasa pengembangan usaha dan pemberdayaan masyarakat melalui pinjaman atau pembiayaan dalam usaha skala mikro kepada anggota dan masyarakat. pengelolaan dari LKM ini meliputi simpanan, pemberian jasa konsultasi pengembangan usaha dengan tidak semata-mata mencari keuntungan (OJK, 2017). Dari unit ini BUMDes Lerep memiliki pelayanan bagi warga Desa Lerep yang ingin menabung bahkan mengembangkan usahanya ataupun ingin mengajukan pinjaman.

e) Unit Perikanan dan Peternakan

Unit usaha dalam BUMDes sebagaimana dimaksud menjalankan kegiatan produksi sekaligus perdagangan meliputi budidaya ternak seperti sapi, kambing, ayam, itik, dan kelinci. budidaya ikan air tawar, budidaya pertanian dan perkebunan. Karena wilayah Desa Lerep yang berada di lereng Gunung Ungaran menjadikan potensi unit usaha ini digunakan penuh oleh BUMDes Gerbang Lentera. Seperti misalnya di wilayah embung sebligo digunakan untuk budidaya ikan serta dibuka untuk wisatawan / tamu yang hendak memancing di wilayah embung. Dan di wilayah Desa Lerep memiliki peternakan sapi sebagai pengolahan produk-produk susu sapi.

f) Unit Pariwisata

BUMDes di Desa Lerep ini memiliki banyak potensi alam dan budayanya yang dilebur menjadi satu bagian yaitu bidang kepariwisataan, dimana Desa Lerep sangat terkenal dengan Desa Wisatanya. Berikut peneliti deskripsikan mengenai daya tarik Desa Wisata Lerep sebagai suatu kemajuan dalam laju perekonomian Desa Lerep.

1) Alam

Desa Lerep mempunyai 4 destinasi wisata salah satunya adalah wisata alam Dusun Indrokilo. Indrokilo adalah salah satu dusun yang kaya akan wisata alamnya. Banyak yang dimiliki Indrokilo, diantaranya Curug Indrokilo, pemandangan sunset maupun sunrise di Puncak Bidadari. Semua wisatawan akan terpukau apabila singgah di dusun ini, tidak hanya kecantikan alamnya namun juga makanan khas yang ditawarkan disini, sangat bervariasi dan jarang dijumpai di desa manapun.

2) Wisata Air

Wisata yang paling banyak diminati di Desa Lerep diantaranya adalah wisata air Waduk Mini Embung Sebligo, waduk ini sangat berpotensi dijadikan tempat wisata untuk ber-swafoto, menaiki perahu sembari memberi makan ikan. Lokasi embung tersebut terletak

ditengah Dusun Lerep dengan didukung oleh infrastruktur seperti gazebo-gazebo untuk beristirahat. Selain embung, Desa Lerep juga memiliki wisata bernama Watu Gunung, Bumi Lerep Indah dan Kolam Renang Siwarak namun ketiganya dikelola swasta. Yang dikelola Desa hanya Embung Sebligo.

### 3) Wisata Edukasi

Wisata edukasi yang dimiliki Desa Lerep sangat banyak dan bervariasi, diantaranya Kampung Sapi Indrokilo, selain terdapat kampung sapi di Indrokilo juga menawarkan edukasi bagaimana cara membuat kopi hitam, gula aren, kolang kaling, jahe rempah dan masih banyak lagi. Serta wisata yang tak kalah menarik adalah adanya Kampung Iklim yang bernama Proklam Sokaku Asri. Di kampung iklim kita dapat belajar bagaimana mengolah sampah dengan baik serta menjadikan sampah yang dapat didaur ulang agar dapat dijual kembali.

### 4) Wisata Kuliner

Wisata kuliner adalah wisata yang paling ditunggu oleh banyak orang, tidak hanya variasi kulinernya tetapi juga merupakan makanan khas dari daerah tersebut. Untuk wilayah Desa Lerep akan dimanjakan dengan kuliner tradisional dan buatan penduduk setempat. Di Dusun Indrokilo terkenal dengan Kopi Ceplus, Lodek dan Bubur Suweg. Sedangkan salah satu Dusun di Lerep yaitu Dusun Karangbolo merupakan sentra pembuatan aneka kripik. Selain itu Desa Lerep juga memiliki potensi wisata bidang kuliner baru yaitu Pasar Kuliner Ndeso Tempo Doeloe yang dilaksanakan setiap Minggu Pon di akhir bulan. Dari kegiatan tersebut tentunya untuk menaikkan pendapatan masyarakat warga Desa Lerep dan juga berpengaruh pada pendapatan BUMDes secara keseluruhan.

## **BAB IV**

### **PERAN KELOMPOK MITRA DALAM PROSES KERJASAMA**

Institusi mitra dari *Collaborative Governance* meliputi tiga domain yaitu *state* (negara atau pemerintah), *private sector* (sektor swasta atau dunia usaha) dan *society* (masyarakat) yang saling berinteraksi dan menjalankan fungsinya masing-masing. *Collaborative governance* merupakan langkah tatanan pemerintahan yang didalamnya terdapat keterlibatan semua pihak antara *government*, *civil society*, dan *private sector* dalam penyelenggaraan pemerintahan dengan kerangka egalitarianisme dan demokrasi yang melahirkan tata pemerintahan yang mengedepankan kepentingan Masyarakat.

Berikut adalah identifikasi dan peran mitra kerjasama pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera yang telah di jalin oleh Pemerintah Desa Lerep diantaranya yaitu:

#### **1. Sektor Pemerintah/Negara**

##### **a) Kementerian Desa PDDT**

Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia adalah kementerian dalam Pemerintah Indonesia yang membidangi urusan pembangunan desa dan kawasan perdesaan, pemberdayaan masyarakat desa, percepatan pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi. Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. Kementerian ini dipimpin oleh seorang Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi yang sejak 23 Oktober 2019 dijabat oleh Abdul Halim Iskandar.

Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pembangunan desa dan kawasan perdesaan, pemberdayaan masyarakat desa, percepatan pembangunan daerah

tertinggal, dan transmigrasi untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Dalam melaksanakan tugas, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi menyelenggarakan fungsi: perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang pembangunan desa dan kawasan perdesaan, pemberdayaan masyarakat desa, pengembangan daerah tertentu, pembangunan daerah tertinggal, penyiapan, pembangunan permukiman, dan pengembangan kawasan transmigrasi; koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi; pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawabnya; pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi; pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi; pelaksanaan penelitian dan pengembangan, pendidikan dan pelatihan, serta pengelolaan informasi di bidang pembangunan desa dan kawasan perdesaan, pemberdayaan masyarakat desa, pengembangan daerah tertentu, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi; dan pelaksanaan dukungan yang bersifat substantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Kementerian Desa PDTT mengapresiasi pembentukan BUMDes di Desa Lerep. Hal ini dikarenakan Kemendes PDTT dalam hasil pemantauannya melihat bantuan yang pernah dikucurkan oleh Kemendes PDTT pada waktu sebelumnya berhasil dan sesuai dengan peruntukkan terhadap target yang diharapkan. Hal ini sesuai apa yang sampaikan oleh Abdul Halim Iskandar Menteri Desa PDTT saat berkunjung di Desa Lerep Jumat, 25 November 2022 lalu.

"Saya senang bantuan yang diberikan oleh Kemendes dilaksanakan sesuai peruntukkan dan berhasil membangun desa. Makanya saya harus kesini dan memberikan dukungan karena kita yakin dukungan yang akan datang pasti lebih berkembang,"

Gambar 4.1 **Bantuan Kemendes PDDT**



*Sumber : Instagram Desa Wisata Lerep*

Selain apresiasi yang diberikan, Kemendes PDDT juga memberikan bantuan yang digunakan untuk pengelolaan dan pengembangan BUMDes. Hal ini dilakukan karena Kemendes melihat BUMDes Gerbang Lentera memiliki potensi untuk terus berkembang dan menjadi percontohan dengan segala unit yang terhimpun didalamnya. Kepala Desa Lerep juga diminta untuk dapat menyampaikan progress setiap bulan dan tahunnya kepada Kemendes terkait pengelolaan di BUMDes Gerbang Lentera. Pernyataan ini sesuai dengan hasil wawancara bersama Bapak Sumariyadi, ST selaku Kepala Desa Lerep.

“Selama BUMDes ini berdiri kita sudah dapat bantuan dari Kementerian Desa itu dua kali tahun 2019 dan 2022, kemarin juga kita diberi bantuan dana 75 juta, kalau yang kemarin 50 juta untuk pengelolaan dan pengembangan BUMDes, kemudian saya nanti dimintai laporan bulanan dan tahunannya” (Wawancara : Bapak Sumariyadi, ST, Kepala Desa Lerep, Pukul 14.02 WIB, Tanggal 12/11/2023 Di Kantor Desa Lerep )

Masuknya Desa Wisata Lerep (DWL) dalam Aplikasi Desa Wisata Nusantara yang dikembangkan Kemendes PDTT, juga dibantu oleh Kemendes. Aplikasi Desa Wisata Nusantara milik Kemendes adalah aplikasi yang berisikan desa-desa pilihan dengan potensinya masing-masing. Aplikasi Desa Wisata Nusantara ini sangat membantu wisata lokal Desa Lerep khususnya lebih dikenal oleh masyarakat luas. Menurut Gus Halim selaku Menteri Desa dengan masuknya Desa Lerep ke aplikasi Desa Wisata Nusantara ini sebagai bentuk kerjasama dan support dari Kemendes bersama Desa Lerep.

"Ini bagian dari upaya Kemendes untuk memberi promosi gratis tapi warga desa diarahkan untuk sering akses agar Desa Wisata Lerep selalu muncul di aplikasi,"

**Gambar 4.2 Pertemuan Kemendes PDTT dengan BUMDes Gerbang Lentera**



*Sumber : Dokumen Desa Lerep 2022*

Adanya support dukungan dan kerjasama Kemendes PDDT dengan Pemerintah Desa Lerep tentunya sangat berdampak dalam pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera baik dari segi sokongan dana maupun promosi Wisata Lerep melalui aplikasi Desa Wisata Nusantara karena pengelolaan Desa Wisata Lerep masuk kedalam unit BUMDes Gerbang Lentera. Pasca diberikannya dukungan apresiasi, pendanaan, dan promosi dari Kemendes PDPT, mandat pendampingan BUMDes Desa Lerep di berikan oleh Kemendes kepada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Wilayah Kabupaten Semarang.

**b) Dinas pariwisata Kab. Semarang**

Dinas Pariwisata Kabupaten Semarang adalah sebuah instansi pemerintah dibawah naungan Pemerintah Kabupaten Semarang yang bertanggung jawab dalam pengelolaan potensi pariwisata di seluruh wilayah Kabupaten Semarang. Tugas Dinas Pariwisata meliputi melaksanakan urusan bidang pariwisata, kewenangan dekonsentrasi serta tugas pembantuan yang diberikan oleh pemerintah. Dinas Pariwisata juga memiliki fungsi penyusunan program kerja, perumusan kebijakan teknis pengembangan destinasi, pengembangan ekonomi kreatif, pengembangan sumber daya pariwisata dan pemasaran pariwisata, serta fasilitasi pengelolaan destinasi, ekonomi kreatif, sumber daya pariwisata dan pemasaran pariwisata.

Desa Lerep menjadi salah satu wilayah yang mendapatkan perhatian khusus dari Dinas Pariwisata Kabupaten Semarang. Hal ini diakibatkan karena Desa Lerep memiliki wisata potensial yang harus lebih dikembangkan dan juga telah dinobatkan sebagai Desa Wisata yang selalu ramai dikunjungi. Dalam hal ini Dinas Pariwisata Kabupaten Semarang sangat membantu dalam proses pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera karena BUMDes ini yang mengakomodir operasional Desa Wisata Lerep secara keseluruhan. Menurut Bapak Susiyanto Direktur BUMDes Gerbang Lentera, Dinas Pariwisata

memberikan banyak kontribusi dalam proses pengembangan sumber daya manusia, penataan unit usaha, pelatihan-pelatihan dan dalam memberikan informasi seputar BUMDes khususnya dalam unit kepariwisataan.

“Dinas Pariwisata sering ke BUMDes untuk monitoring, tapi yang paling berpengaruh itu arahan-arahan untuk mengembangkan SDM lewat pelatihan-pelatihan seperti cara mengelola unit pariwisata, cara mengelola homestay dan kalau ada informasi pasti kami di beritahu.” (Wawancara : Bapak Susiyanto, Direktur BUMDes Gerbang Lentera Desa Lerep, Pukul 16.03 WIB, Tanggal 12/11/2023 Di Rumah Bapak Susiyanto)

**Gambar 4.3 Pelatihan Homestay dari Dinas Pariwisata Kab. Semarang**



*Sumber : Dokumen Desa Lerep 2023*

Kontribusi dan kolaborasi yang diberikan oleh Dinas Pariwisata sangat penting bagi pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera, khususnya dalam pengembangan pariwisata di Desa Lerep. Dalam hal ini Dinas Pariwisata sering sekali mengangkat Desa Wisata Lerep dalam agenda-agenda pelaporan kepada Pemerintah Kabupaten Semarang ataupun Pemerintah Provinsi Jawa Tengah sebagai tempat wisata binaan Dinas Pariwisata Kabupaten Semarang hingga Gubernur Jawa Tengah hadir ke Desa Lerep karena mendapatkan informasi dari Dinas Pariwisata Kabupaten Semarang. Hal ini sesuai dengan yang

disampaikan oleh Mas Bayu Ketua POKDARWIS Rukun Sentosa saat wawancara bersama penulis.

“Desa Wisata Lerep ini sering di sampaikan oleh Dinas Pariwisata sebagai Desa Percontohan, biasanya kalau waktu pelaporan ke pemerintah kabupaten atau provinsi, DWL ini disampaikan sebagai Desa Binaannya Dinas Pariwisata, sampai Pak Ganjar itu datang kesini” (Wawancara : Mas Bayu Ketua POKDARWIS Rukun Sentosa, Pukul 10.02 WIB, Tanggal 13/11/2023 Di Sekretariat Pokdarwis Rukun Sentosa).

Gambar 4.4 **Kedatangan Gubernur Jawa Tengah Ganjar Pranowo Ke Desa Wisata Lerep**



*Sumber : Dokumen Desa Lerep 2023*

**c) PLN Unit Pelayanan Pengatur Beban Jateng-DIY**

PLN adalah singkatan dari Perusahaan Listrik Negara, sebuah BUMN yang mengatur seluruh aspek kelistrikan yang ada di Indonesia. PLN memiliki visi menjadi perusahaan listrik terkemuka se-Asia Tenggara dan misi menerangi dan menggerakkan negeri. PLN juga merupakan Pemegang Kuasa Usaha Ketenagalistrikan (PKUK) sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 18 tahun 1972. PLN bertekad untuk menyelaraskan pengembangan ketiga aspek dalam penyediaan listrik, yaitu ekonomi, sosial, dan lingkungan. Dalam arah geraknya PLN juga memiliki tanggungjawab untuk ikut serta dalam proses

pemberdayaan masyarakat khususnya dalam sektor konservasi alam yang terimplentasi salah satunya dalam CSR yang dimiliki.

PLN Indonesia Power telah mengimplementasikan lebih dari 5.000 program CSR yang dikelola oleh seluruh unit kerjanya yang tersebar di seluruh Indonesia. Yang terbaru, PLN Indonesia Power telah secara resmi mendeklarasikan dukungannya terhadap program pemberdayaan masyarakat setempat, dengan tujuan untuk menjaga kelestarian dan produktivitas hutan, khususnya dalam konteks Kelompok Usaha Perhutanan Sosial (KUPS). PLN Indonesia Power, yang merupakan Generation Company terbesar di Asia Tenggara, telah menegaskan komitmennya untuk mendukung program Sustainable Development Goals (SDGs) Pemerintah melalui pelaksanaan program Corporate Social Responsibility (CSR) atau Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL). Program pemberdayaan masyarakat ini bertujuan membangun kegiatan yang akan menjaga kelestarian dan produktivitas hutan, terutama melalui Kelompok Usaha Perhutanan Sosial (KUPS) atau kelompok-kelompok sadar wisata konservasi alam. PLN Indonesia Power akan bekerjasama untuk mengembangkan Kelompok yang berada di wilayah kerjanya, dengan tujuan mencapai predikat platinum dan menjadi kelompok yang mandiri.

**Gambar 4.5 Rapat Kerjasama PLN dengan BUMDes Gerbang Lentera**



*Sumber : Pokdarwis Rukun Sentosa*

PLN Unit Pelayanan Pengatur Beban Jateng-DIY bekerjasama dengan BUMDes Gerbang lentera melalui program CSR yang diberikan berupa bantuan fasilitas pembangunan joglo, kolam dan kamar mandi untuk wilayah Desa Wisata Lerep yang bernilai kurang lebih 100 juta. Bantuan ini diberikan karena melihat potensi alam Desa Lerep perlu mendapatkan perhatian lebih agar terus terjaga kelestariannya dan untuk meningkatkan potensi UMKM. Hal ini di sampaikan oleh Mas Bayu selaku Ketua Pokdarwis Rukun Sentosa.

“Untuk saat ini baru PLN yang berkolaborasi dengan BUMDes lewat sebagai desa binaan PLN , kemarin itu kita dapat CSR untuk pembangunan joglo, kolam, dan kamar mandi yang nantinya digunakan untuk mendorong potensi wisata agar terjaga dan UMKM lokal bisa lebih maju” (Wawancara : Mas Bayu Ketua POKDARWIS Rukun Sentosa, Pukul 10.02 WIB, Tanggal 13/11/2023 Di Sekretariat Pokdarwis Rukun Sentosa).

Kerjasama ini sangat berarti penting dalam pengembangan wisata alam di Desa Lerep dan kelompok UMKM nya. Menurut Bapak Sumariyadi selaku Kepala Desa Lerep kerjasama ini akan terus dilanjutkan dan pihak pemerintah desa akan menyampaikan bagaimana monitoring progress Desa Wisata Lerep kepada pihak PLN Unit Pelayanan Pengatur Beban Jateng-DIY sebagai bentuk pertanggungjawaban.

**Gambar 4.6 Penyerahan CSR PLN kepada Desa Lerep**



*Sumber : Pokdarwis Rukun Sentosa*

## 2. Sektor Kelompok Masyarakat

### a) Pokdarwis Rukun Sentosa

Desa Lerep adalah desa yang terkenal dengan pariwisatanya. Berbagai potensi dan sumber daya alamnya yang menarik di wilayah lereng pegunungan menjadikan desa ini dikembangkan menjadi Desa Wisata. BUMDes Gerbang Lentera memiliki unit usaha berupa pariwisata lalu dibentuklah kerjasama dengan Kelompok Sadar Wisata yaitu (POKDARWIS). Pokdarwis di Desa Lerep bernama Rukun Santoso yang berasal dan terdiri dari individu-individu yang memiliki minat dan peduli pada potensi wisata lokal yang berbasis di pedesaan. Pengurus Pokdarwis Rukun Santoso berkedudukan di Desa Wisata Lerep (DWL) Kecamatan Ungaran Barat Kabupaten Semarang dengan alamat sekretariat di Jalan Pulanggeni RT 02 RW 02. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang telah dilakukan bersama Bapak Susiyanto selaku Direktur BUMDes Gerbang Lentera.

