



## **Collaborative Governance dalam Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah Kecamatan Seri Kuala Lobam Kabupaten Bintan Tahun 2024**

**La Ode Aziz Naim<sup>1</sup>, Afrizal Afrizal<sup>2</sup>, Ardi Putra<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Ilmu Pemerintahan, Universitas Maritim Raja Ali Haji (UMRAH), Indonesia

Alamat Kampus: Jalan Raya Dompok - Tanjungpinang 29111, Provinsi Kepulauan Riau

Korespondensi penulis: [laodeaziznaim@gmail.com](mailto:laodeaziznaim@gmail.com)<sup>1</sup>, [afrizal.umrah@gmail.com](mailto:afrizal.umrah@gmail.com)<sup>2</sup>, [ardiputra@umrah.ac.id](mailto:ardiputra@umrah.ac.id)<sup>3</sup>.

**Abstract** A collaboration on the part of the village government, community groups, and third parties (partnerships) is needed to achieve village development through BUMDes, utilizing local potential and resources so as to create village economic value. Teluk Sasah Village has no natural resources that can be optimized often facing difficulties in economic development. In this situation, it is important to prioritize the development of human resource quality in the village and establish partnerships with various parties to create an innovative BUMDes. The cooperation of BUMDes with the Joint Business Group (KUBE) and Youth Organization in its business unit was able to make BUMDes Mitra Perdana in Teluk Sasah Village the best BUMDes in Bintan Regency. In addition, with good BUMDes achievements, it is able to open partnership opportunities with companies, namely PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Riau Islands in managing the pertashop business unit. This study aims to analyze the implementation of collaborative governance in the development of Village-Owned Enterprises (BUMDes) Mitra Perdana, Seri Kuala Lobam District, Bintan Regency Year 2024. Researchers used a descriptive qualitative research approach in this study. The research was conducted using Ansell & Gash's collaborative governance theory (2008), the results of this study indicate that Starting Conditions emphasize one of the historical factors of conflict or cooperation between actors, there is poor communication between the Village Government and BUMDes in internal cooperation. Facilitative Leadership has been optimized characterized by the role of the Village Government and Local Government through the Village Empowerment and Community Service of Bintan Regency. Institutional Design: there are rules, MOU, BUMDes bylaws on collaboration in BUMDes development. Collaborative Governance Process: face-to-face dialog, building trust, commitment to the process, mutual understanding have been implemented optimally. However, the temporary results in the collaboration process are not optimal because cooperation with community groups is still conditional so that it is less profitable for KUBE

**Keywords:** Collaborative Governance, Development, Village-Owned Enterprises (BUMDes).

**Abstrak.** Sebuah kolaborasi dari pihak pemerintah desa, kelompok masyarakat, dan pihak ketiga (kemitraan) diperlukan untuk mencapai pembangunan desa melalui BUMDes, memanfaatkan potensi dan sumber daya lokal sehingga dapat menciptakan nilai ekonomi desa. Desa Teluk Sasah tidak memiliki SDA yang dapat dioptimalkan sering kali menghadapi kesulitan dalam pengembangan ekonomi. Dalam situasi ini, penting mengedepankan pengembangan kualitas SDM di desa dan menjalin kemitraan dengan berbagai pihak untuk menciptakan sebuah inovasi BUMDes. Kerjasama BUMDes dengan Kelompok Usaha Bersama (KUBE) dan Organisasi Karang Taruna dalam unit usahanya mampu menjadikan BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah menjadi BUMDes terbaik Se-Kabupaten Bintan. Disamping itu dengan prestasi BUMDes yang baik mampu membuka peluang kemitraan dengan perusahaan yaitu PT. Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Kepulauan Riau dalam pengelolaan unit usaha pertashop. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan collaborative governance dalam pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mitra Perdana Kecamatan Seri Kuala Lobam Kabupaten Bintan Tahun 2024. Peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif bersifat deskriptif dalam penelitian ini. Penelitian dilakukan menggunakan teori *collaborative governance* Ansell & Gash (2008), hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Starting Condition* (Kondisi Awal) menekankan salah satu faktor sejarah konflik atau kerja sama antar aktor, terdapat komunikasi yang kurang baik antara Pemerintah Desa dan BUMDes dalam kerjasama internal. Kepemimpinan Fasilitatif sudah optimal ditandai dengan peran Pemerintah Desa dan Pemerintah Daerah melalui Dinas Pemberdayaan dan Masyarakat Desa Kabupaten Bintan. Desain Kelembagaan terdapat aturan, MOU, AD/ART BUMDes pada kolaborasi dalam pengembangan BUMDes. Proses *Collaborative Governance*: dialog tatap muka, membangun kepercayaan, komitmen pada proses, pemahaman bersama sudah dilaksanakan optimal. Akan tetapi hasil sementara dalam proses kolaborasi belum optimal dikarenakan kerjasama dengan kelompok masyarakat masih bersifat kondisional sehingga kurang menguntungkan bagi KUBE.

**Kata Kunci:** *Collaborative Governance*, Pengembangan, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

## **1. LATAR BELAKANG**

Pembangunan desa melalui ekonomi kreatif dapat memanfaatkan potensi-potensi desa dengan tujuan kesejahteraan masyarakat. Semua aspek-aspek yang ada di desa menjadi kunci pembangunan baik aspek sumber daya manusia maupun aspek sumber daya alam, material, fisik hingga aspek manajerial. Hal ini sejalan dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa pasal 1 ayat (8) yang menegaskan pembangunan desa adalah upaya peningkatan kualitas hidup dan kehidupan untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Melalui pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu desa dapat memanfaatkan potensi-potensi desa secara berkelanjutan.

Kunci pembangunan nasional diawali dengan pembangunan desa dengan memanfaatkan potensi-potensi yang ada di desa (Phitaloka & Wibawani, 2023). Selain dimanfaatkan untuk kesejahteraan masyarakat, Potensi-potensi desa juga akan menghasilkan PADes (Pendapatan Asli Desa) yang bermanfaat bagi pemerintah desa itu sendiri (Putra & Herawati, 2024). Pernyataan ini menunjukkan komitmen pemerintah dalam membangun desa, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Dengan memperkuat wilayah-wilayah dan desa, pemerintah berupaya membangun Indonesia dari wilayah pinggiran, sesuai dengan salah satu poin utama dalam sembilan agenda prioritas (Nawa Cita) Presiden dan Wakil Presiden periode 2014–2019 (Wijaya et al., 2021).

Salah satu cara untuk memanfaatkan potensi tersebut adalah melalui pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Langkah ini sejalan dengan upaya pembangunan daerah yang diprioritaskan oleh Kementerian Negara Pembangunan Daerah Tertinggal (KNPDT), khususnya di wilayah pedesaan. KNPDT menetapkan beberapa fokus utama untuk pembangunan kawasan desa, termasuk optimalisasi kelembagaan, peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM), pengembangan usaha kreatif di desa, dan peningkatan fasilitas infrastruktur. Dalam rangka mencapai tujuan pembangunan ini, salah satu langkah strategis adalah melalui pendirian BUMDes yang dapat menjadi penggerak ekonomi bagi desa dan masyarakat desa (Sutikno et al., 2022).

BUMDes diterapkan dengan prinsip pemberdayaan dan partisipatif, fokusnya adalah untuk meningkatkan kualitas hidup manusia melalui aspek ekonomi, dengan tujuan mencapai kemandirian Indonesia. Melalui BUMDes, diharapkan mampu mendorong masyarakat untuk turut serta secara aktif dalam pembangunan dan peningkatan kesejahteraan desa. Sebuah

kolaborasi dari pihak pemerintah desa maupun masyarakat (non pemerintah) diperlukan untuk mencapai pembangunan desa melalui BUMDes, memanfaatkan potensi dan sumber daya lokal sehingga dapat menciptakan nilai ekonomi desa yang signifikan (Sahita & MARUF, 2020).