“Kelompok mitra kita ada POKDARWIS yang masuk ke Unit Pariwisata yang Bergeraknya di pengelolaan wisata, kita punya pusat wisata namanya Desa Wisata Lerep” (Wawancara : Bapak Susiyanto, Direktur BUMDes Gerbang Lentera Desa Lerep, Pukul 16.03 WIB, Tanggal 12/11/2023 Di Rumah Bapak Susiyanto).

Gambar 4.7 Gerbang Desa Wisata Lerep



Sumber : Pokdarwis Rukun Sentosa

Untuk mencapai tujuan organisasi sekaligus melaksanakan tanggungjawab kerjasama dengan BUMDes Gerbang Lentera, Pokdarwis Rukun Santoso Desa Wisata Lerep menyelenggarakan berbagai usaha- usaha yang terkait dengan pengembangan beragam potensi di bidang kepariwisataan di tingkat lokal dan mendorong terlaksananya kegiatan-kegiatan yang menjadi wahana apresiasi dan promosi potensi wisata yang ada di lingkungan sekitar. Usaha-usaha yang ada di Desa Wisata Lerep menyuguhkan berbagai paket wisata yang dapat dinikmati oleh wisatawan. Banyak objek-objek wisata yang dapat ditemui di Desa Wisata Lerep diantaranya terdapat tempat wisata seperti, wisata Curuk Indrakila, wisata Embung Sebligo dan wisata kuliner serta wisata edukasi. Bapak Sumariyadi juga turut menyampaikan beberapa program di unit pariwisata yang dilakukan secara kerjasama dengan POKDARWIS Rukun Sentosa.

**Gambar 4.8 Prosesi Penyambutan Tamu Wisata DWL**



*Sumber : Pokdarwis Rukun Sentosa*

“Kita punya asset wisata yang potensial di Desa Wisata Lerep, pengelolaanya BUMDes bermitra dengan POKDARWIS yang tugasnya pengembangan wisata secara teknis, contohnya ada paket-paket wisata yang disediakan seperti wisata Curuk Indrakila, wisata Embung Sebligo dan wisata kuliner sama wisata edukasi” (Wawancara : Bapak Sumariyadi, ST, Kepala Desa Lerep, Pukul 14.02 WIB, Tanggal 12/11/2023 Di Kantor Desa Lerep )

Banyaknya destinasi wisata Desa Wisata Lerep kemudian menggabungkan beberapa wisata tersebut menjadi suatu paket. Paket Wisata yang dapat diambil pun beragam, biasanya tamu dari luar memilih paket wisata dalam acara gathering atau keakraban, Pendidikan Luar Sekolah (PLS), Study Banding, Latihan Dasar Kepemimpinan (LDK), Pramuka, Live In, Field Trip dan masih banyak lagi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Mas Bayu selaku ketua POKDARWIS Rukun Sentosa ditemukan beberapa bentuk kerjasama yang dijalin bersama BUMDes Gerbang Lentera.

“Peran kita dari POKDARWIS adalah membantu pengelolaan paket-paket wisata secara keseluruhan. Biasanya paket ini banyak diminati untuk kegiatan Pendidikan Luar Sekolah (PLS), Study Banding, Latihan Dasar Kepemimpinan (LDK), Pramuka, Live In, Field Trip dan lain-lain. Nah untuk kerjasama kita dengan BUMDes setiap wisatawan kita setor Rp. 1.000 kepada BUMDes.” (Wawancara : Mas Bayu Ketua POKDARWIS Rukun Sentosa, Pukul 10.02 WIB, Tanggal 13/11/2023 Di Sekretariat Pokdarwis Rukun Sentosa).

Bagi tamu yang ingin mengunjungi Desa Wisata Lerep dapat melakukan konfirmasi terlebih dahulu dengan datang langsung di kesekretarian Desa Wisata Lerep atau dapat menghubungi melalui platform sosial media. Melalui pengelolaannya pengurus Desa Wisata Lerep membagi Paket Wisata yang dapat diambil oleh para wisatawan, diantaranya:

1) Paket Half Day – 4 Jam (Rp. 55.000)

Paket yang ditawarkan diantaranya terdapat Welcome Drink, Welcome Dance, Fun Game, 2 (dua) edukasi (dapat memilih), dan fasilitas Sncak Khas Desa Lerep;

2) Paket One Day – 6 Jam (Rp. 90.000)

Paket yang ditawarkan diantaranya terdapat Welcome Drink, Welcome Dance, Fun Game, 2 (dua) edukasi, Snack, Makan dan Renang;

3) Paket Live In – 24 Jam (Rp. 175.000)

Paket yang ditawarkan diantaranya terdapat Welcome Drink, Welcome Dance, Fun Game, 2 (dua) edukasi, Snack 1x, Makan 3x, Pawai Obor, Sunrise, Senam, dan fasilitas Homestay;

4) Paket Live In – 26 Jam (Rp. 250.000)

Paket yang ditawarkan diantaranya terdapat Welcome Drink, Welcome Dance, Fun Game, 2 (dua) edukasi, Snack 1x, Makan 3x, Pawai Obor, Sunrise, Senam, fasilitas Homestay, Renang, Hiburan, dan Pertunjukan Seni Tradisional;

5) Proklim 1 – 5 Jam (Rp. 131.000)

Paket yang ditawarkan diantaranya terdapat Nasi dus, Snack dus, Narasumber, Tata Ruang, Backdrop, Souvenir dan Materi, Pendampingan dan Kunjungan lapangan;

6) Proklim 2 – 5 Jam (Rp. 145.000)

Paket yang ditawarkan diantaranya terdapat Nasi Prasmanan, Snack Prasmanan, Narasumber, Tata Ruang, Backdrop, Souvenir dan Materi, Pendampingan dan Kunjungan;

7) Paket Study Banding

Paket yang ditawarkan diantaranya terdapat Welcome Drink, Welcome Dance, Snack dan Makan, Paparan Materi berupa BUMDes, Desa Wisata, Pokdarwis, Pemerintah Desa, Pemberdayaan Masyarakat dan lain sebagainya.

Gambar 4.9 Daftar Paket Wisata Desa Wisata Lerep

**Paket Edukasi & Wisata**

**PAKET "A" (Rp. 55.000)**  
 - Welcome Drink  
 - Welcome Dance  
 - Snack

**PAKET "B" (Rp. 70.000)**  
 - Welcome Drink  
 - Welcome Dance  
 - Snack

**PAKET "C" (Rp. 90.000)**  
 - Welcome Drink  
 - Welcome Dance  
 - Snack  
 - Renang

**PAKET "D" (Rp. 175.000)**  
 - Welcome Drink  
 - Welcome Dance  
 - Snack 1 x  
 - Makan 3 x

**PAKET "E" (Rp. 200.000)**  
 - Welcome Drink  
 - Welcome Dance  
 - Snack 1 x  
 - Makan 3 x  
 - Renang

**PAKET "F" (Rp. 250.000)**  
 - Welcome Drink  
 - Welcome Dance  
 - Snack 1 x  
 - Makan 3 x  
 - Renang

**Pilihan Edukasi:**  
 - Membuat Souvenir bahan limbah  
 - Membuat Kerajinan Bambu  
 - Membuat Kopi Tradisional  
 - Membuat Permen Susu  
 - Membuat Sabun Susu  
 - Membuat Gula Aren  
 - Melukis Gerabah  
 - Beternak Kelinci  
 - Menanam Padi

**Desa Wisata Lerep**  
 Pokdarwis Rukun Sa  
 Dsn. Lerep Rt.01/02 Ds.  
 ☎ 0857-9967-2307  
 🌐 desawisatalerep.co  
 📷 desawisatalerep

Info dan Pemesanan:  
**Tabita ( 0897 8027 689 )**

Dusun Lerep Des  
 ec. Ungaran Barat Kab. Se

Sumber : Instagram Desa Wisata Lerep

Beberapa paket wisata yang ditawarkan diatas dapat dianalisis bahwa wisatawan yang berkunjung dan mengambil paket wisata di Desa Wisata Lerep akan mendapatkan penyambutan tari dari warga Desa Wisata Lerep. Setiap tamu yang datang akan disambut dengan tarian tradisional khas Desa Wisata Lerep yaitu Tari Caping Gangsing, sebuah tarian yang menceritakan kehidupan petani desa wisata Lerep dimana caping (topi terbuat dari anyaman bambu) menjadi piranti penting dalam melakukan pekerjaan di sawah dan kebun untuk melindungi kepala dari terik matahari dan sengatan hewan. Minuman tradisional seperti jamu atau susu sapi murni sebagai suguhan penyambutan (welcome drink). Selama berkegiatan di desa Wisata Lerep para tamu diberikan Caping sebagai pelindung kepala ketika diluar ruangan. Selain itu dengan adanya paket wisata ini produk UMKM Desa Lerep juga mendapatkan keuntungan sampai halnya kelompok proklam juga ikut andil dengan edukasi pengelolaan sampahnya. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Ibu Sulis selaku Bendahara POKDARWIS Rukun Sentosa.

“Paket wisata di Desa Wisata Lerep ini macam-macam, lewat BUMDes kita juga bekolaborasi dengan KWT, kelompok UMKM, Kelompok Proklamasi agar produk dan edukasi dimasukkan ke paket wisata. Contohnya waktu penyambutan kita beri susu murni khas lerep itu dari KWT, kemudian ada produk UMKM seperti keripik, kopi, dan juga ada edukasi dari kelompok Proklamasi Sokaku” (Wawancara : Ibu Sulis Ketua KWT Sumber Hasil, Pukul 14.25 WIB, Tanggal 13/11/2023 Di Sekretariat Pokdarwis Rukun Sentosa)

Para tamu dapat berinteraksi melalui kegiatan warga seperti belajar membuat kerajinan bambu, belajar bercocok tanam, belajar mengolah susu sapi murni menjadi permen dan sabun. Desa wisata Lerep memiliki 60 homestay dimana homestay tersebut adalah rumah warga yang memiliki kamar kosong untuk disediakan bagi tamu, sehingga para tamu bisa berinteraksi juga dengan warga di homestay. Warga pemilik homestay telah mendapatkan pelatihan dalam mengelola homestay dan menerima tamu agar dalam kearifan local terbungkus hospitality yang profesional, begitu pula dengan Pengurus dan Pemandu telah mendapatkan pelatihan manajemen pengelolaan Desa Wisata dan kependidikan. Para tamu juga dapat belajar kesenian dan kebudayaan khas desa wisata Lerep seperti seni drama dan tari (sendra tari), tradisi budaya Iriban (selamatan di sumber air) dan tradisi Kadeso atau bersih desa di setiap Dusun. Juga dapat berinteraksi dengan alam dengan menikmati indahnya air terjun “Curug Indrokilo”, hamparan sawah, pemandangan lampu-lampu kota di malam hari dan sunrise dari puncak Lerep.

**b) Kelompok Wanita Tani Sumber Hasil Desa Lerep**

Dusun Lerep memiliki kelompok pegiat tani yang didominasi oleh ibu-ibu yang bernama KWT (Kelompok Wanita Tani) Sumber Hasil. Kelompok Wanita Tani Sumber Hasil ini beralamat di Dusun Lerep, Desa Lerep. Kelompok ini di ketuai oleh Ibu Sulis dengan wakilnya Ibu Seneng. KWT Sumber Hasil berfokus pada produk-produk pengolahan susu, diantaranya permen susu, stik susu, keripik susu, dan

sabun susu. Untuk sabun susu memiliki merek SHL (Sumber Hasil Lerep). Bahan baku utama dalam produk olahan ini adalah susu murni yang didapatkan dari peternakan sapi milik masyarakat. Dalam hal ini KWT Sumber hasil akan membeli susu yang dihasilkan oleh sapi yang ditenak oleh masyarakat yang kemudian diolah menjadi olahan susu.

Berawal dari peternakan sapi di Desa Lerep cukup besar dan susu yang dihasilkan juga lumayan banyak. Susu sapi hasil perah biasanya hanya dijual dalam bentuk susu murni. Produk olahan susu yang dibuat menjadi sabun merupakan produk andalan khas dari Desa Lerep. Melalui BUMDes Gerbang Lentera dengan unit pariwisatanya proses pembuatan sabun susu masuk dalam salah satu paket edukasi di Desa Wisata Lerep. Wisatawan akan ditunjukkan bagaimana cara pengolahan susu murni menjadi sabun. Sabun yang baru jadi tidak bisa langsung digunakan, namun wisatawan dapat membawa pulang sabun susu yang sudah siap digunakan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Mas Bayu Ketua POKDARWIS Rukun Sentosa sekaligus Kepala Unit Pariwisata BUMDes Gerbang Lentera.

“Di Unit Pariwisata kita kerjasama dengan KWT Sumber Hasil khususnya dalam edukasi olahan susu. Jadi kalau ada yang pesan paket wisata anti ada edukasi olahan susu nya seperti mengolah susu menjadi sabun dan nanti boleh dibawa pulang” (Wawancara : Mas Bayu Ketua POKDARWIS Rukun Sentosa, Pukul 10.02 WIB, Tanggal 13/11/2023 Di Sekretariat Pokdarwis Rukun Sentosa)

**Gambar 4.10 Produk Sabun Susu KWT Sumber Hasil**



*Sumber :KWT Sumber Hasil*

Saat ini BUMDes melalui kerjasamanya dengan KWT Sumber Hasil telah membantu branding produk sabun susu ke dalam kemasan kotak kertas berlabel, dan dijual dengan harga Rp 7.000. Kemudian Kerupuk Susu dengan proses pembuatan kerupuk susu masuk dalam salah satu paket edukasi di Desa Wisata Lerep, namun jika tidak ada cahaya matahari jika cuaca sedang hujan proses pembuatan kerupuk susu tidak bisa dilakukan sehingga tidak dimasukkan dalam paket edukasi. Kerupuk susu dikemas dengan plastik standing pouch dan diberi label. Varian kerupuk susu yang dibuat yaitu original, strowberry, coklat, dan balado. Namun warga Desa Lerep lebih banyak memproduksi rasa original daripada varian rasa lain, karena varian rasa lainnya kurang laku dipasaran. Selanjutnya permen susu yang mana proses pembuatan permen susu masuk dalam salah satu paket edukasi di Desa Wisata Lerep. Wisatawan akan ditunjukkan bagaimana cara pengolahan susu murni menjadi permen susu. Kemudian hasil dari praktik pembuatan permen susu, dapat dibawa pulang sebagai oleh-oleh. Susu murni yang digunakan merupakan hasil perah dari peternakan desa. Permen susu biasanya dijual dengan harga Rp 12.000, hingga Rp 15.000. Hal ini sesuai dengan ucapan Ibu

Sulis selaku Ketua KWT Sumber Hasil saat proses wawancara dengan penulis.

“KWT ini kerjasama dengan Unit Pariwisata BUMDes, kita bertugas melakukan edukasi wisata olahan susu sapi murni seperti olahan sabun susu, kerupuk susu, sama permen susu. Nanti wisatawan kita ajari cara mengolahnya sambil praktik dan mereka bisa membawa pulang produknya” (Wawancara : Ibu Sulis Ketua KWT Sumber Hasil, Pukul 14.25 WIB, Tanggal 13/11/2023 Di Sekretariat Pokdarwis Rukun Sentosa)

**Gambar 4.11 Produk Permen Susu KWT Sumber Hasil**



*Sumber : KWT Sumber Hasil*

**Gambar 4.12 Edukasi Olahan Susu**



*Sumber : KWT Sumber Hasil*

Menurut Ibu Seneng Wakil Ketua KWT Sumber Hasil melalui kerjasama BUMDes dengan KWT Sumber Hasil pendapatan masyarakat yang tergabung meningkat lebih baik. Hal ini disebabkan wisatawan yang ramai sehingga paket edukasi olahan susu juga ramai. BUMDes pun mendapatkan keuntungan dari paket edukasi ini karena edukasi olahan susu ini menjadi salah satu destinasi favorit wisatawan.

**c) Kelompok Proklam Sokaku Asri**

Program Kampung Iklim adalah program berlingkup nasional yang dilakukan sebagai upaya adaptasi serta mitigasi perubahan iklim dengan mengedepankan pemberdayaan masyarakat dan keterlibatan pemangku kepentingan lainnya. Kerjasama antar aktor menjadi salah satu kunci utama karena upaya mengurangi dampak perubahan iklim harus dilaksanakan secara multipihak pada setiap skala. Dusun Soka Desa Lerep merupakan salah satu wilayah yang telah mengimplementasikan program tersebut dengan nama Kelompok Proklam Sokaku Asri. Salah satu kelompok masyarakat yang memiliki kegiatan melakukan pengelolaan sampah melalui kelompok masyarakat TPS3R Sokaku Asri dan Bank Sampah Soka Resik.

Kelompok Proklam Sokaku Asri memiliki upaya adaptasi berupa pengendalian banjir melalui pembuatan biopori dan panen air hujan serta peningkatan ketahanan pangan melalui penanaman tanaman penunjang kehidupan, dan upaya mitigasi berupa pengelolaan sampah, limbah padat dan cair. Kelompok ini bermula dari adanya program Program Kampung Iklim (Proklam) yang diatur pada Peraturan Menteri Lingkungan Hidup Nomor 19 Tahun 2012. Akhirnya melalui Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Semarang membantu merintis Kelompok Proklam Sokaku Asri. Dalam hal ini Pemerintah Desa Lerep melihat Kelompok Proklam Sokaku di Dusun Soka sangat berpotensi untuk dinaungi oleh BUMDes Gerbang

Lentera melalui program-programnya tentang pengelolaan sampah dan lingkungan. Sesuai dengan yang di sampaikan Bapak Susiyanto Direktur BUMDes Gerbang Lentera.

“Kalau proklim di Dusun Soka sudah ada lama sebelum ada BUMDes, tapi karena tidak ada yang menaungi akhirnya kita gandeng untuk masuk ke Unit Pelayanan Umum untuk mengelola sampah” (Wawancara : Bapak Susiyanto, Direktur BUMDes Gerbang Lentera Desa Lerep, Pukul 16.03 WIB, Tanggal 12/11/2023 Di Rumah Bapak Susiyanto).

Gambar 4.13 Susunan Pengurus Proklim Sokaku Asri



(Sumber : Dokumentasi Pribadi)

Pemerintah Desa Lerep melalui BUMDes melakukan kerjasama pada kegiatan pengelolaan sampah di Dusun Soka dengan memamerkan hasil kerajinan tangan yang dilakukan oleh Kelompok Proklim. Hasil karya tersebut ditunjukkan sebagai upaya branding kepada para pengunjung yang datang ke Desa Lerep baik dalam rangka berwisata ke Desa Wisata Lerep. Kemudian cara pengelolaan sampah dan pemanfaatan dari daur ulang sampah juga ditunjukkan kepada wisatawan atau instansi yang melakukan kunjungan dalam rangka studi banding Proklim Sokaku Asri. Selanjutnya melalui BUMDes kerjasama yang dilakukan bersama Kelompok Proklim melakukan penggalakan kegiatan pilah sampah dari rumah bagi masyarakat Des Lerep. Kegiatan tersebut dilakukan sebagai upaya membantu efisiensi kelompok Proklim untuk mengelola sampah di

Desa Lerep. Hal ini disampiakan oleh Bapak Sumariyadi Kepala Desa Lerep.

“Kita ikut membantu Kelompok Proklim, jadi kalau ada tamu wisata atau studi banding kita perkenalkan proklim ini dari cara pengelolaannya, kerajinannya dan produknya. Kita juga membantu sosialisasi ke masyarakat tentang pemilahan sampah untuk setiap rumah biar nanti Proklim tidak kesusahan” (Wawancara : Bapak Sumariyadi,ST, Kepala Desa Lerep, Pukul 14.02 WIB, Tanggal 12/11/2023 Di Kantor Desa Lerep).

**Gambar 4.14 Proses Edukasi Pengolahan Sampah**



*Sumber : Proklim Sokaku Asri*

Selain kerjasama tersebut, Proklim Sokaku juga menjalin kerjasama pengelolaan BUMDes dalam program tabungan sampah. Masyarakat dapat mengirim limbah kepada bank sampah yang mana setiap barang yang mereka kirim ditimbang dan dibuatkan semacam buku tabungan sampah yang dapat mereka ambil setiap saat lebaran atau setahun sekali. Selain itu, dalam kerjasamanya dengan BUMDes Gerbang Lentera terdapat kesepakatan iuran yang dibayarkan setiap rumah tangga sebesar Rp. 15.000,00 (lima belas ribu rupiah). Alokasi dana tersebut dibagi kepada dua kebutuhan, yaitu Rp. 11.500,00 (dua belas ribu lima ratus rupiah) yang diperuntukkan sebagai dana operasional TPS3R meliputi pendapatan empat pekerja TPS3R, sementara sisanya sebesar Rp. 2.500,00 (dua ribu lima ratus rupiah) disalurkan bagi kewajiban pembayaran retribusi sampah yang diberikan kepada DLH Kabupaten Semarang dan Rp. 1.000 untuk

BUMDes Gerbang Lentera. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara penulis dengan Bapak Sudiro selaku Ketua Proklim Sokaku Asri.

“Masyarakat bisa nabung di Bank Sampah, tinggal kirim limbah sampah nanti tiap setahun sekali bisa di ambil, biasanya waktu lebaran. Terus kita juga ada kesepakatan dengan BUMDes kalau masyarakat harus iuran totalnya Rp.15.000, Rp.11.500 untuk pengelolaan, Rp.2.500 untuk retribusi ke DLH dan Rp.1.000 untuk BUMdes.” (Wawancara : Bapak Sudiro, Ketua Proklim Sokaku Asri, Pukul 10.05 WIB, Tanggal 12/11/2023).

Gambar 4.15 Divisi TPS3R Sokaku Asri



Sumber : Dokumentasi Pribadi

Adanya kerjasama ini sangat membantu Kelompok Proklim Sokaku Asri dalam menjalankan tugas nya sebagai kelompok yang bertanggungjawab dalam pengellolaan sampah dan lingkungan, dan Pemerintah Desa Lerep mendapatkan citra yang baik dalam pengelolaan sampah. Disisi lain BUMDes Gerbang Lentera mendapatkan keuntungan dari segi pendapatan dan efektifitas pengelolaannya.

**d) Masyarakat Perseorangan**

Selain berbasis kelompok, masyarakat Desa Lerep yang ikut andil dalam pengelolaan bumdes juga memiliki pengaruh secara perseorangan. Masyarakat yang berpartisipasi secara perorangan lebih banyak ikut andil dalam proses perdagangan di unit-unit pariwisata

dan Toko Gotong royong BUMDes Gerbang Lentera Desa Lerep hal ini dapat dilihat dari keikutsertaan masyarakat secara pribadi dalam transaksi jual beli di beberapa lokasi pariwisata seperti di Pasar Jajanan area Embung Sambligo, Curug indrokilo dan di area Desa Wisata Lerep. Masyarakat yang berjualan di area tersebut menjual jajanan maupun olahan produksi mereka masing-masing ke lapak jual beli yang berada di sekitar lokasi wisata yang merupakan kios milik BUMDes Gerbang Lentera. Variasi jajanan dan olahan masyarakat yang menyetorkan beraneka ragam seperti jajanan rumahan, makanan tradisional, bubuk kopi dari kebun masyarakat dan olahan-olahan dari hasil alam yang diproduksi secara pribadi. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh Mas Bayu selaku Ketua Pokdarwis Rukun Sentosa bahwasanya Embung Sambligo, Curug Indrokilo dan area Wisata Desa Lerep terdapat masyarakat yang ikut berpartisipasi dengan menjual jajanan dan olahan produk dari rumah masing-masing

**Gambar 4.16 Suasana Pasar Tempoe Doeloe di Embung Sambligo**



*Sumber : Dokumen Pokdarwis Rukun Sentosa*

Selain menjual jajanan dan olahan rumahan di area wisata, masyarakat secara perseorangan juga menyetorkan hasil olahan mereka secara pribadi ke Toko Gotong Royong BUMDes Gerbang Lentera seperti olahan kopi dari kebun pribadi dengan bagi hasil berupa insentif sebesar Rp.1000,00 kepada pengurus BUMDes Gerbang Lentera.

### **3. Sektor Swasta**

#### **a) Kelompok Usaha Keripik Mekarjati**

Pengelolaan unit sentra industry keripik di Dusun Karangbolo tersebar di RW 7, banyak yang memiliki usaha rumah tangga pembuatan aneka keripik, mulai keripik tempe, kacang dan tumpi (peyek) merupakan produk unggulan dari sentra industry keripik di Karangbolo. Pengelolaan industry dalam sentra industry keripik ini secara umum memang dijalankan masing-masing. Industri ini tergabung dalam satu kelompok, yaitu Kelompok Mekarjati. Kelompok ini sudah berdiri sejak tahun 1986. Setiap tiga bulan sekali diadakan pertemuan kelompok untuk arisan koperasi bahan baku, berbagi cerita, dan melakukan persiapan apabila ada acara dari pemerintah. Hingga saat ini sudah terdapat sekitar 30 industri rumah tangga pembuat keripik yang tergabung di dalamnya dan saat ini diketuai oleh Bapak Mitwa Amir

Setiap industry rumah tangga di Dusun Karangbolo biasanya terdiri dari dua sampai lima pekerja dengan menggunakan tenaga kerja dari anggota rumah tangganya sendiri atau industry setempat. Sistem penggajian pekerja dalam industry keripik ini berbeda-beda, tergantung dari kesepakatan dalam masing-masing pemilik industry rumah tangga dengan pekerjanya. Setiap industry rumah tangga dalam sentra industry ini juga memiliki pangsa pasar dan cita rasa masing-masing. Selain itu ukuran kemasan keripik tempe dan tumpi yang diproduksi masing-masing industry rumah tangga juga tidak seragam, sesuai dengan permintaan pelanggan masing-masing.

Bentuk kerjasama yang dilakukan oleh kelompok industry keripik Mekarjati ini lebih terfokus pada penyediaan produk olahan keripik tempe untuk dipasok di BUMDes Gerbang Lentera. Selain itu kelompok industry keripik ini juga berperan sebagai pelaku edukasi untuk olahan keripik dalam paket wisata BUMDes Gerbang Lentera.

Hal ini sesuai dengan yang di sampaikan oleh Bapak Mitwa Amir selaku ketua Kelompok Industri Mekarjati.

“BUMDes kan punya toko nah kita nyetor produk untuk dijual disana nanti ada bagi hasilnya, terus produk kita juga di jual di embung yang tempat wisata, yang paling sibuk itu ya ketika ada kunjungan wisata kita dapat paket edukasi olahan keripik” (Wawancara : Bapak Mitwa Amir Ketua Kelompok Industri Mekarjati, Pukul 16.15 WIB, Tanggal 14/11/2023 Di Rumah Bapak Mitwa Amir).

Gambar 4.17 Produk olahan Keripik Mekarjati



Sumber : Dokumen Desa Wisata Lerep

Pelaksanaan kerjasama ini telah dibangun sejak tahun 2017 ketika BUMDes Gerbang Lentera terbentuk. Bentuk kerjasama ini disepakati dalam forum kolaborasi pengelolaan BUMDes untuk membahas apa saja kerjasama dan dampak timbal balik yang akan diberikan. Contohnya saja menurut Bapak Mitwa Amir dalam setiap produk keripik mekarjati yang di jual di toko gotong royong dan embung sambligo di bawah unit pariwisata BUMDes memberikan Rp.1.000 untuk BUMDes sebagai bentuk jasa penjualan kemudian dalam paket wisata kelompok industry Mekarjati mendapatkan Rp.

5.000 per wisatawan dalam setiap paket wisata dalam pemberian edukasi dan praktik olahan keripik.

“Untuk setiap produk yang di toko dan di embung kita nyetor Rp.1.000 untuk BUMDes, untuk yang edukasi nanti kita dapat Rp. 5.000 untuk biaya jasa dari BUMDes” (Wawancara : Bapak Mitwa Amir Ketua Kelompok Industri Mekarjati, Pukul 16.15 WIB, Tanggal 14/11/2023 Di Rumah Bapak Mitwa Amir).

**Gambar 4.18 Proses Edukasi Olahan Keripik Mekarjati**



*Sumber : Kelompok Industri Keripik Mekarjati*

Perjalanan kerjasama BUMDes dengan kelompok industry Mekarjati sangat berdampak pada signifikansi pendapatan Masyarakat dan pendapatan BUMDes. Selain itu dari segi kerjasama formal kelompok ini lebih dimudahkan dalam akses pasar, perizinan produk, dan pendampingan binaan. Sesuai dengan yang di sampaikan oleh Bapak Mitwa Amir dalam wawancara yang dilakukan bersama penulis.

“Tentunya kita sangat terbantu dan BUMDes nya juga lebih maju. Pendapatan Masyarakat yang tergabung di Mekarjati lebih meningkat dan peminat paket wisata BUMDes nya juga lebih banyak peminat sampai satu bis dua bis itu sudah biasa berkunjung ke Desa Lerep ini. Perizinan kita juga lebih mudah, pasar kita lebih terarah dan malah banyak instansi yang mau memeberikan binaan ke kita” (Wawancara : Bapak Mitwa Amir Ketua Kelompok Industri Mekarjati, Pukul 16.15 WIB, Tanggal 14/11/2023 Di Rumah Bapak Mitwa Amir).

Bentuk kerjasama ini sangat berdampak bagi pengelolaan BUMDes dan kelompok mekarjati itu sendiri. Adanya hubungan timbal balik ini membuat komitmen dari setiap pihak semakin kuat dan rasa kepercayaan yang tinggi.

**b) Kelompok Industri Catering Desa Lerep**

Kelompok pengelolaan Cattering adalah suatu kegiatan Sub Badan Usaha Milik Desa (Sub BUMDes) Desa Lerep yang di kelola oleh Unit Cattering Badan Usaha Milik Desa dengan persetujuan Kepala Desa bersama BPD. Melalui unit usaha catering ini melayani jasa dalam acara pernikahan, sunatan, selamatan dan menerima berbagai bentuk pesanan sanck serta menyewakan peralatan perta. Kelompok Catering ini awalnya beranggotakan masyarakat Desa Lerep dan sekitarnya dan dapat menjadi anggota/konsumen Catering apabila memenuhi persyaratan sebagai Konsumen. Kelompok catering ini dahulunya dikerjakan oleh warga desa Lerep, dengan merangkul warga yang sudah memiliki usaha catering kecil akan diajak untuk bekerja sama.

Kelompok Industri Catering ini merupakan usaha miliki warga masyarakat desa Lerep, yang sudah terbentuk untuk menghasilkan tambahan pendapatan. Usaha catering ini merupakan bisnis rumahan yang menyediakan jasa pembuatan hidangan besar maupun kecil yang dibutuhkan oleh konsumen yang memesan. Catering memiliki biaya rendah dan terjangkau, yang awalnya mengandalkan promosi mulut ke mulut dalam mempromosikannya. Usaha Catering ini adalah usaha yang sudah dimiliki sejak sepuluh tahun yang lalu atau pada tahun 2013, dan bergabung pada BUMDes Gerbang Lentera pada tahun 2017. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Ibu Catur saat wawancara dengan penulis.

“Kelompok usaha catering ini sudah ada sejak 2013, dulu kami ya jalan sendiri, cari pasar sendiri lewat omongan-omongan, produksi sendiri dan keuntungannya di bagi” (Wawancara : Ibu Catur Ketua Kelompok Catering, Pukul 16.32 WIB, Tanggal 13/11/2023 Di Rumah Ibu Catur)

Kerjasama antara kelompok catering dengan BUMDes merupakan inisiasi pemerintah desa yang melihat bahwa kelompok catering harus dirangkul. Menurut Bapak Sumariyadi kelompok catering ini adalah salah satu kelompok industry tertua di Desa Lerep, sehingga secara pengelolaan sudah tersusun baik sehingga perlu adanya pendekatan dari Pemerintah Desa untuk ikut serta dalam mengembangkan kelompok ini melalui BUMDes. Saat awal proses kerjasama dengan kelompok catering ini Bapak Sumariyadi sangat aktif dalam mempromosikan jasa catering ini ke ranah yang lebih luas. Sesuai yang disampaikan Bapak Sumariyadi saat proses wawancara dengan penulis.

**Gambar 4.19 Catering BUMDes Gerbang Lentera**



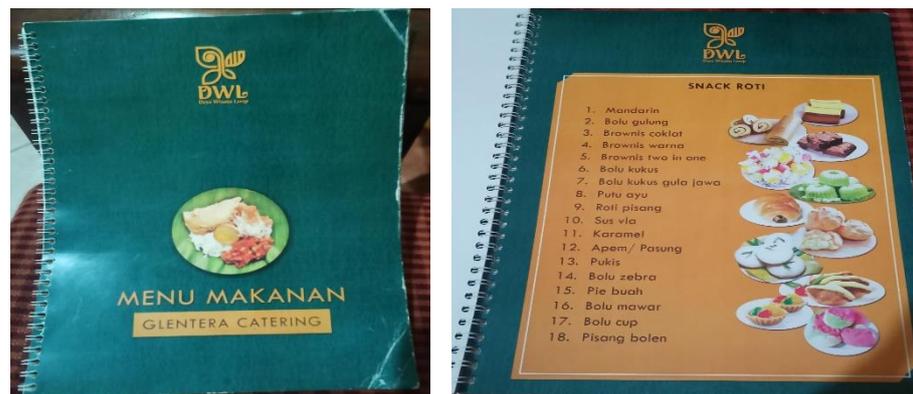
*Sumber: Unit Jasa Catering BUMDes Gerbang Lentera*

“Saat itu saya ikut mempromosikan catering ini sampai ke kabupaten dan provinsi, saya sampaikan ke Bapak Bupati saat itu kami ada program pemberdayaan jasa catering, jadi kalau ada acara di kabupaten atau di kecamatan mereka ngambil kotak makan nya ke kita” (Wawancara : Bapak Sumariyadi, ST, Kepala Desa Lerep, Pukul 14.02 WIB, Tanggal 12/11/2023 Di Kantor Desa Lerep).

Selain itu bentuk kerjasama yang dilakukan oleh Pemerintah Desa Lerep melalui BUMDes Gerbang Lentera dengan kelompok industri catering ini adalah dari segi permodalan. Kesepakatan yang ambil oleh kedua pihak adalah tarif catering, modal catering, label catering, dan pengelolaan catering. Seperti yang di sampaikan Ibu Catur terkait kerjasama kelompok catering ini berada di bawah naungan Unit Industri Kecil BUMDes Gerbang Lentera.

“Kelompok catering ini akhirnya kerjasama dengan BUMDes, masuknya di Unit Industri Kecil, kesepakatannya untuk modal awal catering seperti belanja kebutuhan bahan memasak atau cepat habis masih pakai dana sendiri, untuk perlengkapan seperti dus makanan, sendok dan semacamnya dimodali oleh BUMDes. Setiap pemesanan makanan dipatok harga Rp. 12.500 sampai Rp. 20.000 per dus, tergantung menu yang diminta untuk nasi kotak dan snack itu harganya Rp. 6000- Rp.10.000 per dus. Setiap pembelian diambil Rp.1000 untuk BUMDes terus merek dus nya semua pakai nama BUMDes” (Wawancara : Ibu Catur Ketua Kelompok Catering, Pukul 16.32 WIB, Tanggal 13/11/2023 Di rumah ibu Catur).

**Gambar 4.20 Menu Catering BUMDes Gerbang Lentera**



*Sumber : Unit Jasa Catering BUMDes Gerbang Lentera*

Melalui kerjasama ini menciptakan lapangan pekerjaan yang cukup luas bagi masyarakat Desa Lerep. Menurut Bapak Susiyanto Direktur BUMDes Gerbang Lentera dengan adanya kerjasama BUMDes dengan jasa industry catering ini mampu menggandeng lebih banyak masyarakat yang belum memiliki pekerjaan karena permintaan

catering ini sangat banyak apalagi paket makan masuk ke dalam paket wisata DWL (Desa Wisata Lerep) yang akhirnya masyarakat banyak yang bergabung dengan kemitraan jasa industry catering ini. Hal ini juga ditegaskan oleh Bapak Sumariyadi bahwa kerjasama dengan kelompok catering ini sangat menjanjikan untuk BUMDes dan masyarakat, karena permintannya cukup banyak. Contoh saja dalam kegiatan-kegiatan besar permintaan kotak nasi bisa mencapai 3.000 kotak dan jika hanya dikerjakan beberapa orang maka akan membutuhkan waktu yang lama dan basi sebelum diantarkan, sehingga unit ini menggandeng lebih banyak masyarakat.