Kabupaten Bintan merupakan salah satu wilayah administratif dari 7 kabupaten/kota di Provinsi Kepulauan Riau. Berdasarkan data dari Dinas PMD Kabupaten Bintan pada tahun 2024 Kabupaten 10 Kecamatan, 15 Kelurahan, 36 Desa, dan 36 BUMDes.

**Tabel 1.** Status BUMDes Maju Di Kabupaten Bintan Dan Menghasilkan Pades Pada Tahun 2024

No	Nama Desa	Nama BUMDes	PADes	Status BUMDes
1	Teluk Sasah	Mitra Perdana	46.287.766,30	Maju
2	E Kang Anculai	Anugrah E Kang	32.501.200	Maju
3	Kampung Hilir	Sehati	32.701.732	Maju
4	Teluk Bakau	Bina Sejahtera	24.154.559	Maju
5	Busung	Dendang Betuah	26.342.500	Maju

Sumber: Dinas PMD Kabupaten Bintan, 2024.

Berdasarkan data dari Dinas PMD Kabupaten Bintan 2024 terdapat lima BUMDes di Kabupaten Bintan yang berstatus maju dari total 36 BUMDes dan mampu menghasilkan PADes yaitu Desa Teluk Sasah (BUMDes Mitra Perdana), Desa E Kang Anculai (BUMDes Anugrah E Kang), Desa Kampung Hilir (BUMDes Sehati), Desa Teluk Bakau (BUMDes Bina Sejahtera), dan Desa Busung (Dendang Betuah). Kelima BUMDes tersebut maju karena adanya kolaborasi antar aktor baik Pemerintah Desa, Mitra atau swasta, dan Masyarakat atau pelaku usaha (UMKM).

Bentuk kolaborasi BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah adalah menjalin kemitraan dengan PT. Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Kepulauan Riau yang merupakan perusahaan BUMN dalam unit usaha Pertashop. Disamping itu pihak ketiga yang berpartisipasi dalam pengembangan unit usaha BUMDes ialah dari kelompok masyarakat di Desa Teluk Sasah yaitu organisasi pemuda karang taruna dalam mengelola unit usaha penyewaan tenda dan kursi. Serta partisipasi Kelompok Usaha Bersama (KUBE) Desa Teluk Sasah dalam pengadaan konsumsi berupa kue-kue kering dan jasa pembuatan tanjak. Sehingga dari kerjasama antar aktor tersebut mampu menciptakan inovasi pada setiap BUMDes dalam pengelolaan unit usahanya, baik unit usaha dibidang wisata maupun unit usaha produk olahan dari KUBE.

Desa Teluk Sasah merupakan salah satu desa yang berada di Kecamatan Seri Kuala Lobam Kabupaten Bintan dengan BUMDes bernama BUMDes Mitra Perdana. Terbentuknya

BUMDes Mitra Perdana berdasarkan pada Peraturan Daerah No. 4 Tahun 2016 Tentang Badan Usaha Milik Desa dan perubahan Peraturan Perdes No. 03 tahun 2018. Struktur pengurus BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah terdiri dari 1 penasehat, 3 dewan pengawas, dan 3 orang pengurus harian.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia No 96 tahun 2017 tentang Tata Cara Kerjasama Desa di Bidang Pemerintahan Desa dan Permendesa No. 3 tahun 2021 tentang Pendataan, Pemeringkatan, Pengembangan BUMDes atau BUMDesMa menjadi pedoman atau regulasi langsung kepada BUMDes untuk melakukan kemitraan atau kerjasama dengan pihak ketiga.

**Tabel 2.** Jenis Kegiatan Usaha BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah dan Pendapatan Tahun 2024.

No.	Unit Usaha	Bidang Usaha	Pendapatan
1.	Pelayanan dan Jasa	1. Menyewakan kios	Rp. 47.800.000,00
		2. Menyewakan tenda	Rp. 1.900.000,00
		3. Menyewakan mesin jahit	Rp. 1.507.000,00
		4. Menyewakan panggung hiburan ukuran 4 x 3 meter	–
		5. Menyewakan mobil lori	Rp. 3.705.400,00
2.	Perdagangan	1. Unit Usaha Pertashop (2024)	Rp. 32.332.748,16
		2. Penjualan Kue Kering / Catering Oleh KUBE	–
3.	Unit Usaha Produksi Jahit Baju Dan Tas	1. Menjahit baju RT RW Untuk Kabupaten Bintan	–
		2. Menjahit Pesanan Desa yang dikerjakan masyarakat yang telah mendapat pelatihan yang diselenggarakan pemerintahan desa	–
4.	Unit Usaha Sub-kontraktor Dan Supplier	1. Menyediakan bahan baju yang dibutuhkan masyarakat desa Masyarakat Desa Teluk	–
		2. Membuat teralis, seperti pintu, jendela dan lain – lain.	–
		3. Pemasangan AC	–
		4. Pembuatan Bangunan	–
		5. Pemasangan Jaringan listrik	–
5.	Pendapatan lain-lain		Rp. 8.000.000,00

Sumber: Olahan Peneliti, 2024

Berdasarkan hasil observasi pada hasil pra penelitian peneliti meskipun di Desa Teluk Sasah tidak memiliki potensi Sumber Daya Alam (SDA) yang bisa dimanfaatkan, namun dengan adanya kerjasama antara Pemerintah Desa dengan BUMDes Mitra Perdana di Desa

Teluk Sasah mampu mengelola potensi Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas untuk menghasilkan PADes melalui BUMDes. Sumber pendapatan BUMDes di setiap tahunnya tidak lepas dari menjalin kerjasama atau melakukan kemitraan dengan perusahaan yaitu PT. Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Kepulauan Riau dalam pengelolaan unit usaha Pertashop.

Potensi SDM berupa keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan unit usaha BUMDes dapat membuat BUMDes Mitra Perdana menjadi salah satu BUMDes berstatus maju dan BUMDes terbaik di Kabupaten Bintan. Adapun keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan unit usaha BUMDes Mitra Perdana seperti unit usaha Pertashop dimana adanya keterlibatan masyarakat sebagai pekerjanya, unit usaha tenda dan kursi yang dikelola oleh pemuda Karang Taruna, unit usaha sewa mobil lori/pick up yang dikelola oleh masyarakat, unit usaha pengadaan konsumsi berupa kue-kue kering/catering yang dikelola oleh Kelompok Usaha Bersama (KUBE), Pengadaan jasa dan sewa mesin jahit yang dikelola oleh masyarakat. Berdasarkan nilai aset BUMDes Mitra Perdana 2017-2022, Total Aset BUMDes Mitra Perdana Rp. 1.717.639.412,48 Tahun 2023 (Pemerintah Desa Teluk Sasah, 2023).

Meskipun BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah sudah berstatus maju dan cukup berkontribusi dalam meningkatkan PADes, akan tetapi berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti masih terdapat beberapa kendala dalam pengelolaan BUMDes. Berdasarkan fakta lapangan yang terdapat beberapa kondisi dalam pengelolaan BUMDes diantaranya yaitu; Pertama kurang optimalnya kerjasama antara BUMDes dengan KUBE yang ada di desa Teluk Sasah. dapat ditandai dari segi pemberdayaan masyarakat yang diberikan BUMDes kepada KUBE yaitu berupa produk-produk Kelompok Usaha Bersama (KUBE) belum secara optimal dipromosikan oleh BUMDes melalui fasilitas berupa kios, dimana secara pemasaran produk berupa kerajinan tanjak hingga kue-kue kering hanya dilakukan pada saat ada acara-acara besar atau adanya kunjungan tamu ke desa baru kios khusus UMKM dan Kelompok Usaha Bersama (KUBE) tersebut dibuka. Kedua, kondisi lingkungan di Desa Teluk Sasah yang tidak memadai untuk dijadikan tempat wisata dikarenakan bentuk wilayah berupa sabana sehingga potensi desa melalui SDA tidak dapat dimanfaatkan untuk pengelolaan usaha BUMDes.

Berdasarkan beberapa permasalahan fenomena diatas dalam pengembangan BUMDes Mitra Perdana Desa Teluk Sasah meskipun sudah berstatus maju dan mendapat penghargaan sebagai BUMDes terbaik se-Kabupaten Bintan pada tahun 2022 terbukti masih terdapat faktor penghambat pada pengembangan BUMDes Mitra Perdana Desa Teluk Sasah Kabupaten Bintan. Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis pelaksanaan

collaborative governance yang dijalankan dalam pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mitra Perdana Kecamatan Seri Kuala Lobam Kabupaten Bintan Tahun 2024.

## **2.KAJIAN TEORITIS**

### ***Collaborative Governance***

*Collaborative governance* menurut Ansell dan Gash, 2008 bahwa tata kelola kolaborasi membawa ide baru dari pikiran-pikiran tentang kebijakan publik untuk lebih kooperatif untuk menyelesaikan masalah-masalah kepublikan. Ansell dan Gash menilai bahwa *collaborative governance* merupakan telaah dari sudut pandang keilmuan dalam kebijakan publik yang lebih mengarah kepada kolaborasi antar pihak atau aktor (Noor, 2022).

Ansell dan Gash (2008) juga membuat peta atau lima indikator untuk menentukan pelaksanaan kolaborasi diantaranya yaitu;

a. *Starting Condition* (Kondisi Awal)

Fokus utama dalam kondisi awal ini adalah meminimalkan terjadinya ketidakseimbangan dalam kerjasama, baik dari segi sumber daya yang dimiliki maupun inisiatif dari pihak-pihak yang terlibat, yang dapat timbul berdasarkan latar belakang masing-masing pemangku kepentingan dalam kerjasama tersebut. Tumpang tindih kapasitas atau sumber daya di antara para pemangku kepentingan menggambarkan awal mula terbentuknya tata kelola kolaboratif. Dalam upaya memulai kolaborasi untuk menjalankan kebijakan atau program yang besar, biasanya terdapat tantangan di awal karena adanya perbedaan di antara pihak-pihak yang terlibat.

b. Kepemimpinan Fasilitatif

Kepemimpinan berperan penting sebagai fasilitator dalam menetapkan dan menjaga aturan, membangun kepercayaan, memfasilitasi dialog, dan mendukung eksplorasi bersama. Kepemimpinan ini diperlukan untuk merangkul, memberdayakan, serta melibatkan pemangku kepentingan, dan mengarahkan mereka dalam memajukan kolaborasi.

c. Desain Kelembagaan

Masalah terkait desain kelembagaan terletak pada penggunaan tenggat waktu yang krusial. Hal ini dapat mengakibatkan terhambatnya ruang lingkup dalam suatu forum. Menurut teori Ansell dan Gash, tolok ukur keberhasilan dalam aspek ini adalah adanya landasan hukum yang jelas, lengkap dengan aturan, protokol, dan transparansi yang tercantum dalam peraturan dasar kerjasama.

d. Proses Kolaborasi

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

Dialog ini bukan sekadar negosiasi sederhana, melainkan berfungsi untuk mengurangi antagonisme dan rasa tidak hormat antar pemangku kepentingan. Dengan demikian, para stakeholder dapat bekerja sama sesuai dengan tujuan dan manfaat bersama.

- *Trust Building* (Menciptakan kepercayaan aktor)

Kurangnya rasa percaya di antara para pemangku kepentingan merupakan hal yang umum terjadi pada awal proses kolaborasi. Kolaborasi tidak hanya sebatas negosiasi antar stakeholder, tetapi juga merupakan upaya untuk membangun kepercayaan bersama. Kepercayaan perlu dibangun sejak awal proses kolaborasi agar para stakeholder terhindar dari sikap egosentrisme institusi.

- *Commitment to process* (Menekankan kepada komitmen bersama)

Komitmen yang kuat dari setiap pemangku kepentingan diperlukan untuk menghindari risiko dalam proses kolaborasi. Walaupun komitmen bisa menjadi aspek yang kompleks dalam kolaborasi, ia merupakan tanggung jawab para stakeholder untuk melihat hubungan yang terbentuk sebagai sesuatu yang baru dan mengembangkan tanggung jawab tersebut lebih lanjut.

- *Share Understanding* (Membangun pemahaman bersama)

Para pemangku kepentingan yang terlibat harus saling berbagi pemahaman tentang apa yang bisa dicapai melalui kolaborasi. Berbagi pemahaman ini dapat digambarkan sebagai misi, tujuan, objektivitas, visi, dan ideologi yang sama. Proses ini dapat menghasilkan kesepakatan bersama dalam memahami dan mengartikan suatu masalah.

- *Intermediate outcomes* (Hasil sementara)

Hasil sementara dari proses kolaborasi tampak dalam bentuk keluaran yang konkret. Ini adalah hasil penting yang berperan krusial dalam menciptakan momentum yang dapat mendorong tercapainya keberhasilan kolaborasi. *Intermediate outcomes* ini muncul ketika tujuan yang realistis dan menguntungkan dari kolaborasi tercapai, terutama ketika "*small wins*" dari upaya kolaboratif mulai terjadi (Ansell & Gash, 2008).

### **Penyelenggaraan Pemerintahan Desa**

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, Penyelenggaraan Pemerintahan Desa memiliki susunan hirarki yang terdiri dari Kepala Desa, Perangkat Desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), Lembaga Kemasyarakatan Desa, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), Masyarakat Desa. Dalam melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan desa, masyarakat memiliki lembaga-lembaga serta peraturan yang disusun dan ditetapkan oleh masyarakat desa sendiri (Prayitno et al., 2019). Dalam penyelenggaraan pemerintahan desa,

yang paling utama adalah bagaimana pemerintah desa dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat, memberikan pelayanan yang baik kepada warganya, dan memperkuat daya saing desa secara mandiri salah satu langkah yang dapat dilakukan melalui pengembangan BUMDes. Dengan adanya BUMDes dapat membantu masyarakat dalam berbagai aspek, seperti memenuhi kebutuhan sehari-hari, membuka peluang usaha atau lapangan pekerjaan, serta meningkatkan pengetahuan masyarakat desa (Sarkawi et al., 2020).

### **Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)**

Pengertian BUMDes atau Badan Usaha Milik Desa menurut Undang- Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa dalam Pasal 1 Ayat (6) yang selanjutnya disebut BUMDes adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa.

Interpretasi sistem hukum terhadap peraturan tentang desa menghasilkan peta jalan (road map) untuk pendirian BUMDes. Pembentukan BUMDes didasarkan pada inisiatif desa dengan memperhatikan: (a) prakarsa dari Pemerintah desa dan/atau masyarakat desa; (b) potensi ekonomi desa; (c) sumber daya alam yang ada di desa; (d) sumber daya manusia yang mampu mengelola BUMDes; dan (e) penyertaan modal oleh Pemerintah desa dalam bentuk pembiayaan serta aset desa yang diserahkan untuk dikelola sebagai bagian dari usaha BUMDes (Surya Putra, 2015).

Terdapat tiga filosofi yang mendasari pembentukan BUMDes, diantaranya yaitu;

- a. Meskipun BUMDes merupakan badan usaha, tujuannya bukan hanya untuk mencari keuntungan, tetapi juga melayani masyarakat, menjadi perpanjangan tangan dari pemerintah desa, serta melakukan pemberdayaan masyarakat dan mendorong ekonomi desa.
- b. BUMDes tidak seharusnya mengambil alih aktivitas ekonomi yang sudah dijalankan oleh warga, melainkan menciptakan kegiatan baru, menambahkan nilai, atau mensinergikan aktivitas ekonomi yang sudah ada dan dikelola oleh warga.
- c. BUMDes berperan sebagai *social enterprise*, yaitu lembaga bisnis yang bertujuan untuk mengatasi masalah sosial dengan cara menciptakan nilai tambah, mengelola potensi dan aset, serta mendistribusikan manfaat sebesar-besarnya bagi warga (Titioka et al., 2020).