Tabel 4. 1 Peran Mitra Kerjasama BUMDes Gerbang Lentera

No	Kelompok Mitra	Peran Kerjasama
1	Kemendes PDDT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemberian sertifikat hukum BUMDes</li> <li>- Bantuan dana tahun 2019 Rp. 75 juta dan tahun 2022 Rp. 50 juta.</li> <li>- Promosi Desa Wisata Lerep Unit Pariwisata BUMDes ke Aplikasi Desa Wisata Nusantara</li> <li>- Penyampaian laporan sebagai pertanggungjawaban Kementerian Desa PDDT</li> </ul>
2	Dinas Pariwisata	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelatihan Guide pariwisata kepada Unit pariwisata BUMDes</li> <li>- Pelatihan pengelolaan Homestay Unit Pariwisata BUMDes.</li> <li>- Penyampaian laporan sebagai Desa Binaan Dinas Pariwisata Kab. Semarang.</li> </ul>
3	PLN Unit Jateng-DIY	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bantuan CSR sebesar Rp.50 Juta untuk Pembangunan joglo, kolam, dan kamar mandi untuk unit pariwisata BUMDes</li> <li>- Laporan perkembangan sebagai pertanggungjawaban kepada PLN Unit Jateng-DIY</li> </ul>
4	Pokdarwis Rukun Sentosa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengelola Desa Wisata Lerep yang di naungi oleh BUMDes</li> <li>- Mengelola tempat wisata seperti Embung Sambligo, Curug Indrokilo</li> <li>- Melakukan riset dan analisa pengembangan unit pariwisata BUMDes</li> <li>- Mengatur permintaan dan pelaksanaan paket wisata DWL (Desa Wisata Lerep)</li> <li>- Mengkoordinir dan Mengatur Guide Wisata Lerep</li> <li>- Mengatur operasional Homestay</li> </ul>
5	Kelompok Industri Mekarjati	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produsen olahan keripik untuk penjualan oleh-oleh dalam paket wisata BUMDes.</li> <li>- Edukasi olahan keripik dalam paket wisata BUMDes</li> </ul>
6	Kelompok Wanita Tani Sumber Hasil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produsen olahan susu sapi murni untuk penjualan oleh-oleh BUMDes dan minuman penjamuan tamu.</li> <li>- Edukasi olahan susu sapi murni dalam paket wisata BUMDes.</li> </ul>
7	Kelompok Industri Catering Desa Lerep	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produksi rumahan catering untuk kebutuhan pesanan Jasa Catering BUMDes.</li> </ul>
8	Kelompok Proklam Sokaku Asri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edukasi pengelolaan sampah dalam paket wisata BUMDes.</li> <li>- Penggalakan kegiatan pilah sampah dari rumah bagi</li> </ul>

		masyarakat Desa Lerep - Produsen kerajinan dan olahan limbah sampah untuk pameran paket wisata BUMDes - Program Tabungan bank sampah
--	--	--

## **BAB V**

### **PERJALANAN PROSES KERJASAMA**

Perjalanan proses kerjasama dapat dilihat menggunakan siklus dalam model tata Kelola *Collaborative Governance* yang terdiri dari beberapa variable untuk mengidentifikasi proses dari *Collaborative Governance*. Menurut Ansell dan Gash, model *Collaborative Governance* memiliki empat variabel luas yaitu: yaitu *conditions* (Kondisi awal), *institutional design* (Desain Kelembagaan), *leadership* (Kepemimpinan Fasilitatif), *and collaborative process* (Proses dan Hasil Kolaborasi).

#### **A. Conditions (Kondisi Awal)**

Menurut penelitian yang telah dilakukan, sesuai dengan Teori Ansell dan Gash keadaan yang ada pada awal kerjasama dapat mempermudah atau mempersulit pemangku kepentingan dan lembaga serta pemangku kepentingan untuk bekerja sama. Dua titik awal yang sangat berbeda adalah bayangan pertama dan terpenting, para pemangku kepentingan memiliki sejarah perbedaan pendapat yang sengit atas isu-isu lokal yang bermuatan emosional dan memandang satu sama lain sebagai antagonis yang tidak bermoral. Pemangku kepentingan, di sisi lain, berbagi visi tentang apa yang ingin mereka capai melalui kolaborasi dan memiliki rekam jejak untuk bekerja sama dan memperlakukan satu sama lain dengan rasa hormat. Di dalam proses kondisi awal terdapat tiga tahap di dalamnya, yaitu ketidakseimbangan daya pengetahuan/asimetris, insentif untuk kendala pada partisipatif, dan prasejarah dari kerjasama atau konflik kondisi awal (Ansell & Gash, 2007).

Pada kondisi mulai terjadi tiga tahapan di dalamnya, yaitu ketidakseimbangan sumber daya, kendala pada partisipatif, dan konflik kondisi awal. Ketidakseimbangan daya adalah keadaan dimana terdapat kelompok kepentingan yang memiliki power dan kewenangan yang lemah dibandingkan dengan kelompok lain dalam rangka pemenuhan kebutuhan

kelompok tersebut. Hal ini berkaitan dengan bagaimana kekuatan dan kelemahan setiap kelompok kepentingan dalam pemenuhan kebutuhannya sebelum terjadi proses kolaborasi.

Proses ketidakseimbangan sumberdaya ini dapat dilihat sebelum adanya BUMDes Gerbang Lentera dengan desa wisatanya, sebagian besar mata pencaharian warga Desa Lerep menggantungkan hasil hutan diantaranya menjual kayu bakar, satwa buruan, dan lain-lain. Petani di Desa Lerep saat itu masih jauh dari kata sejahtera karena harga komoditi pertanian dan hasil peternakan sangat rendah, hewan ternak menyatu dengan pemukiman serta sumber air saat itu masih tercemar. Kemudian tidak adanya pengelolaan sampah dan limbah pertanian yang dimusnahkan dengan cara dibakar, selain itu tingkat IDM (Indeks Desa Membangun) Desa Lerep saat itu memiliki skor 70 yang artinya indeks Desa Lerep menjadi status desa tertinggal seperti yang diucapkan oleh Bapak Sumariyadi, ST selaku Kepala Desa Lerep

“Dulu masyarakat disini hidupnya banyak menggantungkan dengan hasil hutan contohnya dengan jual kayu bakar, berburu, mengelola lahan di hutan. Sebagian lagi mayoritas bertani dan berternak ada ayam, sapi, dan lain-lain. Cuma dulu harga komoditasnya murah dan untuk mencari pasarnya sulit. Akhirnya banyak juga yang berpindah menjadi buruh di pabrik-pabrik” (Wawancara : Bapak Sumariyadi, ST, Kepala Desa Lerep, Pukul 14.02 WIB, Tanggal 12/11/2023 Di Kantor Desa Lerep )

Seperti halnya juga kondisi ini terjadi pada kelompok-kelompok industri rumahan yang sudah lama muncul di Desa Lerep seperti kelompok pengolah kopi di Dusun Indrokilo, kelompok industri catering di Dusun Soka, kelompok pengolah susu sapi di Dusun Lerep, dan kelompok pengolah keripik di Dusun Karangbolo. Menurut Bapak Susiyanto Direktur BUMDes Gebang Lentera kelompok-kelompok tersebut pada awalnya bergerak secara individu maupun berkelompok. Sebelum adanya BUMDes Gerbang Lentera, mereka bergerak secara mandiri tanpa ada wadah yang menyatukan sehingga dalam operasionalnya sering kali mengalami kemandekan akibat sulitnya akses pasar, pemahaman marketing yang minim, belum memiliki perizinan, dan

kualitas sumber daya manusia yang rendah. Hal ini sesuai dengan apa yang di sampaikan oleh Bapak Susiyanto selaku Direktur BUMDes Gerbang Lentera.

“Sebelum ada BUMDes ini, kelompok-kelompok pengelola seperti di Indrokilo itu ada olahan kopi, terus Dusun Soka ada kelompok jasa catering dan Proklam, ada juga olahan keripik di Karangbolo. Mereka cari pasar sendiri, bikin pemasaran sendiri, jadi yang menjembatani dan mawadahi tidak ada. Seperti olahan susu di Dusun Lerep juga seperti itu, bahkan sampai waktu itu mereka kesulitan untuk membuat perizinan produk” (Wawancara : Bapak Susiyanto, Direktur BUMDes Gerbang Lentera Desa Lerep, Pukul 16.03 WIB, Tanggal 12/11/2023 Di Rumah Bapak Susiyanto)

Hal yang sama juga dialami oleh Proklam Sokaku Asri saat belum tergabung bersama BUMDes memiliki permasalahan akibat kewalahan dalam mengorganisir dan memberikan edukasi dalam pengelolaan sampah dan menjaga air bersih di Desa Lerep. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Bapak Sudiro selaku ketua Proklam Sokaku Asri.

“Dulu kita kewalahan mas sebelum ada BUMDes, untuk menyadarkan masyarakat tentang pengolahan sampah sampai sampah-sampah rumah itu tidak terkontrol, sosialisasi masalah air bersih juga sulit diterima masyarakat karena kesadarannya masih kurang, baru setelah kita gabung BUMDes cara operasional kita lebih terbantu karena ada pemerintah desa yang menanungi” (Wawancara : Bapak Sudiro, Ketua Proklam Sokaku Asri, Pukul 10.05 WIB, Tanggal 12/11/2023).

Pengalaman kelam yang dialami oleh Desa Lerep saat itu sebelum adanya BUMDes, akhirnya bangkit dan lepas dari keterpurukan. Tahun 2016 diadakan musyawarah warga dalam membangun desa agar lebih maju dan tertata, masyarakat Lerep memiliki program yaitu program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), menurut Bapak Sumariyadi Kepala Desa Lerep saat itu berupaya membangun program-program bersama masyarakat Lerep agar menjadi desa yang hidup, desa yang maju dan mandiri. Hal ini merupakan cita-cita yang ingin direalisasikan oleh Kepala Desa Lerep untuk menciptakan BUMDes yang maju guna menciptakan kemandirian desa melalui segala bentuk potensi yang ada sehingga pada tahun 2017 adalah tahun dimana BUMDes Lerep didirikan dengan nama BUMDes Gerbang Lentera.

“Kita memiliki cita-cita agar permasalahan kelompok-kelompok usaha yang sudah terbentuk bisa diwadahi oleh desa melalui BUMDes agar semua kegiatan ekonomi itu bisa di fasilitasi desa dan tercipta desa mandiri” (Wawancara : Bapak Sumariyadi,ST, Kepala Desa Lerep, Pukul 14.02 WIB, Tanggal 12/11/2023 Di Kantor Desa Lerep )

Pada proses kondisi awal ini para pemangku kepentingan memiliki tujuan masing-masing, sehingga mereka harus menyatukan semua kepentingan dan tujuan tersebut agar tercapai sebuah kolaborasi bersama. Proses kondisi mulai pada kolaborasi pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera ini dimulai dari pertemuan antara pihak Pemerintah Desa Lerep dengan setiap kelompok dan masyarakat Desa Lerep. Hal ini dilakukan setelah diketahui beberapa fakta-fakta dilapangan akan begitu banyaknya kendala masyarakat, Pemerintah Desa Lerep bertekad untuk melakukan kerjasama dengan seluruh kelompok-kelompok masyarakat, instansi Pemerintah Kabupaten Semarang bahkan hingga BUMN yang bergerak dibidang pemberdayaan. Beberapa forum-forum pertemuan dilakukan bersama pemangku kepentingan di Desa Lerep. Menurut Ibu Sulis yang merupakan Ketua Kelompok Wanita Tani Sumber Hasil mengatakan bahwa Pemerintah Desa Lerep dalam hal ini berperan sebagai fasilitator dan mediator dalam setiap forum pembahasan. Saat masa awal pembahasan beberapa kelompok dan komunitas masyarakat diundang oleh pemerintah desa untuk membahas Prakarsa BUMDes.

“Waktu awal pembentukan BUMDes, semua kelompok itu di ajak ketemu dan di ajak ikut rapat pembentukan BUMDes, terus ada ketua-ketua RT dan kepala dari semua dusun datang” (Wawancara : Ibu Sulis Ketua KWT Sumber Hasil, Pukul 14.25 WIB, Tanggal 13/11/2023 Di Sekretariat Pokdarwis Rukun Sentosa)

Menurut bapak Susiyanto Direktur BUMDess Gerbang Lentera sumber daya pada mitra kerjasama pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera sudah berkomitmen untuk dapat menyelaraskan kepentingan tersebut menjadi kepentingan bersama, sehingga dalam proses ini tidak ada ketimpangan kekuasaan.

“Pada awal pembentukan semuanya sudah komitmen, kita punya aturan dasar yang itu mengikat semua kelompok disetiap unitnya, kita kan juga sudah ada kesepakatan untuk pembagian hasilnya juga” (Wawancara : Bapak Susiyanto, Direktur BUMDes Gerbang Lentera Desa Lerep, Pukul 16.03 WIB, Tanggal 12/11/2023 Di Rumah Bapak Susiyanto)

Ketika fase awal pembahasan BUMDes, Pemerintah Desa Lerep mencoba untuk mengumpulkan seluruh fakta lapangan terkait kondisi kelompok-kelompok yang sudah terbentuk di masyarakat dan juga mengakumulasikan pandangan dari setiap dusun yang ada. Dalam hal ini terdapat beberapa problematika dan harapan dari setiap kelompok kepentingan seperti kebutuhan mediator dari desa dalam mengembangkan ekonomi, pemberdayaan, pelatihan, dan juga pembangunan untuk kemajuan desa. Oleh sebab itu seluruh kelompok memandang bahwa BUMDes adalah program kongkrit yang harus direalisasikan bersama.

Tahap selanjutnya yaitu kendala pada partisipatif, keberadaan partisipan memang sangat penting karena berpengaruh pada berjalannya proses kolaborasi kedepannya, jika dalam suatu proses kolaborasi hanya terdiri dari satu atau dua partisipan tidak dapat disebut sebagai sebuah kolaborasi. Kelompok mitra yang menjadi mitra pengelolaan BUMdes Gerbang Lentera sudah memenuhi syarat untuk berkolaborasi yaitu terdiri dari beberapa Kelompok Mitra di dalamnya, seperti ketika proses awal pembentukan BUMDes Gerbang Lentera, terdapat beberapa kelompok penting yang ikut sertakan diantaranya seperti POKDARWIS Rukun Sentosa, Kelompok Wanita Tani Sumber Hasil, Kelompok Industri Catering Desa Lerep, Kelompok Proklim Sokaku Asri, dan Kelompok UMKM Keripik Mekarjati. Selain kelompok masyarakat, pemerintah desa juga menghadirkan tim dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa untuk membantu dalam proses awal pembentukan BUMDes Gerbang Lentera. Menurut Bapak Sumariyadi hal paling penting dalam pembentukan BUMDes ini adalah partisipasi dari masyarakat karena bagaimana pun yang akan menjadi

penggerak dan mengisi posisi di BUMDes ini adalah masyarakat itu sendiri. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada kendala pada partisipatif kolaborasi di BUMDes Gerbang Lentera.

“Semua berdasarkan keinginan masyarakat, karena BUMDes ini akan berjalan ketika masyarakatnya mau berpartisipasi, jadi kita selaku pemerintah hanya menjembatani dan mawadahi” (Wawancara : Bapak Sumariyadi, ST, Kepala Desa Lerep, Pukul 14.02 WIB, Tanggal 12/11/2023 Di Kantor Desa Lerep )

Menurut Bapak Mitwa Amir selaku Ketua Kelompok Industri Keripik Mekarjati saat melakukan wawancara bersama penulis, adanya kerjasama awal dalam pengelolaan BUMDes ini disertai dengan semangat partisipasi yang tinggi. Hal ini disebabkan keinginan setiap kelompok masyarakat yang sudah terbentuk untuk dapat keluar dari keterpurukan. Setiap kelompok memiliki tujuan dan kepentingan masing-masing sehingga dapat bersatu dalam kesepakatan kerjasama pengelolaan BUMDes. Hal ini dapat dilihat dalam proses awal pembentukan BUMDes bermula pada pembentukan Desa Wisata Lerep pada tahun 2016. Saat itu pesimisme masyarakat dalam pembentukan DWL sangat tinggi akibat tingkat SDM yang masih rendah dan pemahaman yang minim. Namun setelah berjalan selama satu tahun masyarakat merasakan begitu besar dampak dari Desa Wisata Lerep, sehingga pembentukan BUMDes ini diikiti dengan semangat partisipasi yang tinggi. Oleh sebab itu tidak ada kendala partisipasi yang bermakna dalam kondisi awal pembentukan kerjasama ini.

Kontekstualisasi tidak adanya kendala yang bermakna dalam partisipasi pada proses kolaborasi pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera jika dilihat dari teori *Collaborative Governance* Ansel dan Gash terletak pada insentif. Jika insentif untuk berpartisipasi dalam tata kelola kolaboratif meningkat pemangku kepentingan menganggap pencapaian tujuan mereka bergantung pada kerjasama dari pemangku kepentingan lainnya. Ansel dan Gash membagi insentif berpartisipasi untuk pencapaian tujuan menjadi dua model, yaitu;

- a) Jika terdapat cara lain dimana Kelompok Mitra secara mandiri dapat mengejar tujuan mereka, maka tata kelola kolaboratif dapat berhasil jika pemangku kepentingan menganggap diri mereka saling ketergantungan.
- b) Jika terdapat ketergantungan kolaboratif menjadi tempat eksklusif, maka Kelompok Mitra lain bersedia melakukan pekerjaan untuk mendapatkan jalan alternatif, hal tersebut dilakukan untuk menghargai proses dari kolaboratif.

Kedua model insentif untuk berpartisipasi menurut Ansel dan Gash (2007) tersebut, terdapat dalam pola kolaborasi antar mitra pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera, pernyataan tersebut dikuatkan dengan hasil wawancara penulis dengan Mas Bayu Ketua POKDARWIS Rukun Sentosa.

“Tentunya dengan adanya BUMDes Gerbang Lentera ini kami di POKDARWIS sangat terbantu, karena kan kita sudah menjadi desa wisata jadi semua kelompok akan saling bergantung satu dengan yang lain. Nanti POKDARWIS fokus ke wisatanya, Proklamasi ke paket edukasi lingkungannya, yang kelompok UMKM menjual produk-produk nya begitu juga dengan kelompok mitra lainnya. Jadi gak bisa dipisah satu sama lain, semua jadi satu di BUMDes.” (Wawancara : Mas Bayu Ketua POKDARWIS Rukun Sentosa, Pukul 10.02 WIB, Tanggal 13/11/2023 Di Sekretariat Pokdarwis Rukun Sentosa)

Pembentukan BUMDes Gerbang Lentera ini tentunya akan sangat berdampak dalam pengembangan desa. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Bayu selaku Kepala Unit Pariwisata BUMDes Gerbang Lentera sekaligus Ketua POKDARWIS Rukun Sentosa bahwa sebelum adanya BUMDes ini Desa Lereng sudah menyandang status sebagai Desa Wisata dan akan lebih berkembang lagi tentunya ketika ada wadah dari pemerintah desa yang mampu mengatur pengembangan wisata secara keseluruhan. Selain itu dengan adanya BUMDes akan membantu POKDARWIS dalam melaksanakan tanggungjawabnya dalam menjaga dan mengelola potensi wisata di Desa Lereng.

Tahap yang terakhir yaitu konflik kondisi awal, pada tahap ini merupakan sebuah tahapan umum yang terjadi pada setiap proses kolaborasi. Konflik yang terjadi pada kondisi awal dapat bermula pada kepentingan apa yang akan di bawa oleh masing-masing Kelompok Mitra pada saat berkolaborasi nantinya, jika ada yang lebih mendominasi atau mengedepankan kepentingan pribadi hal tersebut akan menghambat proses kolaborasi. Dinamika proses pembentukan hingga pengelolaan awal BUMDes Gerbang Lentera dalam kondisi awal tentu memiliki alur tersendiri. Konflik di tataran internal tentunya adalah suatu hal yang wajar. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Susiyanto Direktur BUMDes Gerbang Lentera bahwa dalam kondisi awal terjadi konflik kecil baik antar kelompok mitra ataupun dari internal kelompok itu sendiri seperti kelompok yang ingin mencari keuntungan sendiri karena belum memahami cara kerja BUMDes. Contoh konflik yang muncul dalam kondisi awal ini adalah terkait pendanaan karena dalam fase awal kerjasama BUMDes Gerbang Lentera belum mampu memiliki pemasukan yang cukup besar untuk memberikan anggaran kepada kelompok-kelompok yang bermitra. Namun penyelesaian konflik tersebut dapat diselesaikan dengan kekeluargaan dan mengedepankan diskusi dalam musyawarah melalui pemberian pemahaman tentang bagaimana cara kerja BUMDes dan relasinya dengan Pemerintah Desa.