### **3. METODE PENELITIAN**

Peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dalam penelitian ini. Menurut Moleong (2000) penelitian kualitatif merupakan sebuah riset yang memiliki tujuan untuk memahami, mendeskripsikan, serta menganalisis fenomena yang dialami oleh subjek penelitian menjadi suatu temuan penelitian. Misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain. karakteristik penelitian kualitatif bersifat deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa, dalam suatu konteks ilmiah yang dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah yang beragam (Rangkuti, 2016). Penelitian ini bersifat deskriptif yang mengacu kepada studi karena menggunakan teori dan data untuk mendeskripsikan cara-cara memecahkan sebuah permasalahan saat ini. Penelitian deskriptif merujuk pada studi yang memanfaatkan data untuk menggambarkan bagaimana suatu masalah saat ini sedang diselesaikan (Harahap, 2020). Oleh sebab itu, penelitian ini dilaksanakan untuk mengeksplorasi collaborative governance dalam pengembangan BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah Kecamatan Seri Kuala Lobam Kabupaten Bintan. Teknik pengumpulan data yang peneliti lakukan di dalam penelitian ini melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Terdapat beberapa informan dalam penelitian yakni Sekretaris Desa Teluk Sasah, Ketua BPD, Ketua BUMDes, Sekretaris BUMDes, Pendamping KUBE di Desa Teluk Sasah, Ketua Kelompok Usaha Bersama (KUBE), Karang Taruna, RW/Tokoh Masyarakat, Tenaga Ahli Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Bintan, Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (PMD) Kabupaten Bintan. Teknik Analisis Data dalam penelitian ini mengikuti konsep yang diberikan Miles dan Huberman yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### **Pelaksanaan *Collaborative Governance* dalam Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah Kecamatan Seri Kuala Lobam Kabupaten Bintan Tahun 2024.**

Peraturan Pemerintah Desa Teluk Sasah Nomor 3 Tahun 2021 Tentang Anggaran Badan Usaha Milik Desa Mitra Perdana mendorong pengurus BUMDes untuk melakukan sebuah inovasi program kolaborasi dengan kelompok organisasi masyarakat desa maupun mitra perusahaan dalam pengembangan BUMDes. Dalam peraturan ini menjelaskan bahwa untuk mengembangkan BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah struktur kepengurusan BUMDes merancang program kerjasama yang akan atau sedang terlaksana serta membuka informasi informasi status, modal, dan kerjasama yang ada di BUMDes. Dalam kerjasama BUMDes dengan Masyarakat maupun perusahaan dapat melakukan pemberdayaan masyarakat desa dan berkontribusi bagi PADes serta kesejahteraan masyarakat Desa Teluk Sasah.

Bentuk kerjasama atau kemitraan antara BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah dengan PT. Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Kepulauan Riau yaitu didasarkan pada Perjanjian Perpanjangan Izin Operasi Sementara Pertashop di Wilayah Kerja Sales Area Retail Kepulauan Riau dalam pendirian unit usaha pertashop. Pendirian unit usaha pertashop sebagai bentuk penyediaan jasa pelayanan bahan bakar minyak kepada masyarakat maupun pihak lain yang membutuhkan.



**Gambar 1.** Unit Usaha Pertashop BUMDes Bermitra dengan PT. Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Provinsi Kepulauan Riau

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2025

Pemerintah Desa Teluk Sasah melakukan kerjasama dengan berbagai aktor baik perusahaan maupun kelompok organisasi masyarakat sebagai bentuk upaya meningkatkan perekonomian desa melalui BUMDes yang berbadan hukum di bidang ekonomi. Kelompok Usaha Bersama (KUBE) di Desa Teluk Sasah (unit usaha pengadaan konsumsi/*catering*), Organisasi Karang Taruna (unit usaha penyewaan tenda kursi), PT. Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Kepulauan Riau (unit usaha pertashop) merupakan contoh upaya BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah menjalin kerjasama dalam kelompok masyarakat dan perusahaan dalam unit usahanya. Tujuan dilakukan kerjasama ini sebagai inovasi BUMDes untuk meningkatkan PADes dan meningkatkan pemberdayaan dan kesejahteraan masyarakat desa.

### ***Starting Condition* (Kondisi Awal) dalam Pengembangan BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah**

Tujuan utama kondisi awal pelaksanaan kolaborasi ialah untuk pembentukan relasi antar aktor-aktor serta meminimalisir ketidakseimbangan yang dimiliki seperti pengetahuan, sumber daya, dan fasilitas, sejarah konflik atau kerja sama sebelumnya. Sehingga menciptakan inisiatif pada aktor yang berpartisipasi di dalamnya memiliki kepentingan dan tujuan berbeda memutuskan untuk bekerja sama berdasarkan visi dan misi serta latar belakang kolaborasi dilaksanakan oleh para aktor.

Latar Belakang atau tujuan BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah mengelola unit usaha baik bermitra dan kerjasama dengan lembaga masyarakat sendiri adalah untuk meningkatkan PADes. Selain itu untuk meningkatkan status kemandirian desa menuju desa mandiri melalui BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah sebagai badan hukum diharapkan mampu meningkatkan kegiatan ekonomi desa dan meningkatkan pemberdayaan masyarakat. Pengelolaan BUMDes tidak bisa dilakukan oleh pengurus BUMDes dan Kepala Desa saja untuk meningkatkan unit usaha maka BUMDes perlu membuat inovasi. Upaya yang dapat dilakukan yaitu bermitra dengan perusahaan PT. Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Kepulauan Riau dan partisipasi masyarakat Desa Teluk Sasah seperti KUBE dan Organisasi Kepemudaan Karang Taruna.

Pernyataan diatas juga diperkuat oleh Bapak Adi Fadli selaku Tokoh Masyarakat di Desa Teluk Sasah. Kemitraan dengan PT. Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Kepulauan Riau maupun bekerjasama dengan kelompok organisasi masyarakat ialah untuk menjadikan Desa Teluk Sasah menjadi desa mandiri melalui inovasi BUMDes. Kerjasama kemitraan tersebut juga bagian dari *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang merupakan tanggung jawab kesejahteraan sosial kepada masyarakat dalam mendukung pembangunan ekonomi berkelanjutan. Bentuk dukungan dalam pembangunan ekonomi ialah melakukan mitra bisnis pendirian unit usaha pertashop dengan BUMDes. Sejalan dengan peran PT. Pertamina yaitu menjamin pemerataan dan ketersediaanya daerah terpencil atau pedesaan.

Selain melakukan kemitraan dengan PT. Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Kepulauan Riau dalam pendirian pertashop juga bekerjasama dengan Kelompok Usaha Bersama (KUBE) di Desa Teluk Sasah dalam unit usaha konsumsi dan pembuatan kerajinan tanjak. Latar belakang kerjasama KUBE dengan BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah adalah untuk meningkatkan pendapatan dan pemberdayaan masyarakat desa khususnya yang masuk kedalam anggota KUBE dan UMKM di Desa Teluk Sasah. Dorongan dari beberapa Dinas seperti Dinas Sosial dan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Bintan yang menyarankan rekomendasi agar BUMDes bekerjasama dengan KUBE dan UMKM yang ada di Desa Teluk Sasah agar meningkatkan pemberdayaan dan mendukung produktifitas masyarakat Desa Teluk Sasah. Sehingga dari hal tersebut terbentuklah kerjasama dalam unit usaha konsumsi dan pengadaan kerajinan tanjak agar menghasilkan pendapatan bagi KUBE maupun BUMDes.

Selain itu terdapat partisipasi aktor kelompok masyarakat Organisasi Kepemudaan Karang Taruna dalam mendukung pengembangan BUMDes. Partisipasi Karang Taruna di Desa Teluk Sasah dalam unit usaha penyewaan tenda dan kursi ialah untuk menghasilkan

pendapatan masyarakat di Desa Teluk Sasah serta mendukung BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah dalam upaya meningkatkan perekonomian di desa melalui inovasi BUMDes.

*Starting Conditions* (Kondisi Awal) juga menekankan pada sejarah konflik atau kerjasama antar aktor yang memengaruhi dinamika kolaborasi selanjutnya. Berdasarkan hasil temuan dilapangan terdapat konflik internal antara Pemerintah Desa dan BUMDes yaitu komunikasi yang kurang baik antar kedua pihak dalam pengembangan BUMDes. Perlunya keterbukaan dalam pengambilan keputusan maupun penyusunan program kegiatan usaha BUMDes berdasarkan kesepakatan bersama dan peran masing-masing aktor.

### **Kepemimpinan Fasilitatif dalam Pengembangan BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah**

Aspek kepemimpinan fasilitatif menekankan pada peran pemimpin yang dominan dalam kolaborasi mampu memfasilitasi, meningkatkan pemberdayaan setiap aktor yang terlibat, serta membawa cakupan partisipasi kearah yang lebih luas. Peran pemimpin dalam pelaksanaan *collaborative governance* dalam pengembangan BUMDes dapat dilihat dari peranan Kepala Desa di Desa Teluk Sasah, Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Bintan, dan Direktur/Ketua BUMDes dalam melakukan dorongan pemberdayaan serta memperluas cakupan partisipasi kearah yang lebih luas. Untuk mengetahui bagaimana peranan pemimpin dalam pelaksanaan *collaborative governance* dalam pengembangan BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah, maka peneliti melakukan wawancara kepada Bapak Ady M. Noor selaku Direktur/Ketua BUMDes di Desa Teluk Sasah mengatakan bahwa:

*“Peran Kepala Desa sebagai pemimpin sekaligus penasehat di dalam struktur organisasi BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah ialah pada anggaran pernyataan modal pada unit usaha BUMDes. Dinas PMD Kabupaten Bintan juga merupakan fasilitator di dalam BUMDes Mitra Perdana mendorong setiap aktor baik mitra perusahaan maupun kelompok masyarakat untuk berpartisipasi dalam program BUMDes maupun unit-unit usaha BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah. Kontribusi Dinas PMD Kabupaten Bintan sangat berperan dalam pendirian unit usaha pertashop ini dimana Dinas PMD Kabupaten Bintan mendampingi mulai dari proses perencanaan hingga implementasi pendirian unit usaha Pertashop. Dalam meningkatkan kepercayaan PT. Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Kepulauan Riau sebagai mitra untuk bekerjasama Dinas PMD Kabupaten Bintan bersama BUMDes Mitra Perdana meeyakinkan Mitra dengan melihat perkembangan BUMDes di Desa Teluk Sasah sebagai BUMDes terbaik Se-Kabupaten Bintan dua tahun berturut-turut 2002-2023. Dari prestasi BUMDes dan total pendapatan BUMDes yang cukup berkontribusi*

*terhadap PADes berhasil meningkatkan kepercayaan PT. Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Kepulauan Riau sebagai kemitraan dalam unit usaha pertashop pada BUMDes Mitra Perdana.” (Tanggal Wawancara 18 Januari 2025).*

Peran pemimpin dalam pengembangan BUMDes, baik dalam kerjasama unit usaha yang melibatkan partisipasi kelompok masyarakat maupun kemitraan seperti Pertashop, tetap berada di bawah kepemimpinan Kepala Desa dengan Dinas PMD sebagai fasilitator. Kepala Desa berperan dalam pengelolaan anggaran melalui dana desa, khususnya dalam pendirian awal unit usaha pertashop dengan penyertaan modal dari Pemerintah Desa Teluk Sasah sekitar Rp. 150.000.000/juta. Sedangkan Dinas PMD Kabupaten Bintan memberikan dorongan, arahan, fasilitasi, serta pemberdayaan dalam setiap unit usaha BUMDes Desa Teluk Sasah.

Selain itu dalam menguatkan kerjasama BUMDes dengan KUBE sebagai aktor kelompok masyarakat desa terdapat dorongan atau fasilitas dari pemerintah desa ataupun BUMDes. KUBE merupakan kelompok usaha bersama selain aktif dalam kegiatan ekonomi untuk meningkatkan pendapatan setiap anggotanya serta aktif dalam kegiatan sosial. Fasilitas yang dapat diberikan pemerintah desa (Kepala Desa) transportasi/mobil desa untuk kegiatan KUBE, sarana atau tempat untuk memasarkan produktivitas olahan KUBE, dan adanya beberapa pelatihan yang diberikan untuk meningkatkan skill dan keterampilan bagi para perwakilan anggota KUBE.

Peranan Tenaga Ahli Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Bintan sebagai fasilitator dalam membina atau mendampingi segala persoalan di desa termasuk BUMDes. Tenaga Ahli Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Bintan memberikan arahan strategis kepada BUMDes untuk mengidentifikasi potensi desa berupa SDA maupun SDM yang ada di desa. Potensi Desa tersebut bisa dimanfaatkan untuk pengelolaan unit-unit usaha di BUMDes. Peran Tenaga Ahli Desa Kabupaten Bintan dalam kerjasama BUMDes dengan kemitraan yaitu memfasilitasi BUMDes dalam memberikan pengetahuan BUMDes untuk menyusun perjanjian kerjasama kemitraan.

### **Desain Kelembagaan dalam Pengembangan BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah**

Desain Kelembagaan menekankan pada aturan-aturan dasar dan protokol transparansi yang menjadi payung hukum dalam kerjasama. Desain kelembagaan berupa aturan kolaborasi dibentuk atas kesepakatan bersama setiap aktor yang berpartisipasi di dalamnya. Memahami aturan dan protokol transparansi dalam kolaborasi pengembangan BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah, peneliti mewawancarai Bapak Ady M. Noor selaku Direktur/Ketua

BUMDes di Desa Teluk Sasah. Beliau menyatakan bahwa landasan hukum, baik dalam bentuk peraturan maupun perjanjian kerjasama *Memorandum of Understanding (MoU)* dengan mitra, telah tersusun dengan jelas dalam pengembangan BUMDes Mitra Perdana. Perjanjian Perpanjangan Izin Operasional Sementara Pertashop di Wilayah Kerja Sales Area Retail Kepulauan Riau yang dikeluarkan oleh PT Pertamina Patra Niaga serta dokumen dan regulasi pendukung lainnya, menjadi landasan dalam pengembangan unit usaha BUMDes. Salah satu dokumen pendukung tersebut adalah Perizinan Usaha Berbasis Risiko yang ditandatangani oleh Menteri Investasi atau Kepala Badan Koordinasi Penanaman Modal.

Peneliti juga mewawancarai Bapak Yakub selaku Ketua Badan Permusyawaratan Desa (BPD) di Desa Teluk Sasah mengatakan bahwa:

*“Ya, terdapat landasan hukum atau peraturan Desa mengenai BUMDes yang dibuat oleh Kepala Desa sendiri dan BPD di Desa Teluk Sasah berupa Peraturan Kepala Desa Teluk Sasah Kecamatan Seri Kuala Lobam Kabupaten Bintan Nomor 3 Tahun 2021 Tentang Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah. Terkait perjanjian/aturan kerjasama antara BUMDes dengan PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Kepulauan Riau dalam pengurusan persyaratan maupun administrasi langsung ke pusat yang ada di Medan (daerah bagian Sumatera) akan tetapi karena ada dorongan dan bantuan dari Dinas PMD Kabupaten Bintan pihak PT. Pertamina Patra Niaga di Medan (daerah bagian Sumatera) melakukan survei lokasi maupun keadaan lingkungan di Desa Teluk Sasah.”* (Tanggal Wawancara 8 Januari 2025).