Hal tersebut sesuai dengan teori yang di kemukakan oleh Ansel dan Gash (2007) bahwa pada konflik kondisi mulai merupakan konflik yang bersifat sementara dan relatif, karena sebuah proses kolaborasi dibangun atas dasar sejarah dari kelembagaan. Pada tahapan konflik kondisi awal merupakan sebuah penerapan kondisi nyata dari elemen penting kelima (Ansell & Gash, 2007), yaitu forum bertujuan untuk membuat keputusan bersama berdasarkan konsensus, dalam hal ini seperti penyelesaian konflik dengan cara musyawarah.

## **B. Institutional Design (Desain Kelembagaan)**

Desain kelembagaan merupakan aspek landasan dalam proses kolaborasi, aspek tersebut berkaitan dengan siapa saja yang akan berada di dalam proses kolaborasi. Kelompok yang dipilih adalah mereka yang merasa bahwa memiliki kesempatan dan siap berkolaborasi untuk kepentingan bersama. Seperti pernyataan Chrisli dan Larson (Ansell & Gash, 2007), sebagai persyaratan pertama yaitu, kerja sama yang baik melibatkan semua pihak yang terpengaruh oleh masalah tersebut. Menurut Ibu Catur Ketua Kelompok Jasa Catering Desa Lerep kelompok-kelompok yang bermitra untuk pengelolaan BUMDes memiliki tujuan masing-masing yang kemudian disatukan dalam suatu tujuan bersama melalui BUMDes Gerbang Lentera.

“Semua kelompok memiliki permasalahannya masing-masing contohnya seperti kelompok catering ini dulu jalan sendiri tidak ada yang mawadahi sehingga cari pasarnya juga sulit, dan alhamdulillah BUMDes bisa mengakomodir semuanya” (Wawancara : Ibu Catur Ketua Kelompok Catering, Pukul 16.32 WIB, Tanggal 13/11/2023 Di Rumah Ibu Catur)

Kesepakatan untuk mengelola BUMDes Gerbang Lentera telah menjadi komitmen setiap kelompok berdasarkan kepentingan yang disepakati oleh setiap kelompok yang bermitra. Hal ini diperkuat oleh Bapak Sumariyadi, ST selaku Kepala Desa Lerep yang menyampaikan bahwa setiap kelompok telah komitmen dan sepakat secara bersama-sama dalam forum pembahasan pengelolaan BUMDes yang kemudian dibuktikan dengan adanya aturan mengikat berupa AD/ART dan Standar Operasional Prosedur (SOP) BUMDes Gerbang Lentera yang dicetuskan dan disepakati oleh seluruh peserta dan kelompok mitra.

Desain kelembagaan menurut Ansell dan Gash (2007) berkaitan dengan tata cara dan peraturan dasar dalam kolaborasi untuk prosedural proses kolaborasi yang legal, transparansi proses, inklusivitas partisipan, dan eksklusivitas forum. Hal ini jika dilihat para proses kolaborasi pengelolaan

BUMDes sangat relevan, pertama terkait legalitas kolaborasi dalam pengelolaan BUMDes ini sudah terbentuk dalam pembentukan Standar Operasional Prosedur BUMDes Gerbang Lentera khususnya dalam BAB V Pasal 15 SOP BUMDes Gerbang Lentera.

## BAB V

### JENIS USAHA

#### Pasal 15

- 1) Jenis usaha BUM Desa Gerbang Lentera Lerep dibidang ekonomi antara lain:
  - a. pengelolaan waserda (perdagangan);
  - b. pariwisata;
  - c. cattering;
  - d. persewaan; dan
  - e. perikanan (pemancingan).
- 2) Jenis Usaha BUM Desa Gerbang Lentera Lerep dibidang pelayanan umum:
  - a) Jasa pengambilan/pengelolaan sampah dan limbah rumah tangga
  - b) Jasa pelayanan pembayaran Listrik
  - c) Jasa pelayanan pembayaran PBB
  - d) Jasa pelayanan pembayaran asuransi ketenagakerjaan
- 3) Pengembangan usaha BUM Desa Gerbang Lentera Lerep dapat dikembangkan sesuai dengan kemampuan dan potensi yang ada

Dalam setiap jenis usaha pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera terdapat beberapa unit usaha yang didalamnya dikelola bersama kelompok mitra yang membuktikan terdapat legalitas kolaborasi dan eksklusivitas pelaku kolaborasi. Jika melihat dalam sektor inklusifitas partisipan dalam pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera dapat dilihat dalam proses implementasi berjalanya BUMDes. Pada unit pelayanan umum masyarakat yang tidak tergabung dalam kelompok

mitra dapat menabung sampah di bank sampah yang dikelola Proklam Sokaku Asri. Selain itu masyarakat juga dapat membayar BPJS gratis melalui sampah yang dipilah sendiri dan di kirim ke bank sampah. Dalam unit industry kecil, masyarakat dapat memesan catering dan perkakas pesta yang dikelola oleh kelompok catering. Pada unit perdagangan umum, masyarakat dapat menikmati kerjasama antara Toko Gotong Royong bersama BNI dan BPJS Ketenagakerjaan. Bentuk partisipasi inklusif ini juga terlihat pada Unit Pariwisata Dimana terdapat homestay yang disediakan oleh masyarakat untuk wisatawan.

Proses transparansi juga terlihat dalam kerjasama ini. Sesuai dengan Pasal 44 BAB X Standar Operasional Prosedur BUMDes Gerbang Lentera tentang Musyawarah Desa yang merupakan forum tertinggi permusyawaratan BUMDes.

## BAB X MUSYAWARAH DESA

### Pasal 44

- 1) Musyawarah Desa merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam BUM Desa.
- 2) Musyawarah Desa terdiri atas:
  - a. Musyawarah Desa tahunan; dan
  - b. Musyawarah Desa khusus.
- 3) Musyawarah Desa tahunan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a paling sedikit memutuskan pertanggungjawaban pelaksana operasional.
- 4) Musyawarah Desa tahunan diselenggarakan paling lama 6 (enam) bulan setelah tahun buku lampau.
- 5) Musyawarah Desa khusus sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b diselenggarakan dalam hal keadaan mengharuskan adanya keputusan segera yang wewenangnya berada pada Musyawarah Desa.

- 6) Musyawarah Desa khusus dapat diadakan atas permintaan penasehat dan / atau peleksana operasional.
- 7) Musyawarah Desa khusus mempunyai wewenang yang sama dengan wewenang Musyawarah Desa tahunan.

**Gambar 5.1 Laporan Pertanggungjawaban BUMDes Gerbang Lentera dalam Musyawarah Desa**



*Sumber : Dokumen Desa Lerep*

Proses pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera banyak dilakukan melalui forum-forum yang melibatkan para pemangku kepentingan. Hal ini dapat dilihat dalam proses pembentukan hingga pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera yang dilakukan secara adil dan setara status seluruh mitra kolaborasi baik dalam hak hingga pembentukan keputusan. Proses tersebut sangat dirasakan para pemangku kepentingan. Contoh saja Ibu Seneng yang merupakan Wakil Ketua Kelompok Wanita Tani Sumber hasil menyampaikan bahwa saat awal proses pembentukan BUMDes hingga saat ini ketika ada forum pembahasan yang berkaitan dengan produk olahan perternakan dan

pertanian, beliau selalu diikutsertakan dan diberikan hak dalam berbicara maupun memberikan keputusan.

“Saya selalu diundang kalau ada pembahasan tentang pertanian khususnya untuk olahan dari KWT. Disaat rapat kita juga dikasih waktu untuk ngomong kalau ada masalah atau kendala sampai diberi kesempatan kalau mau ngambil keputusan.” (Wawancara : Ibu Seneng Wakil Ketua KWT Sumber Hasil, Pukul 13.25 WIB, Tanggal 14/11/2023 Di Rumah Kediaman Ibu Seneng)

Sesuai dengan hasil wawancara diatas dapat terlihat bagaimana desain kelembagaan dalam kolaborasi ini sangat mengedapankan kesetaraan dan keadilan baik terhadap individu maupun kelompok yang tergabung dalam kemitraan pengelolaan BUMDes Gerbang lentera.

Gambar 5.2 **Koordinasi Pemerintah Desa Lerep, BUMDes dengan Kelompok Wanita Tani Sumber Hasil**



*Sumber : Dokumen KWT Sumber Hasil*

### **C. Leadership (Kepemimpinan Fasilitatif)**

Kepemimpinan dalam *Collaborative Governance* dipandang sebagai unsur penting dalam mengajak semua pihak untuk berunding dan mengarahkan mereka melalui masa-masa sulit dalam proses kolaboratif. Kepemimpinan fasilitatif penting untuk menyatukan para pemangku

kepentingan dan membuat mereka terlibat satu sama lain dalam semangat kolaboratif. Menurut Bapak Susiyanto Direktur BUMDes Gerbang Lentera, adanya kerjasama kelompok-kelompok mitra pada BUMDes Gerbang Lentera sangat dipengaruhi oleh kinerja Kepala Desa Lerep Bapak Sumariyadi, ST dalam memprakarsai dan memberikan intervensi kepada kelompok-kelompok mitra untuk bekerjasama mengelola BUMDes Gerbang Lentera.

“Dulu Pak Sumariyadi sangat penting perannya dalam memprakarsai BUMDes ini, seperti menemui kelompok-kelompok mitra mengajak untuk ikut berpartisipasi mengelola BUMDes” (Wawancara : Bapak Susiyanto, Direktur BUMDes Gerbang Lentera Desa Lerep, Pukul 16.03 WIB, Tanggal 12/11/2023 Di Rumah Bapak Susiyanto)

Kepemimpinan fasilitatif juga sangat penting untuk menetapkan dan mempertahankan aturan-aturan dasar yang jelas, membangun kepercayaan, memfasilitasi dialog, dan menjajaki keuntungan bersama. Dalam hal ini kepemimpinan penting untuk merangkul, memberdayakan, dan melibatkan pemangku kepentingan dan kemudian memobilisasi mereka untuk memajukan kolaborasi. Sesuai dengan hasil wawancara penulis bersama Bapak Sudiro Ketua Kelompok Proklam Sokaku Asri menyampaikan bahwa Pemerintah Desa melalui Bapak Sumariyadi sangat berperan dalam merangkul kelompok-kelompok mitra kerjasama untuk bergerak bersama mengelola BUMDes.

“Proklam Sokaku Asri ini sudah lama ada bahkan sebelum adanya BUMDes, waktu itu Pak Sumariyadi merangkul kami untuk ikut bergabung di unit BUMDes, beliau bilang jadi ada aturan-aturan dan bagi hasilnya” (Wawancara : Bapak Sudiro, Ketua Proklam Sokaku Asri, Pukul 10.05 WIB, Tanggal 12/11/2023).

#### **D. Collaborative Process (Proses dan Hasil Kolaborasi)**

Proses kolaboratif ini merupakan variable yang penting, dimana proses kolaboratif diawali dengan dialog tatap muka yang berkaitan dengan kepercayaan yang baik, setelah melakukan dialog tatap muka dengan baik maka akan terbangun suatu kepercayaan yang nantinya akan berpengaruh terhadap komitmen dalam proses kolaborasi, setelah komitmen para Kelompok Mitra tinggi akan terjadi suatu pemahaman bersama dalam perumusan masalah, identifikasi nilai-nilai, dan misi yang jelas. Setelah para Kelompok Mitra memiliki kesamaan dan kesepahaman, maka akan menentukan rencana strategis untuk menjalankan kolaborasi. Pada proses kolaborasi relasi yang terjadi merupakan relasi yang bersifat fleksibel karena dapat berubah sesuai dengan keadaan dan waktu. Pada proses kolaborasi merupakan suatu bentuk proses yang kompleks dimana pasti terjadi dalam suatu organisasi atau lembaga, karena di dalam proses kolaborasi ini akan ada beberapa tahapan yang menjadi dasar terjadinya tata kelola kolaborasi antar Kelompok Mitra.

Relasi yang telah dibangun dalam proses awal ini yaitu tahap dialog tatap muka oleh mitra yang akan berkolaborasi dalam pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera dikuatkan dengan teori Ansel dan Gash (2007), yang menyatakan bahwa dialog tatap muka diperlukan sebagai syarat kerjasama. Dialog tatap muka untuk memperkuat *stereotip* antar mitra atau perbedaan status untuk meningkatkan rasa saling menghormati dan membutuhkan satu sama lain. Sehingga dalam dialog tatap muka setiap kelompok mitra mengemukakan tujuan dan harapan masing-masing, untuk disatukan menjadi suatu kolaborasi tujuan bersama. Pada tahap ini Kelompok Mitra yang berkolaborasi melakukan pertemuan untuk melanjutkan proses kolaborasi dalam pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera. Menurut Ibu Sulis Ketua Kelompok Wanita Tani Sumber Hasil saat masa awal pembahasan kolaborasi dengan BUMDes beberapa kelompok dan komunitas masyarakat diundang oleh pemerintah desa untuk membahas Prakarsa BUMDes.

“Waktu awal pembentukan BUMDes, semua kelompok itu di ajak ketemu dan di ajak ikut rapat pembentukan BUMDes, terus ada ketua-ketua RT dan kepala dari semua dusun datang” (Wawancara : Ibu Sulis Ketua KWT Sumber Hasil, Pukul 14.25 WIB, Tanggal 13/11/2023 Di Sekretariat Pokdarwis Rukun Sentosa).

Menurut Ansel dan Gash (2005) tahap awal proses kolaborasi merupakan tahapan dimana dari setiap mitra kerjasama memutuskan untuk melakukan suatu pertemuan dengan tujuan membahas bagaimana antar mitra nanti akan bekerjasama dalam melakukan suatu kolaborasi, pada tahapan ini kelompok mitra yang terlibat berusaha untuk menyatukan tujuan, dan paradigma kolaborasi agar tidak terjadi ketimpangan dan membentuk kubu yang bertentangan dengan tujuan kolaborasi. Menurut Ansel dan Gash (2007) pada tahap ini merupakan tahap inti proses awal karena sebuah momen untuk membangun kepercayaan, saling menghormati satu sama lain, pemahaman bersama, dan setuju untuk melakukan komitmen bersama, sesuai dengan elemen penting Ansel dan Gash yang ketiga yaitu, peserta terlibat langsung dalam pengambilan keputusan. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Bapak Sumariyadi Kepala Desa Lerep bahwa dalam proses kerjasama ini setiap kelompok saling menghormati satu sama lain dan sepakat untuk bekerjasama serta komitmen.

“Kita semua duduk bersama saat itu kita berikan pemahaman tentang BUMDes ini nanti gimana berjalannya, semua saling menghargai dan menghormati karena kita punya tujuan bersama untuk BUMDes ini, semua juga ikut mengambil keputusan” (Wawancara : Bapak Sumariyadi,ST, Kepala Desa Lerep, Pukul 14.02 WIB, Tanggal 12/11/2023 Di Kantor Desa Lerep).

Tahap selanjutnya yaitu komitmen terhadap proses, relasi komitmen yang terjadi di BUMDes Gerbang Lentera melibatkan seluruh kelompok mitra, instansi pemerintah desa bersama seluruh strukturalnya. Seluruh mitra tersebut menyetujui untuk melakukan komitmen bersama sebagai bentuk pertanggung jawaban dari kerja sama yang akan dilakukan. Menurut Bapak Susiyanto Direktur BUMDes Gerbang Lentera komitmen dari setiap

kelompok mitra telah terjalin sangat baik sehingga kerjasama ini harus terus dirawat melalui intensitas pertemuan yang akhirnya dilakukan pertemuan rutin per bulan untuk evaluasi dan setiap tahun untuk pelaporan kinerja secara keseluruhan melalui musyawarah desa.

“Karena antusias nya tinggi dan komitmen setiap mitra sudah terjalin, jadi kita sepakati setiap bulan untuk kumpul, biasanya bahas evaluasi perbulan, nanti tiap tahunnya kita juga ada rapat yang lebih besar untuk pelaporan, itu waktu Musyawarah Desa” (Wawancara : Bapak Susiyanto, Direktur BUMDes Gerbang Lentera Desa Lerep, Pukul 16.03 WIB, Tanggal 12/11/2023 Di Rumah Bapak Susiyanto).

Dari komitmen yang telah terbentuk tersebut, akhirnya menciptakan sebuah pola kerjasama antar kelompok mitra, dengan sistem kolaborasi. Pernyataan tersebut dikuatkan dengan hasil wawancara penulis bersama Mas Bayu Ketua POKDARWIS Rukun Sentosa.

“Pokdarwis dan kelompok mitra lainnya seperti KWT, Proklim dan lain-lain itu tiap bulan ada kumpulan, kita menyampaikan progress tiap bulan, kalau untuk pertanggungjawaban nanti waktu rapat tahunan” (Wawancara : Mas Bayu Ketua POKDARWIS Rukun Sentosa, Pukul 10.02 WIB, Tanggal 13/11/2023 Di Sekretariat Pokdarwis Rukun Sentosa)

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kerjasama yang melibatkan mitra kerjasama pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera sudah merupakan komitmen bersama sebagai bentuk kolaborasi.

Tahap yang terakhir yaitu pemahaman bersama, pada tahap ini dari tiap mitra kerjasama pengelolaan BUMDes sudah lebih memahami relasi yang terbentuk, dimana dari masing- masing kelompok sudah melakukan tahapan penyatuan tujuan bersama, tahapan untuk berkomitmen terhadap proses dan selanjutnya adalah tahapan untuk memberikan pemahaman pada tiap kelompok. Pada tahapan ini para pengurus BUMDes bertugas untuk membangun relasi pemahaman yaitu sebagai bentuk kepastian antar kelompok mitra atau untuk memastikan bahwa dari tiap kelompok sudah paham terhadap perannya masing-masing dan mengetahui hubungan atau relasi antar

kelompok mitra dalam melakukan kolaborasi. Sehingga dalam berjalannya sebuah kolaborasi tidak terjadi kesalahpahaman satu sama lain.

Tahapan selanjutnya yaitu relasi hasil menengah. Hasil menengah atau hasil sementara merupakan sebuah hasil dari proses kolaborasi yang belum berjalan sepenuhnya, pada tahap hasil sementara terjadi dinamika antar kelompok mitra di dalamnya, Konflik ini terjadi pada beberapa kelompok mitra diantaranya Proklim Sokaku Asri, Kelompok Industri Catering, dan Kelompok Industri Keripik Mekarjati. Konflik antar kelompok mitra ini terjadi akibat beberapa factor yang merusak proses kerjasama.

Identifikasi konflik pada Proklim Sokaku Asri terjadi akibat beberapa factor. Pertama kinerja proklim yang terhambat akibat fasilitas pengelolaan sampah yang kurang memadai sehingga dalam menjalankan proses kolaborasi sering mengalami permasalahan. Kedua manajemen waktu pengurus proklim yang tidak professional sehingga menciderai komitmen Proklim Sokaku Asri khususnya dalam pengelolaan sampah dan edukasi lingkungan dalam paket wisata. Ketiga adanya protes dari masyarakat karena tumpukan limbah sampah yang menimbulkan bau tidak sedap di area pemukiman. Faktor-faktor tersebut membuat kelompok Proklim Sokaku mengalami kekosongan kegiatan yang berpengaruh terhadap kesepakatan yang telah dibuat dalam pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera. Identifikasi konflik ini sesuai dengan hasil wawancara penulis bersama Bapak Sudiro selaku Ketua Proklim Sokaku Asri.