Aturan yang dikeluarkan oleh pemerintah dalam memperkuat kolaborasi antara BUMDes, mitra, dan kelompok masyarakat berpedoman pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 96 Tahun 2017 tentang Tata Cara Kerja Sama Desa di Bidang Pemerintahan Desa serta Peraturan Menteri Desa Nomor 3 Tahun 2021 tentang Pendataan, Pemingkatan, dan Pengembangan BUMDes atau BUMDesMa. Beberapa regulasi tersebut menjadi dasar bagi BUMDes untuk melakukan kerjasama dengan pihak ketiga atau bermitra maupun melakukan kerjasama antar-BUMDes di berbagai desa.

Pernyataan diatas juga diperkuat oleh pernyataan dari Bapak Mat Daud selaku Tenaga Ahli Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Bintan. Terdapat Peraturan Bupati Bintan Nomor 80 tahun 2022 tentang Badan Usaha Milik Desa dan Badan Usaha Milik Desa Bersama sebagai dasar aturan yang mengatakan bahwa BUMDes/BUMDesMa berhak melakukan kerjasama atau kemitraan dengan pihak lain. Pihak yang dimaksud dapat berupa pemerintah daerah, dunia usaha, Lembaga Non Pemerintah (Perusahaan/Swasta).

## **Proses Kolaborasi dalam Pengembangan BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah**

### **a) Dialog tatap muka**

Dialog tatap muka pada proses kolaborasi BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah ditandai dengan PT. Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Kepulauan Riau sering melibatkan rapat atau forum yang didampingi oleh Dinas PMD sebagai perwakilan pemerintah daerah Kabupaten Bintan. Pada tahap awal perencanaan kemitraan, Dinas PMD Kabupaten Bintan turut mendampingi dalam pendirian unit usaha Pertashop BUMDes untuk menentukan kesepakatan bersama dan memenuhi persyaratan administrasi yang diperlukan oleh PT. Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Kepulauan Riau. Setelah unit usaha Pertashop berhasil didirikan, Ketua BUMDes secara rutin mengadakan rapat *offline* untuk membahas keberlanjutan dan perkembangan unit usaha tersebut. Rapat ini membahas berbagai isu, seperti ketersediaan pendistribusian BBM serta fluktuasi harga BBM yang sering terjadi menjelang hari-hari besar.

Selain itu terdapat bentuk komunikasi dalam proses kerjasama antara BUMDes dan kelompok masyarakat, yaitu KUBE dan Organisasi Karang Taruna. Pendamping KUBE yang mewakili kelompok KUBE di Desa Teluk Sasah sering dilibatkan dalam pengambilan keputusan serta perencanaan program kerja yang berkaitan dengan kerjasama antara BUMDes dan KUBE. Kerjasama ini khususnya berfokus pada unit usaha pengadaan konsumsi (*catering*), serta produk-produk olahan lainnya yang dihasilkan oleh KUBE. Peran Organisasi Kepemudaan Karang Taruna di Desa Teluk Sasah sering diikutsertakan dalam pertemuan (forum) membahas terkait perencanaan program BUMDes kedepannya dan perkembangan BUMDes setiap tahunnya.

### **b) Membangun kepercayaan**

Langkah untuk meningkatkan kepercayaan BUMDes Mitra Perdana kepada PT. Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Kepulauan Riau sebagai mitra dalam unit usaha Pertashop dilakukan melalui komitmen BUMDes yang didampingi oleh Dinas PMD Kabupaten Bintan. BUMDes meyakinkan PT. Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Kepulauan Riau dengan menunjukkan kontribusi BUMDes terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes). Selain itu prestasi BUMDes Mitra Perdana yang telah meraih penghargaan sebagai BUMDes terbaik di Kabupaten Bintan selama dua tahun berturut-turut oleh Dinas PMD Kabupaten Bintan menjadi bukti nyata. Penghargaan tersebut diberikan karena pelaporan tahunan BUMDes yang baik dan kemampuannya dalam berkontribusi kepada PADes. Keterbukaan BUMDes dalam hal ini mampu meningkatkan kepercayaan PT. Pertamina Patra

Niaga Sales Area Retail Kepulauan Riau untuk melakukan kemitraan dalam unit usaha Pertashop di BUMDes.

Pernyataan diatas juga diperkuat oleh pernyataan Ibu Mardiyah S.HI, Penggerak Swadaya Masyarakat Bidang Pemberdayaan Masyarakat Dinas PMD Kabupaten Bintan. Hingga saat ini Dinas PMD Kabupaten Bintan tidak menemukan kendala dalam meningkatkan kepercayaan kepada perusahaan PT. Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Kepulauan Riau yang menjalin kerjasama dengan BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah. Di sisi lain, PT. Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Kepulauan Riau juga memberikan dorongan melalui sosialisasi kepada BUMDes di seluruh Kabupaten Bintan untuk melakukan kemitraan dalam pendirian unit usaha Pertashop. Namun saat menentukan lokasi pendirian unit usaha pertashop terdapat sedikit kesulitan dalam menemukan lokasi yang strategis.

Selain itu terdapat upaya peningkatan kepercayaan dalam proses kerjasama antara BUMDes dan kelompok masyarakat, yaitu KUBE dan Organisasi Karang Taruna. Upaya meningkatkan kepercayaan KUBE dalam melakukan kolaborasi pada unit usaha pengadaan konsumsi dan produk lainnya, KUBE melihat terlebih dahulu visi misi BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah. Terdapat beberapa kesamaan tujuan dari program kerja KUBE dengan BUMDes yaitu bukan hanya sekedar melakukan kegiatan ekonomi, akan tetapi juga melakukan kegiatan sosial untuk membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.

### **c) Komitmen pada proses**

Bentuk komitmen dalam pelaksanaan kerjasama kemitraan dengan PT. Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Kepulauan Riau, BUMDes wajib melakukan pembayaran terlebih dahulu kepada PT. Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Kepulauan Riau untuk pendistribusian BBM bensin jenis Pertamax yang dijual di unit usaha Pertashop pada BUMDes. Disamping itu PT. Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Kepulauan Riau juga wajib melakukan pendistribusian BBM pada pertashop yang dikelola oleh BUMDes sesuai dengan pembayaran dan permintaan ketersediaanya.

Kolaborasi dalam pengembangan unit usaha BUMDes dapat dilihat dari aktor-aktor yang terlibat baik KUBE, Organisasi Karang Taruna, dan Mitra PT. Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Kepulauan Riau sangat berkomitmen dalam berpartisipasi terkait pelaksanaan tugas-tugas yang mereka tanggungjawabkan. Antusias Kelompok Usaha Bersama (KUBE) di Desa Teluk Sasah dalam keikutsertaan mereka sebagai masyarakat apabila terdapat kegiatan atau acara besar desa. BUMDes berupaya mempromosikan dan membantu kegiatan produktifitas KUBE dengan menyediakan kios maupun stand sebagai bentuk fasilitas untuk pemasaran produk KUBE.



**Gambar 2.** Produk KUBE dalam kerjasama unit usaha Jasa Pengadaan Konsumsi

Sumber: Profil BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah, 2024



**Gambar 3.** Produk KUBE dalam kerjasama unit usaha Jasa Pembuatan Tanjak

Sumber: Media Sosial Instagram KUBE Kenari

Aktor kelompok masyarakat organisasi kepemudaan karang taruna bersama beberapa pemuda di Desa Teluk Sasah turut berpartisipasi dan berkomitmen dalam melakukan kerjasama dengan BUMDes. Tugas dan tanggung jawab Organisasi Karang Taruna yaitu menyediakan jasa pemasangan sewa tenda dan kursi. Penghasilan dari unit usaha penyewaan tenda kursi tersebut dibagi sama rata antara BUMDes dan Karang taruna sesuai dengan kesepakatan yang adil.

#### **d) Pemahaman bersama**

Kerjasama kemitraan antara BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah dengan PT. Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Kepulauan Riau sejauh ini berjalan tanpa perbedaan pemahaman. Untuk memastikan perkembangan BUMDes yang berkelanjutan, diadakan forum diskusi yang membahas program kerja serta perencanaan pengembangan unit usaha. Forum ini berfungsi sebagai wadah pertukaran informasi dan penyamaan pemahaman bagi seluruh partisipan agar selaras dengan visi dan misi BUMDes. Rapat tatap muka rutin dilakukan untuk membahas kerjasama kemitraan, seperti ketersediaan pendistribusian BBM serta fluktuasi harga BBM menjelang hari besar. Dalam rapat tersebut terjadi pertukaran informasi dan pengetahuan terkait pengembangan unit usaha Pertashop BUMDes Mitra Perdana, yang bekerjasama dengan PT. Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Kepulauan Riau.

Selain memperkuat pemahaman bersama dalam kemitraan, BUMDes juga memberikan pengetahuan mengenai strategi pemasaran produk Kelompok Usaha Bersama (KUBE) agar

lebih dikenal oleh masyarakat, baik di dalam maupun di luar desa. BUMDes dan KUBE memiliki kesamaan tujuan yaitu memperoleh keuntungan secara adil, menggerakkan perekonomian desa, serta melaksanakan kegiatan sosial untuk membantu masyarakat. Selain itu dalam kerja sama antara BUMDes dan Organisasi Karang Taruna Desa Teluk Sasah terkait unit usaha jasa penyewaan tenda dan kursi, keduanya memiliki pemahaman yang selaras. Kerja sama ini bertujuan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam unit usaha BUMDes, khususnya di bidang penyewaan tenda dan kursi. Keuntungan yang diperoleh dibagi secara adil berdasarkan kesepakatan bersama sehingga dapat meningkatkan perkembangan BUMDes melalui partisipasi masyarakat.

#### **e) Hasil Sementara**

Keluaran atau hasil kerjasama kemitraan dengan PT. Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Kepulauan Riau sudah berjalan sesuai yang diinginkan serta mampu berkontribusi terhadap PADes di Desa Teluk Sasah. Selain itu hasil pelaksanaan kolaborasi BUMDes dengan aktor kelompok organisasi masyarakat yaitu KUBE dan Organisasi Kepemudaan Karang Taruna berhasil mendapatkan penghargaan BUMDes terbaik se-kabupaten Bintan dua tahun berturut yaitu tahun 2022 dan 2023.

Selain bermitra dengan PT. Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Kepulauan Riau dalam unit usaha pertashop BUMDes tidak terlepas dari kerjasama dengan kelompok masyarakat desa seperti KUBE dan Karang Taruna. Visi dan Misi antara Karang Taruna dengan BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah sejalan yaitu sama-sama memberdayakan masyarakat desa. Pembagian keuntungan dari kerjasama sudah dibagi secara adil dengan kesepakatan bersama. Organisasi karang taruna mendapatkan keuntungan sebesar 65% dan BUMDes mendapatkan keuntungan sebesar 35% dari unit usaha sewa tenda kursi.

Namun pernyataan tersebut berbeda dengan pernyataan oleh Bapak Yufriadi selaku pendamping KUBE di Desa Teluk Sasah. Kerjasama antara BUMDes dan KUBE kurang menguntungkan dalam hal peluang pasar untuk menjual produk. Kelompok KUBE memperoleh keuntungan lebih besar dari penjualan produk olahan baik konsumsi maupun jasa pembuatan tanjak berbasis *online*, dibandingkan dengan keuntungan yang diperoleh melalui kerja sama dengan BUMDes.

**Tabel 3.** Penyertaan modal dari Desa Teluk Sasah kepada BUMDes Mitra Perdana

	TAHUN	TOTAL
Dari Desa	2016	Rp 10.000.000,00
		Rp 200.000.000,00
	2017	Rp 191.141.552,00
	2018	Rp 161.717.040,00
	2019	Rp 565.268.500,00
	2021	Rp 215.000.000,00
	2023	Rp 100.000.000,00
<b>Total dari Desa</b>		<b>Rp 1.443.127.092,00</b>
Kemendesa	2018	Rp 50.000.000,00
<b>Total dari Kemendesa</b>		<b>Rp 50.000.000,00</b>
<b>Total Keseluruhan</b>		<b>Rp 1.493.127.092,00</b>

Sumber: Profil BUMDes Mitra Perdana Desa Teluk Sasah, 2024

**Tabel 4.** Pendapatan Tahunan BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah Tahun 2017–2024

Pendapatan BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah	2017	Rp 17.382.487,75
	2018	Rp 23.335.240,00
	2019	Rp 31.000.000,00
	2020	Rp 40.752.725,00
	2021	Rp 33.671.925,87
	2022	Rp 18.674.023,70
	2023	Rp 12.142.793
	2024	Rp 46.287.766,30

Sumber: Profil BUMDes dan Dinas PMD Kabupaten Bintan,2024.

**Tabel 5.** Pendapatan Bersih BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah (SHU) pada Tahun 2024

TGL	URAIAN	REF	DEBET	KREDIT	SALDO
-----	--------	-----	-------	--------	-------

	SHU Januari 2024		Rp. 46.287.766,30		Rp. 46.287.766,30
	SHU Setelah Potongan Pajak				
	Cadangan Modal	20%		Rp. 9.257.553,26	Rp. 37.030.213,04
	Pengurus/Pengelola	22%		Rp. 10.183.308,59	Rp. 26.846.904,46
	Pendidikan	3%		Rp. 1.388.632,99	Rp. 25.458.271,47
	Sosial	2%		Rp. 925.755,33	Rp. 24.532.516,14
	PADesa	40%		Rp. 18.515.106,52	Rp. 6.017.409,62
	Administrasi	5%		Rp. 2.314.388,32	Rp. 3.703.021,30
	Pengawas	5%		Rp. 2.314.388,32	Rp. 1.388.632,99
	Penasehat	3%		Rp. 1.388.632,99	Rp. 0,00
		100%	Rp. 46.287.766,30	Rp. 46.287.766,30	Rp -

Sumber: BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah, 2025

**Tabel 6.** Sumber-Sumber Pendapatan Asli Desa (PADes) Desa Teluk Sasah Tahun 2024

Pendapatan	Dana Perimbangan	Silpa Tahun Lalu	Total
Dana Desa (APBN)	Rp. 1.405.600.000	Rp. 60.677.491	RP. 1.466.286.419
Alokasi Dana Desa (APBD)	Rp. 2.142.415.000	Rp. 177.155.503,94	Rp. 2.319.570.503,94
Penggunaan Bagi Hasil Pajak Daerah (PBH)	Rp. 918.826.000	Rp. 53.516.000	Rp 972.142.000
Bantuan Keuangan Kabupaten	Rp. 252.027.800	–	Rp. 252.027.800
Hasil Unit Usaha (Keuntungan BUMDes)	Rp. 18.515.106,52	–	Rp. 18.515.106,52
Sumbangan Dari Pihak Ketiga	–	–	–
Swadaya, Partisipasi, Gotong Royong Masyarakat	–	–	–

Sumber: Pemerintah Desa Teluk Sasah, 2025

Hasil sementara menunjukkan bahwa proses *collaborative governance* dalam pengembangan BUMDes melalui kemitraan dengan PT. Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Kepulauan Riau telah berjalan sesuai harapan dan berkontribusi terhadap PADes. Kolaborasi yang dilakukan BUMDes Mitra Perdana mampu meraih penghargaan sebagai BUMDes terbaik se-Kabupaten Bintan selama dua tahun berturut-turut, yaitu pada 2022 dan 2023. Keberhasilan ini tidak terlepas dari kerja sama dengan kelompok organisasi masyarakat, seperti KUBE dan Karang Taruna. Namun kolaborasi tersebut belum optimal karena masih bersifat kondisional. Selain itu fasilitas kios yang dapat dimanfaatkan oleh KUBE dan BUMDes untuk memasarkan produk olahan anggotanya belum dapat beroperasi setiap hari. Dari segi peluang pasar pemasaran produk oleh BUMDes terhadap produk KUBE masih belum optimal dan kurang menguntungkan. KUBE justru memperoleh lebih banyak keuntungan

melalui penjualan berbasis *online*. Hasil sementara dari proses kolaborasi ini menjadi bahan evaluasi bagi BUMDes untuk meningkatkan efektivitas kerja sama, sehingga dapat berkelanjutan dalam jangka panjang.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian yang peneliti lakukan, pelaksanaan *collaborative governance* sudah melibatkan beberapa aktor Pemerintah Desa, Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Bintan, Perusahaan PT. Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Kepulauan Riau dalam melakukan kemitraan pada unit usaha pertashop pada BUMDes, dan kelompok masyarakat desa. Seperti Organisasi Kepemudaan Karang Taruna dan Kelompok Usaha Bersama (KUBE).