“Proklim Sokaku ini dulu sempat tidak ada kegiatan mas, jadi waktu itu fasilitas kita masih minim tetapi sudah harus mengelola sampah masyarakat satu desa, terus pengurus Proklim waktu itu kan punya kesibukan masing-masing, jadi kalau ada panggilan dari BUMDes untuk edukasi itu sulit cari waktunya, akhirnya tidak jadi. Kemudian tempat pembuangan sampah kita kan sudah pindah mas karena dulu itu di protes masyarakat, katanya tidak tahan sama bau nya.” (Wawancara : Bapak Sudiro, Ketua Proklim Sokaku Asri, Pukul 10.05 WIB, Tanggal 12/11/2023).

**Gambar 5.3 Kordinasi Pemerintah Desa Lerep, BUMDes dengan Proklam Sokaku Asri**



*Sumber :Dokumen Desa Lerep 2023*

Selain Proklam Sokaku Asri, kelompok industry catering juga sempat mengalami konflik pada tahap proses menengah kolaborasi. Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan konflik ini terjadi. Pertama adanya perilaku tidak komitmen dari BUMDes Gerbang Lentera karena pada suatu ketika terdapat kegiatan rapat di Desa Lerep tidak menggunakan jasa catering BUMDes untuk snack dan makan peserta tetapi menggunakan jasa catering dari industry catering rumahan diluar kelompok jasa catering Desa Lerep. Hal ini kemudian menyebabkan konflik antara Pemerintah Desa dengan Kelompok Industri Catering Desa Lerep karena Pemerintah Desa Lerep dianggap tidak patuh pada kesepakatan kerjasama yang mengatur bahwa setiap kegiatan yang menggunakan snack dan makan harus diambil dari Unit Jasa Catering BUMDes Gerbang Lentera. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Bu Catur selaku Kepala Unit Jasa Catering BUMDes Gerbang Lentera.

“Dulu sempat ada konflik, waktu ada rapat desa tapi snack sama makan nya tidak mesan di BUMDes, malah mesan di jasa catering diluar kelompok catering Lerep, akhirnya kita temui pak Kades, karena kesepakatnya kan semua snack dan makan di kegiatan desa harus mesan di BUMDes” (Wawancara : Ibu Catur Ketua Kelompok Catering, Pukul 16.32 WIB, Tanggal 13/11/2023 Di rumah ibu Catur).

Selain karena faktor tidak komitmennya kelompok mitra dalam kerjasama pengelolaan BUMDes ini, faktor konflik akibat desain kelembagaan juga terjadi dalam kerjasama ini. Hal ini terlihat dalam konflik yang terjadi antara kelompok catering dengan Pemerintah Desa Lerep. Konflik ini berasal dari adanya ikut campur pihak eksternal dalam kerjasama pengelolaan BUMDes ini. Pihak yang ikut campur dalam proses kerjasama ini adalah Pemerintah Kabupaten Semarang khususnya. Hal ini diawali dengan munculnya isu bahwa Bapak Sumariyadi selaku Kepala Desa Lerep akan mencalonkan diri sebagai anggota DPRD melalui partai PPP. Isu ini berkembang hingga pemerintah kabupaten semarang yang mayoritas adalah partai PDIP dan mengakibatkan catering kegiatan pemerintah kabupaten semarang yang sebelumnya sering dipesan melalui BUMDes Gerbang Lentera setelah beredar isu tersebut tidak pernah mendapatkan pesanan seperti biasanya. Hal tersebut menyebabkan pendapatan masyarakat yang tergabung di kelompok industry catering menurun drastis dan memunculkan permasalahan dalam kerjasama pengelolaan BUMDes.

Kelompok selanjutnya yang mengalami konflik adalah Kelompok Industri Keripik Mekarjati. Konflik ini disebabkan kecemburuan dari kelompok ini terhadap kelompok mitra lainya di BUMDes. Hal ini dikarenakan BUMDes lebih banyak terfokus kepada potensi wisata dan kurang memberikan perhatian terhadap kelompok ini. Dalam kesepakatan awalnya Kelompok olahan keripik Mekarjati ini hanya difokuska pada menyetorkan produk olahan keripiknya untuk di jual di Toko Gotong Royong BUMDes. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Bapak Mitwa Amir selaku ketua kelompok industry keripik Mekarjati saat wawancara bersama penulis.

Awalnya kita dulu itu hanya nyetok keripik di toko BUMDes, namun karena BUMDes lebih sering focus ke Wisatanya kita kurang mendapatkan tempat akhirnya muncul kecemburuan sampai akhirnya kita dimasukan ke dalam paket wisata edukasi olahan keripik” (Wawancara : Bapak Mitwa Amir Ketua Kelompok Industri Mekarjati, Pukul 16.15 WIB, Tanggal 14/11/2023 Di Rumah Bapak Mitwa Amir).

**Gambar 5.4 Forum Group Discussion BUMDes dengan Kelompok Industri Keripik Mekarjati**



*Sumber : Kelompok Industri Keripik Mekarjati*

Melalui pembahasan konflik diatas dapat disimpulkan bahwa pada tahap hasil sementara terdapat kesenjangan atau konflik antar kelompok mitra dalam suatu proses kolaborasi pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera, hal ini seperti yang dikemukakan oleh Ansel dan Gash (2005) bahwa pada hasil sementara merupakan tumpukan kegagalan setelah kondisi mulai.

Tahap terakhir pada proses kolaborasi ini berada pada tahap hasil akhir. Kerjasama yang terjadi pada fase ini semakin kuat dan semakin jelas, karena pada fase ini adalah tahap akhir atau sebuah hasil dari sebuah kolaborasi. Kerjasama yang terjadi pada tahap ini dijadikan sebagai landasan keberhasilan

sebuah proses kolaborasi, bentuk kepercayaan meningkat antar kelompok mitra merupakan suatu keberhasilan dari proses ini. Berjalannya waktu kepercayaan dari tiap kelompok mitra yang berkolaborasi dalam pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera semakin meningkat, hal tersebut dikarenakan munculnya rasa saling ketergantungan satu dengan yang lain. Hal ini dapat dilihat pada pernyataan Mas Bayu selaku ketua POKDARWIS Rukun Sentosa saat melakukan wawancara bersama penulis.

“Tentunya dengan adanya BUMDes Gerbang Lentera ini kami di POKDARWIS sangat terbantu, karena kan kita sudah menjadi desa wisata jadi semua kelompok akan saling bergantung satu dengan yang lain. Nanti POKDARWIS fokus ke wisatanya, Proklim ke paket edukasi lingkungannya, yang kelompok UMKM menjual produk-produk nya begitu juga dengan kelompok mitra lainnya. Jadi gak bisa dipisah satu sama lain, semua jadi satu di BUMDes.” (Wawancara : Mas Bayu Ketua POKDARWIS Rukun Sentosa, Pukul 10.02 WIB, Tanggal 13/11/2023 Di Sekretariat Pokdarwis Rukun Sentosa)

Pada tahap ini komitmen setiap kelompok mitra telah mencapai kepercayaan satu sama lain. Adanya ketergantungan dari setiap kelompok mitra menciptakan pemahaman bersama akan kesepakatan kolaborasi. Penyelesaian konflik di fase sebelumnya telah diselesaikan melalui musyawarah dan diskusi. Seperti konflik yang pernah terjadi dengan Proklim Sokaku Asri, Kelompok Industri Catering, dan Kelompok Industri Keripik Mekarjati telah di selesaikan. Pertama Proklim Sokaku Asri telah mendapatkan bantuan fasilitas berupa kendaraan tosa dari Pemerintah Desa Lerep yang bekerjasama dengan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Semarang, kemudian alat penghancur sampah juga diberikan guna efisiensi pengolahan sampah, selanjutnya dilakukan pergantian pengurus Proklim dengan pengurus yang lebih profesional dalam manajemen waktu, terakhir pemindahan tempat pembuangan sampah ke tempat yang jauh dari pemukiman. Kedua penyelesaian konflik dengan kelompok catering dilakukan dengan diskusi yang didalamnya dari pemerintah desa meminta maaf kepada kelompok catering Desa Lerep atas ketidakkonsisten Pemerintah Desa

menjalani kesepakatan kerjasama tersebut, kemudian penyampaian klarifikasi dari Kepala Desa Lerep terhadap isu yang beredar akan pencalonannya menjadi Anggota DPRD melalui Partai PPP adalah berita bohong dan kembali membangun kerjasama dengan Pemerintah Kabupaten Semarang untuk tetap mengambil snack dan makan melalui BUMDes Gerbang Lentera. Akhirnya kerjasama tersebut tetap berjalan hingga saat ini dengan merubah kotak makan yang sebelumnya hijau menjadi warna merah ketika mendapatkan pesanan dari Pemerintah Kabupaten Semarang.

Selain penyelesaian konflik yang dilakukan, saat ini seluruh kelompok mitra yang bekerjasama dalam pengelolaan BUMDes telah mendapatkan peran dan posisi masing-masing khususnya dalam pemenuhan kebutuhan masing-masing kelompok. Hal ini dapat dilihat dalam paket wisata BUMDes Gerbang Lentera, seluruh kelompok mitra berperan aktif dalam berjalannya operasional Desa Wisata Lerep.

Pada pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa bentuk relasi kolaborasi pada hasil akhir yang terjadi sudah berjalan dengan baik, hal tersebut dibuktikan dengan meningkatnya kepercayaan, pembuktian pencapaian pengelola BUMDes Gerbang Lentera, serta penyelesaian konflik dengan beberapa kelompok mitra. Karena banyak studi yang mencatat bahwa proses kolaborasi merupakan sebuah proses yang hanya memakan waktu saja. Akan tetapi, pandangan tersebut bisa berubah dengan adanya tingkat kepercayaan yang cukup tinggi, sehingga waktu yang diperlukan lebih signifikan.

#### **E. Dampak Hasil Proses Kolaborasi**

Banyak studi yang mencatat bahwa tata kelola kolaboratif adalah sebuah proses yang memakan waktu, akan tetapi hal tersebut bisa berubah jika tingkat kepercayaan yang cukup tinggi dapat membuat waktu berproses lebih signifikan, hal tersebut terjadi setelah pemangku kepentingan mencapai hasil konsensus kerja, literature menunjukkan bahwa implementasi dapat terjadi cukup cepat (Ansell & Gash, 2007). Proses kerjasama yang dijalin oleh Pemerintah Desa Lerep bersama mitra dalam pengelolaan BUMDes Gerbang

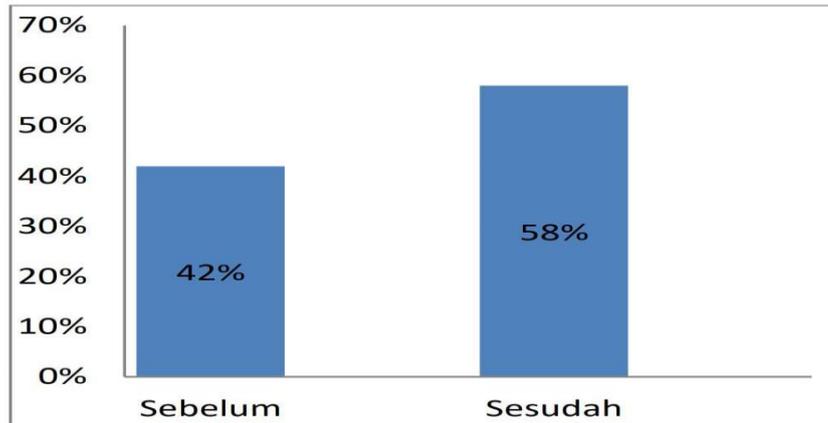
Lentera dalam tahap ini telah mencapai tahap *Outcome* atau hasil akhir dimana dampak dari proses kolaborasi tersebut telah tercipta. Dalam Hal ini penulis akan membagi dampak dari hasil proses kolaborasi ini menjadi beberapa bagian diantaranya yaitu :

1. Dampak Ekonomi

BUMDes Gerbang Lentera memiliki misi yaitu “Mengembangkan Badan Usaha Milik Desa Gerbang Lentera sebagai lokomotif ekonomi masyarakat Desa Lerep, Kecamatan Ungaran Barat, Kabupaten Semarang, Provinsi Jawa Tengah”. Selain itu tujuan BUMDes Gerbang Lentera yang tercantum di AD/ART yaitu mendorong perkembangan perekonomian masyarakat, meningkatkan kreatifitas dan peluang usaha ekonomi produktif masyarakat, mendorong berkembangnya usaha mikro sektor informal, meningkatkan pendapatan masyarakat Desa dan Pendapatan Asli Desa serta membuka lapangan pekerjaan.

Melihat misi dan tujuan BUMDes Gerbang Lentera tersebut, proses kerjasama Pemerintah Desa Lerep dan kelompok mitra telah menciptakan dampak signifikan dalam hal peningkatan pendapatan masyarakat Desa Lerep. Berdasarkan hasil wawancara bersama Bapak Susiyanto selaku Direktur BUMDes Gerbang Lentera menyampaikan bahwa di tahun 2018-2019 terdapat sebuah survey tentang pendapatan ekonomi masyarakat Desa Lerep yang memperlihatkan peningkatan pendapatan masyarakat sebesar 16 persen setelah adanya BUMDes Gerbang Lentera. Hal ini juga diperkuat sebuah jurnal penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Syaiful dan Fafurida yang meneliti tentang Dampak Pengembangan Desa Wisata Lerep terhadap Perekonomian. Dalam penelitian tersebut digambarkan peningkatan pendapatan masyarakat Desa Lerep khususnya bagi para pelaku ekonomi yang bergerak di sektor pariwisata di Desa Lerep (Syaiful & Fafurida, 2019)

**Gambar 5.5 Perbandingan Pendapatan Masyarakat Sebelum dan Sesudah Adanya BUMDes Gerbang Lentera**



Sumber: Syaiful, A. & Fafurida. (2019), *Dampak Pengembangan Desa Wisata Lerep terhadap Perekonomian Pelaku Usaha Pariwisata*.

*INDICATORS Journal of Economics and Business*

Peningkatan ekonomi khususnya bagi masyarakat yang tergabung dalam kolaborasi pengelolaan BUMDes ini dipengaruhi oleh adanya peningkatan pariwisata di Desa Lerep. BUMDes Gerbang Lentera yang menaungi unit pariwisata di Desa Lerep menjadi motor utama dalam menggerakkan pariwisata di Desa Lerep. Faktor terbesar dalam peningkatan ekonomi ini adalah adanya paket Desa Wisata Lerep yang mengaktifasi seluruh kelompok masyarakat potensial di Desa Lerep untuk ikut andil dalam pasar ekonomi ini. Dalam Penelitian yang dilakukan oleh Syaiful dan Fafurida (2019), pendapatan masyarakat yang tergabung dalam Unit Pariwisata BUMDes Gerbang Lentera ini berada pada kategori pendapatan Rp.1.500.000,00 hingga Rp.3.500.000,00.

Selain peningkatan pendapatan ekonomi masyarakat, dampak ekonomi dalam kolaborasi ini adalah munculnya kreatifitas masyarakat sehingga mampu memunculkan tambahan lapangan pekerjaan. Hal ini dapat kita lihat dalam paket edukasi wisata Desa Lerep yang mana terdapat kelompok masyarakat seperti KWT Sumber Hasil, Proklam

Sokaku Asri, dan Kelompok Industri Keripik Mekarjati yang mampu menciptakan olahan-olahan kreatif seperti permen susu, sabun susu, produk olahan limbah dan kerpik dari berbagai hasil alam yang akan ditunjukkan kepada wisatawan dan memiliki nilai jual sehingga mampu memunculkan lapangan kerja tambahan bagi masyarakat. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Bapak Mitwa Amir Ketua kelompok Industri Keripik Mekarjati saat proses wawancara bersama penulis.

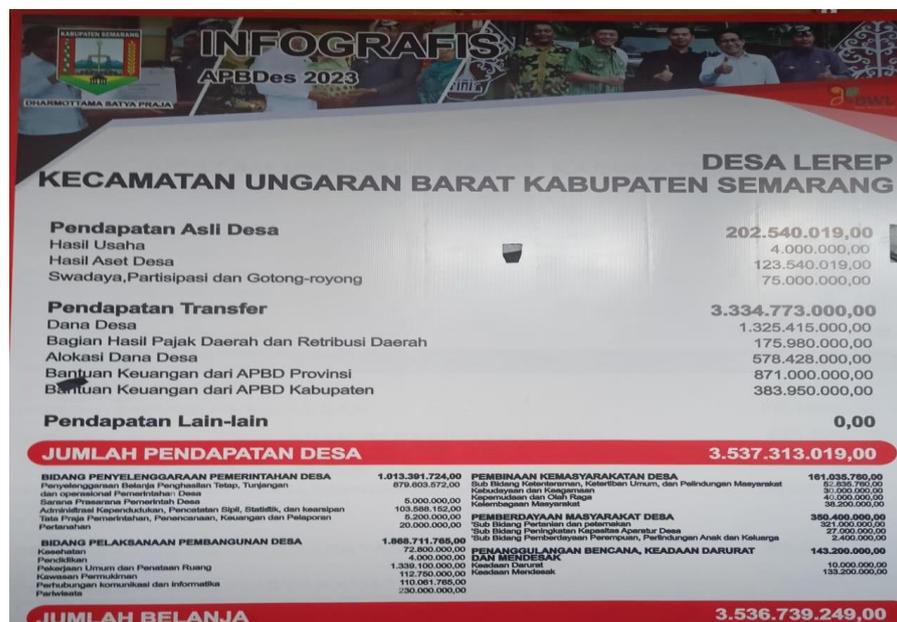
“Paket Wisata Desa Lerep ini membuat kita harus terus berinovasi, maka dari itu kita coba riset olahan-olahan lain keripik ini untuk menarik wisatawan, dan buktinya sampai hari ini olahan-olahan kita diminati sampai 30 kepala keluarga di Dusun Karangbolo ini kita pekerjakan karena harus produksi banyak.” (Wawancara : Bapak Mitwa Amir Ketua Kelompok Industri Mekarjati, Pukul 16.15 WIB, Tanggal 14/11/2023 Di Rumah Bapak Mitwa Amir).

Dampak selanjutnya dalam proses kolaborasi pengelolaan BUMDes dalam bidang ekonomi yaitu peningkatan pendanaan dari pihak eksternal seperti adanya daya tarik dari BUMDes Gerbang Lentera dalam menggaet instansi atau lembaga eksternal untuk membantu pendanaan BUMDes. Dalam hal ini terdapat dua instansi swasta yang ikut memberikan pendanaan melalui kemitraan yaitu Bank Negara Indonesia (BNI) dan BPJS Ketenagakerjaan. BNI bekerjasama dalam menyediakan layanan perbankan keuangan inklusif, memberikan kewenangan kepada Toko Gotong Royong unit pelayanan umum BUMDes untuk membantu pembukaan rekening BNI, pembayaran tagihan melalui BNI, hingga pemberian pelayanan QRIS untuk pelaku usaha di Desa Lerep dan kerjasamaa penyaluran bantuan sosial maupun subsidi, dapat berupa tunai maupun non tunai. Selanjutnya BPJS bekerjasama dalam pelayanan BPJS dengan memberikan fasilitas kepada BUMDes Gerbang Lentera melalui Toko Gotong Royong di bawah Unit Pelayanan Umum untuk membantu

masyarakat yang ingin membayarkan iuran BPJS tanpa harus ke kantor BPJS.

Dampak terakhir dalam proses kolaborasi dalam pengelolaan BUMDes ini yaitu Peningkatan Pendapatan Asli Desa (PAD) Pemerintah Desa Lerep. Dengan adanya proses kerjasama pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera ini mampu mengaktifkan fungsi ekonomi dari asset-aset Desa dan meningkatkan hasil usaha desa. Hal ini dapat kita lihat dalam dokumen Desa Lerep tahun 2023 yang menampilkan bahwa di tahun 2023 Pendapatan Asli Desa Lerep meningkat dengan jumlah Rp.202.540.019,00 dengan mayoritas pendapatan didapatkan melalui BUMDes Gerbang Lentera. Di tahun 2022 Pemerintah Desa Lerep mampu mendapatkan PAD sebesar Rp.189.050.000,00. Menurut Bapak Sumariyadi peningkatan PAD ini diakibatkan di tahun 2023 setelah COVID-19 pengujung dan wisatawan Paket Wisata BUMDes Gerbang Lentera meningkat dari tahun sebelumnya yang akhirnya mampu memberikan tambahan pendapatan untuk Desa Lerep.

Gambar 5.6 Infografis APBDes Desa Lerep 2023



Sumber : Dokumen Desa Lerep 2023

## 2. Dampak Sosial

Melalui Paket Wisata BUMDes Gerbang Lentera yang menonjolkan Desa Wisatanya, salah satu daya tarik dalam Desa Wisata Lerep adalah penampilan kearifan lokal berupa tradisi dan kesenian asli daerah. Hal ini dapat dilihat dalam prosesi penyambutan tamu menggunakan Tari Caping Gangsing dan penyuguhan jamu khas lerep. Untuk menjaga tradisi ini Pokdarwis Rukun Sentosa mendapatkan tanggungjawab dari BUMDes untuk mengelola kelompok kesenian di bawah bimbingan Pokdarwis sebagai bentuk regenerasi anak muda Desa Lerep dalam pelestarian budaya, karena kesenian akan menjadi faktor penting dalam mengangkat ciri khas Desa Lerep sebagai Desa Wisata yang mengangkat budaya local dan adat yang telah terbentuk di Desa Lerep.

**Gambar 5.7 Penyambutan Tari Caping Gangsing**



*Sumber : Dokumen Pokdarwis Rukun Sentosa*

Selain itu adanya suguhan wisata Pasar Kuliner Ndeso Tempo Doeloe yang dilaksanakan setiap Minggu Pon di akhir bulan yang selalu mengingatkan masyarakat dan wisatawan akan kultur sosial masa lampau. Hal Istimewa yang juga menjadi dampak adanya kolaborasi pengelolaan BUMDes ini adalah konsep identitas Desa Lerep sebagai Desa Wisata berbasis kearifan lokal sehingga prinsip sopan santun, tata krama, dan jiwa gotong royong masih terjaga di lingkungan masyarakat. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bapak

Sumariyadi selaku Kepala Desa Lerep saat melakukan proses wawancara bersama penulis.

“Kita berupaya menciptakan Desa Lerep ini sebagai Desa Wisata dengan kearifan lokal yang punya prinsip ramah tamahnya, gotong royong, dan pelestarian budayanya”  
(Wawancara : Bapak Sumariyadi,ST, Kepala Desa Lerep, Pukul 14.02 WIB, Tanggal 12/11/2023 Di Kantor Desa Lerep).

**Gambar 5.8 Pasar Ndeso Tempoe Doeloe dan Tradisi Iriban**



*Sumber : Dokumen Pokdarwis Rukun Sentosa*

Selain dari sektor sosial kebudayaan dengan adanya kolaborasi kerjasama pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera ini menciptakan identitas sosial setiap dusun yang ada di Desa Lerep. Hal ini dapat dilihat pada identitas setiap dusun yang dikenal oleh masyarakat umum dan wisatawan. Contohnya ketika mendengarkan nama dari setiap dusun yang ada di Desa Lerep pasti memiliki ciri khasnya masing-masing seperti Dusun Karangbolo yang terkenal dengan olahan keripiknya, kemudian Dusun Soka yang terkenal dengan proklamnya, Dusun Indrokilo yang terkenal dengan kopinya dan Dusun Lerep yang terkenal dengan olahan susu sapingnya. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh bapak Susiyanto yang menyampaikan bahwa setiap dusun yang ada di Desa Lerep memiliki ciri khas dan identitasnya masing-masing karena ketika proses awal dan berjalannya BUMDes Gerbang Lentera telah dicetuskan kesepakatan bahwa Desa

Wisata Lerep ini harus disertai dengan ciri khas dari setiap dusun yang ada di Desa Lerep.

### 3. Dampak Pembangunan

Salah satu dampak yang sangat terasa dari hasil proses kolaborasi pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera ini adalah masifnya pembangunan di desa Lerep. Hal ini ditandai dengan infrastruktur desa yang mumpuni seperti akses jalan yang sudah baik di setiap dusun Desa Lerep, kemudian akses utama menuju lokasi-lokasi wisata yang juga sudah terbangun seperti jalan menuju Embung Sambligo, Curug Indrokilo dan kebun-kebun wisata milik kelompok masyarakat. Akses jalan ini dibantu oleh berbagai pihak baik dari Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, Kabupaten Semarang, maupun Pemerintah Desa Lerep sendiri karena Desa Lerep masuk ke dalam desa wisata yang mendapatkan prioritas bantuan. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Sumariyadi selaku Kepala Desa Lerep saat melakukan wawancara bersama penulis.

“Embung Sambligo itu dulu jalannya tanah setelah kita mengadakan forum bersama dengan masyarakat untuk pengembangan Desa Wisata Lerep ini akhirnya Embung Sambligo mendapatkan beberapa bantuan dari pemerintah provinsi dan kabupaten ditambah dana desa untuk mengaspal jalan ke sana, kemudian jalan-jalan ke lokasi wisata dan kebun wisata juga kita perbaiki semua dan itu hasil gotong royong bersama masyarakat.” (Wawancara : Bapak Sumariyadi, ST, Kepala Desa Lerep, Pukul 14.02 WIB, Tanggal 12/11/2023 Di Kantor Desa Lerep).

Selain akses jalan, Desa Lerep juga di banjiri oleh beberapa fasilitas-fasilitas dan infrastruktur seperti bangunan joglo yang didapatkan melalui CSR PLN Unit Jateng-DIY di area desa wisata Lerep kemudian fasilitas kamar mandi umum, homestay dan penginapan.

**Gambar 5.9 Akses Jalan Aspal dan Joglo di Embung Samblogo**



*Sumber : Dokumen Desa Lerep*

#### 4. Dampak Ekologi

Dampak pada sektor lingkungan dari proses kolaborasi pengelolaan bumdes ini adalah terwujudnya masyarakat yang peduli akan lingkungan dan kelestarian alam di Desa Lerep karena salah satu icon dari Desa Wisata Lerep ini adalah ekosistem alam yang masih terjaga dan selain itu salah satu problematika Desa Lerep sebelum adanya BUMDes ini adalah ketidakmampuan masyarakat dalam mengelola limbah sampah rumah tangga sehingga Desa Lerep saat itu memiliki permasalahan dalam pengelolaan sampah dan kebersihan desa. Setelah adanya unit pengelolaan sampah yang bekerjasama dengan Proklim Sokaku Asri Desa Lerep mampu keluar dari permasalahan sampah seperti adanya pemilihan sampah organik yang diolah menjadi pupuk untuk dijual kepada masyarakat dan non organik yang digunakan untuk produksi olahan kerajinan dari limbah sampah serta sebagai bahan untuk edukasi dalam paket wisata. Kemudian dengan adanya kolaborasi pengelolaan bumdes ini mampu menyediakan pelayanan air bersih kepada masyarakat yang membutuhkan. Hal ini dapat dilihat dalam misi BUMDes Gerbang Lentera yang memiliki tujuan untuk menyediakan air bersih bagi masyarakat dan itu mampu diakomodir oleh unit pelayanan umum di BUMDes Gerbang Lentera. Selain itu dengan adanya kerjasama pengelolaan BUMDes ini masyarakat juga dapat mendapatkan uang

dari Tabungan sampah yang disetorkan kepada Bank Sampah Proklam Sokaku Asri dan dapat di ambil berupa uang. Dari segi fasilitas penunjang kelestarian lingkungan juga sudah dihadirkan di Desa Lerep seperti alat-alat pengelolaan sampah, alat penyaring air hujan untuk penyediaan air bersih dan beberapa transportasi angkutan sampah yang di kelola oleh Proklam Sokaku Asri sebagai mitra BUMDes Gerbang Lentera.

**Gambar 5.10 Alat Selep dan pengangkut Sampah Proklam Sokaku Asri**



*Sumber ; Dokumen Proklam Sokaku Asri*

## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Politik tata kelola dalam strategi kerjasama dapat dicermati melalui konsep *Collaborative Governance*. Konsep ini merupakan tata kelola kolaborasi antar kelompok mitra, dalam berjalannya suatu kolaborasi tentu melewati sebuah proses. Diantaranya yaitu terdapat kondisi awal, munculnya kepemimpinan fasilitatif, terbentuknya desain kelembagaan, lalu terdapat proses kolaborasi yang merupakan inti dari sebuah kolaborasi antar kelompok mitra, dimana dalam proses ini terdapat empat tahapan yaitu tahap tatap muka, komitmen terhadap proses, pemahaman bersama, dan hasil menengah.

1. Peran dari mitra merupakan faktor penting dalam berjalannya suatu kolaborasi, peran kelompok mitra yang terikat dan kerjasama dengan BUMDes Gerbang Lentera seperti Kemendes PDDT sebagai Pemberian sertifikat hukum BUMDes, bantuan dana tahun 2019 Rp. 75 juta dan tahun 2022 Rp. 50 juta dan promosi Desa Wisata Lerep Unit Pariwisata BUMDes ke Aplikasi Desa Wisata Nusantara. Selanjutnya Dinas Pariwisata Kabupaten Semarang yang membantu pelatihan guide pariwisata kepada Unit Pariwisata BUMDes selanjutnya memberikan pelatihan pengelolaan Homestay Unit Pariwisata BUMDes. Ketiga ada PLN Cabang Jateng-DIY yang bekerjasama dalam bantuan CSR sebesar Rp.50 Juta untuk Pembangunan joglo, kolam, dan kamar mandi untuk unit pariwisata BUMDes sekaligus menjadikan sebagai Desa Binaan PLN. Keempat ada Pokdarwis Rukun Sentosa yang bekerjasama dalam mengelola Desa Wisata Lerep yang di naungi oleh BUMDes, kemudian melakukan riset dan analisa pengembangan unit pariwisata BUMDes, dan mengatur permintaan dan pelaksanaan paket wisata DWL (Desa Wisata Lerep). Kelima ada Kelompok Industri Mekarjati dengan peran kerjasama sebagai produsen olahan keripik untuk penjualan oleh-oleh dalam paket

wisata BUMDes dan edukasi olahan keripik dalam paket wisata BUMDes. Keenam Kelompok Wanita Tani Sumber Hasil dengan peran kerjasama sebagai produsen olahan susu sapi murni untuk penjualan oleh-oleh BUMDes dan minuman penjamuan tamu kemudian edukasi olahan susu sapi murni dalam paket wisata BUMDes. Ketujuh ada Kelompok Industri Catering Desa Lerep dengan peran sebagai produsen rumahan catering untuk kebutuhan pesanan Jasa Catering BUMDes. Terakhir ada Kelompok Proklam Sokaku Asri yang memiliki peran kerjasama sebagai pelaku edukasi pengelolaan sampah dalam paket wisata BUMDes, penggalakan kegiatan pilah sampah dari rumah bagi masyarakat Desa Lerep dan produsen kerajinan dan olahan limbah sampah untuk pameran paket wisata BUMDes serta penggerak program Tabungan bank sampah.

2. Relasi antar Kelompok Mitra BUMDes Gerbang Lentera sudah dapat terbentuk sejalan dengan proses kolaborasi yang terjadi, relasi yang terbentuk tersebut memberikan dampak positif baik secara eksplisit maupun implisit bagi Kelompok Mitra terkait maupun masyarakat sekitar yang berkolaborasi dengan BUMDes Gerbang Lentera. Adanya BUMDes Gerbang Lentera mampu meningkatkan pendapatan setiap kelompok mitra dengan programnya masing-masing. BUMDes juga mendapatkan dampak yang cukup signifikan melalui kelompok-kelompok mitra yang bergerak secara maksimal khususnya dalam pengelolaannya. Melalui paket wisata yang ditawarkan oleh BUMDes Gerbang Lentera seluruh kelompok mitra dengan unitnya masing-masing mampu berkolaborasi secara maksimal, sehingga komitmen dan kepercayaan dari setiap kelompok mitra sangat terjaga dan tercipta dampak-dampak positif dalam sektor ekonomi, social, pembangunan, dan lingkungan.

## **B. Saran**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti mengenai *Collaborative Governnance* dalam Pengelolaan BUMDes Gerbang Lentera Desa Lerep, maka dari itu peneliti menyarankan:

1. Dalam proses kolaborasi yang dilakukan dari pihak negara maupun non-negara yaitu pemerintah, dan masyarakat harus saling mendukung satu sama lain, pemerintah perlu melakukan sosialisai dan juga pembinaan mengenai peningkatan SDM serta fasilitas yang ada di setiap Unit yang berada dibawah naungan BUMDes Gerbang Lentera, karena dalam pengembangan SDM dan fasilitas per unit masih kurang lengkap, hal tersebut mengingat dalam kegiatan pengelolaan BUMDes contohnya seperti paket wisata membutuhkan lebih banyak SDM yang mumpuni dan kelengkapan fasilitas.
2. Pihak Pemerintah Desa Lerep dan pengurus BUMDes Gerbang Lentera harus lebih intens menyampaikan informasi kepada setiap kelompok mitra yang berkolaborasi dengan BUMDes agar lebih mudah dalam berkoordinasi dan lebih tanggap ketika menghadapi suatu hal. Contohnya dalam paket wisata BUMDes Gerbang Lentera ada beberapa kelompok mitra yang terlambat mendapatkan informasi ketika kedatangan tamu dalam rangka edukasi atau peyampaian pendidikan olahan. Selain itu setiap mitra harus mampu menjaga komitmen atas kesepakatan yang telah dibangun agar tidak terjadi konflik dan menjaga eksklusifitas kerjasama agar tidak ada kelompok eksternal yang merusak kerjasama yang telah dibangun.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aeni, Z., & Astuti, R. S. (2019). Collaborative Governance Dalam Pengelolaan Kepariwisata Yang Berkelanjutan. *Conference on Public Administration and Society 01 (2019)*, 92–118.
- Aini, F. N., & Purboyo, T. (2020). MENGENAL EFEKTIVITAS BADAN USAHA MILIK DESA SEBAGAI PENOPANG PEREKONOMIAN DESA. *Majalah Ilmiah Dinamika Administrasi Vol 17 No 02*.
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative governance In Theory And Practice. *Journal Of Public Administration. University of California Berkeley*.
- Ansell, C., & Gash, A. (2012). Stewards, Mediator, and Catalyst: Tower A Model Of Collaborative Leadership1. *The Inovation Journal. Vol.17 No 1*.
- Ar Rasyid, A., & Ardianto. (2021). “Collaborative Governance Dalam Pengembangan Objek Wisata Toluk Jangkang Di Kecamatan Tualang Kabupaten Siak. *Journal Publicuho 4, no. 3*, 913–924.
- Azlin, D. (2018). Kolaborasi Pemerintah Desa dan Lembaga Adat Terhadap Pelestarian Kearifan Lokal di Desa Bandur Pecak Kecamatan Koto Kampar Hulu Kabupaten Kampar Tahun 2014-2016. *Jurnal Fisip, Vol.5 No.1, Universitas Riau*, 6-13.
- Bayu, D. (2023, Maret 23). *Data BPS Desa di Indonesia 2022*. Retrieved from Data Indonesia.id: <https://dataindonesia.id/varia/detail/ada-83794-desakelurahan-di-indonesia-pada-2022-ini-sebarannya>
- Cahyana, B. (2022, Mei Rabu,18). *Belajar dari BUMDesa Panggung Lestari Mengoptimalkan DD untuk Meningkatkan UMKM*. Retrieved from Harian Jogja: <https://opini.harianjogja.com/read/2022/05/18/543/1101455/belajar-dari-bumdesa-panggung-lestari-mengoptimalkan-dd-untuk-meningkatkan-umkm>
- Chang, H. J. (2009). Collaborative Governance in Welfare Service Delivery: Focusing on Local Welfare System in Korea. . *International Review of Public Administration*, 75-90.
- Creswell, J. W. (2015). *Penelitian Kualitatif Dan Desain Riset*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar .
- Darmawan, & Nurrahmi, W. (2020). Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi Dan Pemahaman Good Governance Terhadap Kinerja Auditor Internal Inspektorat Kota Bandung. Jawa Barat. *Repository Universitas Widyatama*.

- Daulay, Z. A. (2018). Strategi Pengembangan Ekonomi Kreatif Dengan Metode Triple Helix (Studi Pada UMKM Kreatif di Kota Medan). *Tansiq: Jurnal Manajemen dan Bisnis Islam*, 1(2), 1-22.
- Dewi, N. L. (2019). Dinamika Collaborative Governance Dalam Studi Kebijakan Publik. *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial*, 3(2), 200–210.
- Dewi, N. Y. (2019). DINAMIKA COLLABORATIVE GOVERNANCE DALAM STUDI KEBIJAKAN PUBLIK. *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial*.
- Dewi, R. (2012). Faktor-faktor yang mempengaruhi collaborative governance dalam pengembangan industri kecil (studi kasus tentang kerajinan reyog dan pertunjukan reyog di kabupaten ponorogo. *Tesis Universitas Sebelas Maret Surakarta*, 09.
- Dimas, B. (2023, Maret 23). *Data Desa Tahun 2022*. Retrieved from Data Indonesia.
- Donahue, J. D. (2011). Collaborative Governance: Private Roles For Public Goals in Turbulent Times. *Princeton University Press*.
- Dwiyanto, A. (2016). Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif dan Kolaboratif. *UGM Press*.
- Fitria. (2020). Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDES). *Adl Islamic Economic*, 1(1), 13-28.
- Gunawan, A., & Ma'ruf, M. F. (2020). Collaborative Governance dalam upaya merespon pengaduan masyarakat terkait lalu lintas (Studi pada Radio Suara Surabaya dan Kepolisian Resort Kota Besar Surabaya). *Journal of Public Sector Innovation*.
- Hariadi, A. (2019). “Collaborative Governance Dalam Pengelolaan Pariwisata Pantai Pasir Putih Bira Kabupaten Bulukumba. *Universitas Muhammadiyah Makasar*.
- Haris, S. (2019). GOVERNANCE: PERUBAHAN PARADIGMA PADA PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN. *SOSFILKOM Volume XIII Nomor 01* .
- Hayati, N., & Suparjan. (2017). Kemitraan Sebagai Strategi Pemberdayaan Masyarakat Dalam Program CSR Batik Cap Pewarna Alami di PT. Semen Gresik Pabrik Tuban. *jurnal Sosiologi USK, Vol.11, No.1, Universitas Gadjah Mada*.
- Hermawan, F. (2020, September 02). *13 Desa Dengan Omset Milyaran*. Retrieved from Kata Desa: <https://katadesa.id/index.php/dari-desa-ke-desa-1/188-13-bumdes-yang-punya-omzet-miliaran-rupiah>

- Isnawati, Ambrie, M., & Syafa, M. R. (2021). EFEKTIVITAS GAYA KEPEMIMPINAN KOLABORATIF (STUDI KASUS PADA SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI TABALONG). *Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Publik dan Administrasi Bisnis Vol. 5, No. 1*.
- Jung, Y. D. (2009). Collaborative Governance In The United States and Korea: Cases In Negotiated Policy Making and Service Delivery. *School of Policy, Planing and Development*.
- Kementerian Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi. (2023, Oktober). *Pendaftaran Nama dan Badan Hukum BUMDes*. Retrieved from <https://bumdes.kemendesa.go.id>
- Kinasih, I., Widiyahseno, B., & Wahjuni Dj, E. (2020). Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam memperkuat perekonomian masyarakat. *Jurnal Administrasi Pemerintahan Desa, 1(1)*, 33-44.
- Kurniasih, D. (2017). Collaborative Governance Dalam Penguatan Kelembagaan Program Sanitasi Lingkungan Berbasis Masyarakat (SLBM) di Kabupaten Banyumas. *jurnal sosiohumaniora, Vol.19, No.1, Universitas Jendral Soedirman*, 3-5.
- Kurniasih, D., & Wijaya, S. S. (2017). KEGAGALAN BISNIS PEMERINTAH DESA (Studi tentang Relasi Bisnis-Pemerintah pada Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Banyumas). *JPSI (Journal of Public Sector Innovations), Vol. 1, No. 2*, 66-72.
- Lerep. (2021). *Narasi Desa Wisata Lerep*. . Ungaran: Lerep, Ungaran Barat.
- Mayu, W. I. (2016). Faktor-Faktor yang Menghambat Tumbuh Dan Berkembangnya Badan Usaha Milik Desa Di Desa Pematang Tebih Kecamatan Ujung Batu Kabupaten Rokan Hulu. *Jom Fisip 3(1)*.
- Monoarfa, R., Noholo, S., & Handrisusanto, S. (2023). Pendampingan Penyusunan Laporan Keuangan BUMDes di Desa Huwongo Kecamatan Paguyaman Kabupaten Boalemo. *Jurnal Pengabdian Ekonomi Volume 02, Nomor 02*.
- Probuwati, I. (2018). COLLABORATIVE GOVERNANCE PROGRAM KAMPUNG UKM DIGITAL KABUPATEN BANTUL TAHUN 2016 (studi kasus kerajinan batik kayu krebet,. *kecamatan pajangan, kabupaten bantul*). *skripsi, Ilmu Pemerintahan UMY*, 26-123.
- Purnamasari, S. D., & Ma'ruf, M. F. (2020). Pemberdayaan Masyarakat Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUM DESA) (Studi BUM DESA Mawar Desa Kepel, Kecamatan Ngetos, Kabupaten Nganjuk). *Publik, VIII(5)*, 1-12.
- Purnomo, E. P. (2018). Collaborative Governance dalam Tata Kelola Hutan Berbasis Masyarakat. *LP3M UMY*.

- Puspitasari, D. N., Warsono, H., & DM, I. H. (2020). Pemberdayaan Masyarakat Desa Melalui BUM Desa Tirta Mandiri di Desa Ponggok, Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten. *NeoRespublica : Jurnal Ilmu Pemerintahan*, *II(1)*, 70-83.
- Syaiful, A. & Fafurida. (2019), Dampak Pengembangan Desa Wisata Lerep terhadap Perekonomian Pelaku Usaha Pariwisata. *INDICATORS Journal of Economics and Business*
- Sofiani, V., Saepuloh, L., & Eriswanto., E. (2017). Pemberdayaan Ekonomi Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Desa Karangjaya Kecamatan Gegerbitung Kabupaten Sukabumi. *Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Jenderal Soedirman*, 1-7.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Wahyuningsih, E., Noer, S., & Yunas, N. S. (2021). Inovasi Pembangunan Desa Melalui Kepemimpinan (Belajar dari Keberhasilan Pengelolaan Taman Ghanjaran di Desa Ketapanrame, Mojokerto). *Matra Pembaharuan*.
- Zaenuri, M. (2018). Tata Kelola Pariwisata-Bencana Berbasis Collaborative Governance. *Yogyakarta Explore*.

## LAMPIRAN - LAMPIRAN

### Lampiran 1,

### DOKUMENTASI



**Bapak Mitwa Amir**  
(Ketua Kelompok Industri Keripik Mekarjati)



**Ibu Seneng**  
(Wakil Ketua KWT Sumber Hasil)



**Kunjungan Kantor BUMDes Gerbang Lentera**  
Lerep – Semarang Barat



**Kunjungan Kantor BUMDes**  
Lerep – Semarang Barat



**Ibu Ira**  
(Penjaga Toko Gotong Royong BUMDes)



**Bapak Sumariyadi,ST.**  
(Kepala Desa Lerep)



**Bapak Sudiro**  
(Ketua Proklim Sokaku Sokaku Asri)



**Ibu Catur**  
(Kepala Unit Jasa Catering BUMDes GerbangLentera)



**Bapak Susiyanto**  
(Direktur BUMDes Gerbang Lentera)



**Bapak Bayu Anggara**  
(Ketua Pokdarwis Rukun Sentosa)

*Lampiran 2,*

**DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA**

1. Sejauh mana pemerintah desa Lerep melaksanakan *Collaborative Governance* sesuai dengan definisi konsep tersebut.
  - Bagaimana peran Pemerintah Desa Lerep dalam memprakarsai forum-forum pembahasan pengelolaan Bumdes Gerbang Lentera (**Kepala Desa, direktur Bumdes Gerbang Lentera**)
  - Siapa saja dan bagaimana peran setiap aktor non pemerintahan dalam forum pembahasan pengelolaan Bumdes Gerbang Lentera (**Kades, Direktur Bumdes Gerbang Lentera, swasta, kelompok mitra masyarakat yang ikut berkolaborasi di Bumdes Gerbang Lentera**)
  - Bagaimana bentuk keterlibatan langsung peserta forum pembahasan pengelolaan Bumdes Gerbang Lentera dalam pengambilan keputusan (**Kades, Direktur Bumdes Gerbang Lentera, swasta, kelompok mitra masyarakat yang ikut berkolaborasi di Bumdes Gerbang Lentera**)
  - Apakah forum pembahasan pengelolaan Bumdes Gerbang Lentera ini diselenggarakan secara formal dan bertemu secara kolektif (**Kades, Direktur Bumdes Gerbang Lentera, swasta, kelompok mitra masyarakat yang ikut berkolaborasi di Bumdes Gerbang Lentera**)
  - Apakah forum pembahasan pengelolaan Bumdes Gerbang Lentera ini bertujuan untuk mengambil keputusan melalui konsensus (**Kades, Direktur Bumdes Gerbang Lentera, swasta, kelompok mitra masyarakat yang ikut berkolaborasi di Bumdes Gerbang Lentera**)
  - Apakah fokus kolaborasi pembahasan pengelolaan Bumdes Gerbang Lentera adalah pada kebijakan publik atau manajemen publik. (**Kades, Direktur Bumdes Gerbang Lentera, swasta, kelompok mitra masyarakat yang ikut berkolaborasi di Bumdes Gerbang Lentera**)

2. Sejauh mana pemerintah desa Lerep melaksanakan *Collaborative Governance* sesuai dengan variable konsep tersebut (Kondisi awal, kepemimpinan fasilitatif, desain kelembagaan, proses)
- Kondisi Awal (Pemerintah Desa, Kelompok mitra masyarakat, Swasta)
    - a. Bagaimana visi dan janji yang dibawa oleh pemerintah desa Lerep mengenai pembahasan pengelolaan Bumdes Gerbang Lentera melalui Kerjasama antar mitra (**Kades, Direktur Bumdes Gerbang Lentera**)
    - b. Bagaimana Sejarah awal terbentuknya setiap kelompok mitra dan proses kolaborasi pengelolaan Bumdes Gerbang Lentera (**Kades, Direktur Bumdes Gerbang Lentera, swasta, kelompok mitra masyarakat yang ikut berkolaborasi di Bumdes Gerbang Lentera**)
    - c. Bagaimana analisis problematika dan harapan setiap kelompok mitra sehingga terbentuknya kolaborasi kerjasama pengelolaan Bumdes Gerbang Lentera (**Kades, Direktur Bumdes Gerbang Lentera, swasta, kelompok mitra masyarakat yang ikut berkolaborasi di Bumdes Gerbang Lentera**)
    - d. Apakah setiap kelompok mitra (Negara, Swasta, Masyarakat) memiliki kesetaraan dan kekuatan sumber daya yang sama untuk berpartisipasi dalam pengelolaan Bumdes Gerbang Lentera (**Kades, Direktur Bumdes Gerbang Lentera, swasta, kelompok mitra masyarakat yang ikut berkolaborasi di Bumdes Gerbang Lentera**)
    - e. Bagaimana strategi yang dilakukan oleh pemerintah desa untuk memberi kekuatan terhadap kelompok mitra yang lemah dalam pembahasan pengelolaan Bumdes Gerbang Lentera (**Kades, Direktur Bumdes Gerbang Lentera,**)
    - f. Bagaimana insentif dan hasil konkrit yang ditawarkan oleh pemerintah desa dalam membangun kerjasama bersama agar setiap elemen ikut berpartisipasi dalam pengelolaan Bumdes Gerbang Lentera (**Kades, Direktur Bumdes Gerbang Lentera,**)
    - g. Apakah terdapat kelompok mitra yang berkonflik atau memiliki Sejarah konflik sehingga menghambat proses awal kolaborasi dalam

pengelolaan Bumdes Gerbang Lentera (**Kades, Direktur Bumdes Gerbang Lentera,**)

h. Apakah kesadaran dari setiap kelompok mitra untuk berkolaborasi dan bekerjasama sudah terbentuk dalam pengelolaan Bumdes Gerbang Lentera (**Kades, Direktur Bumdes Gerbang Lentera,**)

➤ **Kepemimpinan Fasilitatif (Kepala Desa)**

a. Bagaimana peran dan strategi kepala desa Lerep dalam menyatukan para kelompok mitra dan membuat mereka terlibat satu sama lain dalam semangat kolaboratif pengelolaan Bumdes Gerbang Lentera

b. Bagaimana bentuk pendekatan yang dilakukan oleh kepala desa Lerep dalam menjalin kerjasama dengan setiap kelompok mitra dalam pengelolaan Bumdes Gerbang Lentera

c. Apakah kepala desa aktif dalam menginisiasi dan memfasilitasi setiap pembentukan forum-forum pengambilan keputusan pengelolaan Bumdes Gerbang Lentera bersama para kelompok mitra lainnya.

d. Bagaimana bentuk peran sentral kepala desa Lerep dalam pengambilan keputusan pengelolaan Bumdes Gerbang Lentera

e. Bagaimana bentuk peran aktif kepala desa Lerep dalam membangun kepercayaan para kelompok mitra dan menjaga komitmen hasil keputusan.

f. Bagaimana strategi kepala desa Lerep dalam membangun partisipasi Masyarakat dalam proses pengelolaan Bumdes Gerbang Lentera.

g. Bagaimana cara kepala desa Lerep dalam memberikan peluang bagi kelompok yang lemah untuk ikut andil dalam proses pengelolaan Bumdes Gerbang Lentera.

➤ **Desain Kelembagaan**

a. Bagaimana setiap individu (Masyarakat Desa Lerep) mendapatkan akses yang sama untuk berpartisipasi dalam pengelolaan Bumdes Gerbang Lentera (**Kades, Direktur Bumdes Gerbang Lentera, swasta, kelompok mitra masyarakat yang ikut berkolaborasi di Bumdes Gerbang Lentera**)

- b. Bagaimana setiap individu (Masyarakat Desa Lerep) di perlakukan secara adil dan setara serta tidak mendapatkan diskriminasi dalam proses pengelolaan Bumdes Gerbang Lentera (**Kades, Direktur Bumdes Gerbang Lentera, swasta, kelompok mitra masyarakat yang ikut berkolaborasi di Bumdes Gerbang Lentera**)
  - c. Apakah dalam forum pengambilan keputusan pengelolaan Bumdes Gerbang Lentera sudah melibatkan seluruh kelompok mitra yang terkena dampak atau peduli terhadap permasalahan. (**Kades, Direktur Bumdes Gerbang Lentera, swasta, kelompok mitra masyarakat yang ikut berkolaborasi di Bumdes Gerbang Lentera**)
  - d. Siapa saja para kelompok mitra yang diikutsertakan dalam setiap forum pengambilan keputusan dalam Pengelolaan Bumdes Gerbang Lentera (**Kades, Direktur Bumdes Gerbang Lentera**)
  - e. Bagaimana Eksklusifitas forum dapat terjaga tanpa ada hambatan dari pihak lain (**Kepala Desa, direktur Bumdes Gerbang Lentera**)
  - f. Bagaimana bentuk aturan dan kontrak dasar yang dibentuk guna menjaga komitmen setiap kelompok mitra dalam pengelolaan Bumdes Gerbang Lentera (**Kepala Desa, direktur Bumdes Gerbang Lentera, swasta, kelompok mitra masyarakat yang ikut berkolaborasi di Bumdes Gerbang Lentera**)
  - g. Bagaimana setiap pelaksanaan kesepakatan pengelolaan Bumdes Gerbang Lentera memiliki transparansi yang jelas dan diketahui oleh setiap kelompok mitra. (**Kepala Desa, direktur Bumdes Gerbang Lentera, swasta, kelompok mitra masyarakat yang ikut berkolaborasi di Bumdes Gerbang Lentera**)
- Proses dan Hasil Kolaborasi
- a. Forum-forum tatap muka apa saja yang pernah dilakukan dalam pembahasan pengelolaan Bumdes Gerbang Lentera. (**Kepala Desa, direktur Bumdes Gerbang Lentera, swasta, kelompok mitra masyarakat yang ikut berkolaborasi di Bumdes Gerbang Lentera**)

- b. Bagaimana intensitas pertemuan dan komunikasi dari setiap kelompok mitra (**Kepala Desa, direktur Bumdes Gerbang Lentera, swasta, kelompok mitra masyarakat yang ikut berkolaborasi di Bumdes Gerbang Lentera**)
- c. Bagaimana hasil kesepakatan di bentuk dalam setiap forum tersebut (**Kepala Desa, direktur Bumdes Gerbang Lentera, swasta, kelompok mitra masyarakat yang ikut berkolaborasi di Bumdes Gerbang Lentera**)
- d. Bagaimana Jobdesk dan peran dari kelompok mitra dalam menjalankan kesepakatan tersebut (**Kepala Desa, direktur Bumdes Gerbang Lentera, swasta, kelompok mitra masyarakat yang ikut berkolaborasi di Bumdes Gerbang Lentera**)
- e. Bagaimana bentuk kontrak kerjasama ataupun kontrak keuntungan yang disepakati oleh kelompok mitra (**Kepala Desa, direktur Bumdes Gerbang Lentera, swasta, kelompok mitra masyarakat yang ikut berkolaborasi di Bumdes Gerbang Lentera**)
- f. Bagaimana fakta-fakta lapangan yang dihasilkan dalam proses kolaborasi tersebut. (**Kepala Desa, direktur Bumdes Gerbang Lentera, swasta, kelompok mitra masyarakat yang ikut berkolaborasi di Bumdes Gerbang Lentera**)
- g. Bagaimana rencana staretegis yang dihasilkan dalam proses kolaborasi tersebut (**Kepala Desa, direktur Bumdes Gerbang Lentera, swasta, kelompok mitra masyarakat yang ikut berkolaborasi di Bumdes Gerbang Lentera**)
- h. Bagaimana dinamika yang terjadi dalam proses pengelolaan Bumdes Gerbang Lentera (**Kepala Desa, direktur Bumdes Gerbang Lentera, swasta, kelompok mitra masyarakat yang ikut berkolaborasi di Bumdes Gerbang Lentera**)
- i. Bagaimana cara dari kelompok mitra menyikapi dinamika yang terjadi dalam proses pengelolaan Bumdes Gerbang Lentera (**Kepala Desa,**

**direktur Bumdes Gerbang Lentera, swasta, kelompok mitra masyarakat yang ikut berkolaborasi di Bumdes Gerbang Lentera)**

- j. Bagaimana jalinan kepercayaan dan komitmen dari kelompok mitra dapat terjalin baik. **(Kepala Desa, direktur Bumdes Gerbang Lentera, swasta, kelompok mitra masyarakat yang ikut berkolaborasi di Bumdes Gerbang Lentera)**

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama : Fuad Dhiyaulhaq

TTL : Pulau Punjung, 21 Januari 2001

Alamat Asal : Nagari sungai duo, Kec. Sitiung, Kab Dharmasraya

Alamat Tinggal : Beringin, Ngaliyan

Pekerjaan : Mahasiswa

Nomor HP : 089529159501

Sosial Media : @fuad\_dhiyaulhaq

Riwayat Pendidikan :

1. SDN 18 Sitiung
2. MTsN Padang panjang
3. SMA N 1 Padang panjang

Perguruan Tinggi : UIN Walisongo Semarang

Pengalaman Organisasi :

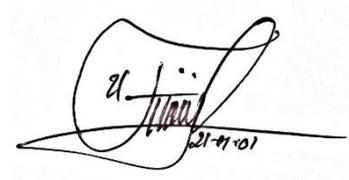
1. Generasi Eksekutif Fisip (2019)
2. Biro Sosial Politik PMII Rayon Fisip (2019-2021)
3. Div. Kastrat HMJ Ilmu Politik (2019-2020)
4. Koordinator Kementerian Sospol Dema Fisip (2021)
5. Ketua Umum Himpunan Mahasiswa Berkarya (2020)
6. Ketua PMII Rayon Fisip Komisariat UIN Walisongo Semarang (21-22)
7. Ketua 1 PMII komisariat walisongo (2022-2023)
8. Menteri koordinator Sosial Politik Dema UIN Walisongo (2023)

Motto Hidup

: Pahami Potensi mu, Tuntaskan Prosesmu,  
Kontribusi kan kemampuan mu

Semarang, 18 Desember 2023

TTD

A handwritten signature in black ink, featuring a large, stylized initial 'F' and 'D' that are interconnected. Below the signature, the date '21-11-01' is written in a smaller, simpler script.

(Fuad Dhiyaulhaq)