peneliti menemukan bahwa Kondisi awal pelaksanaan *collaborative governance* dalam pengembangan BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes memerlukan keterlibatan tidak hanya dari pengurus BUMDes dan Kepala Desa, tetapi juga dari Kelompok Masyarakat Desa dan mitra PT. Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Kepulauan Riau dalam unit usaha pertashop. Pentingnya pembentukan relasi, serta perhatian terhadap ketidakseimbangan sumber daya, pengetahuan, dan fasilitas, menjadi faktor kunci dalam kolaborasi. Terdapat peran aktor pemerintah sebagai fasilitator seperti Kepala Desa sebagai penasehat BUMDes dan memberikan anggaran kepada BUMDes dalam mengembangkan unit-unit usaha BUMDes. Terdapat peran dari Tenaga Ahli Desa Kabupaten Bintan dalam membina atau mendampingi segala persoalan di desa termasuk BUMDes. Disamping itu peranan dari Dinas PMD Kabupaten Bintan sebagai dalam mendampingi seluruh perencanaan sampai pengimplementasian unit usaha Pertashop yang bermitra dengan PT. Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Kepulauan Riau.

Selain itu, Desain kelembagaan dalam pengembagan BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah berupa Peraturan Kepala Desa Teluk Sasah Kecamatan Seri Kuala Lobam Kabupaten Bintan Nomor 3 Tahun 2021 Tentang Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah. Disamping itu, terdapat perjanjian kerjasama (MOU) Perjanjian Perpanjangan Izin Oprasional Sementara pertashop Di Wilayah Kerja Seles Area Retail Kepulauan Riau yang dikeluarkan oleh PT. Pertamina Patra Niaga.

Proses kolaborasi dalam pengembangan BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah terdiri dari dialog tatap muka, membangun kepercayaan, komitmen pada proses, berbagi

pemahaman sudah optimal dilakukan. Akan tetapi terdapat hasil sementara menekankan pada keluaran atau output dari proses pelaksanaan kolaborasi belum optimal menguntungkan bagi Kelompok Usaha Bersama (KUBE) sebagai aktor masyarakat desa yang berpartisipasi dalam pengembangan BUMDes.

## **Saran**

Berdasarkan kesimpulan dari penelitian, terdapat beberapa saran yang peneliti berikan pada pelaksanaan *collaborative governance* dalam pengembangan BUMDes Mitra Perdana di Desa Teluk Sasah Kecamatan Seri Kuala Lobam Kabupaten Bintan. saran yang dapat peneliti berikan diantaranya yaitu:

1. Untuk mengoptimalkan *Starting Conditions* (Kondisi Awal) menekankan pada sejarah konflik atau kerja sama antar aktor, ditemukan adanya konflik internal antara Pemerintah Desa dan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Salah satu penyebab utama dari konflik ini adalah kurangnya komunikasi yang baik antara kedua pihak. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan komunikasi yang efektif melalui pelaksanaan pertemuan koordinasi yang terjadwal antara Pemerintah Desa dan pengurus BUMDes. Pertemuan koordinasi bertujuan untuk memastikan adanya ruang dialog yang terbuka dan terstruktur dalam setiap pengambilan keputusan strategis.
2. Untuk mengoptimalkan hasil sementara yang menekankan pada keluaran atau output dari proses pelaksanaan kolaborasi agar mampu berdampak positif kepada setiap aktor khususnya KUBE selaku aktor masyarakat desa, sebaiknya BUMDes lebih meningkatkan lagi kerjasama dan keterlibatan KUBE dalam pengembangan BUMDes. Misalnya dengan meningkatkan fasilitas sarana dan prasarana berupa kios dan peningkatan promosi produk-produk olahan para Kelompok Usaha Bersama (KUBE). Hal tersebut tentunya akan mengoptimalkan hasil sementara yang menekankan pada keluaran atau output yang mampu dirasakan oleh setiap aktor yang berpartisipasi serta membawa kerjasama kearah yang berkelanjutan.
3. Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Bintan terus memperkuat lagi dorongan dan sosialisasi kepada Pemerintah Desa dan BUMDes yang ada di Kabupaten Bintan untuk menciptakan inovasi baru melalui kemitraan atau kerjasama dengan pihak ketiga agar menggerakkan pemeringkatan status BUMDes yang ada di Kabupaten Bintan ke arah yang lebih baik.

## 6. DAFTAR REFERENSI

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). *Collaborative governance in theory and practice*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Harahap, N. (2020). Penelitian kualitatif.
- Noor, M. (2022). *COLLABORATIVE GOVERNANCE* Suatu Tinjauan Teoritis dan Praktik (Muhammad Riyandi Firdaus dan Farid Zaki Yopiannor (ed.); Pertama). BILDUNG.
- Pemerintah Desa Teluk Sasah. (2023). Profil BUMDes Mitra Perdana. Pemerintah Desa Teluk Sasah Kabupaten Bintan.
- Phitaloka, R. D., & Wibawani, S. (2023). *Collaborative Governance* BUM Desa dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Sugihwaras Kabupaten Sidoarjo. *Publikauma: Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 11(1).
- Prayitno, G., Subagiyo, A., Rusmi, S. A., & Firdausy, E. F. (2019). *Perencanaan Desa Terpadu: Modal Sosial dan Perubahan Lahan*. Cv. Ae Media Grafika.
- Putra, Y. A. R., & Herawati, N. R. (2024). Analisis *Collaborative Governance* Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Jetis Kecamatan Bandungan Kabupaten Semarang. *Journal of Politic and Government Studies*, 13(2), 765–779.
- Rangkuti, A. N. (2016). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, PTK, dan penelitian pengembangan*. Citapustaka Media.
- Sahita, N. E., & MARUF, M. F. (2020). *Collaborative Governance* Dalam Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bum Desa) Di Desa Bandungrejo Kecamatan Ngasem Kabupaten Bojonegoro (Studi Pada Pemerintah Desa Bandungrejo, Pt. Pertamina Ep Cepu, Dan *Institute Development of Society*). *Publika*, 8(3).
- Sarkawi, S., Khair, A., Kafrawi, K., Zunnuraeni, Z., & Saleh, M. (2020). Pemanfaatan potensi Badan Usaha Milik Desa sebagai daya ungkit anggaran pendapatan dan belanja desa. *Jurnal Kompilasi Hukum*, 5(1), 56–73.
- Surya Putra, A. (2015). *Buku 7 Badan Usaha Milik Desa: Spirit usaha kolektif desa*.
- Sutikno, C., Sari, L. A., & Setiawan, A. (2022). *Collaborative Governance* terhadap Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Serang, Kecamatan Karangreja, Kabupaten Purbalingga. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 9(3), 438–456.
- Titioka, B. M., Huliselan, M., Sanduan, A., Ralahallo, F. N., & Siahainenia, A. J. D. (2020). Pengelolaan Keuangan Bumdes Di Kabupaten Kepulauan Aru. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Jamak*, 3(1), 197–216.
- Wijaya, R. A. T., Zauhar, S., Muttaqin, A., & PA, M. (2021). *Collaborative Governance* Dalam Pengembangan Bumdes Non Pariwisata Tawang Sari Di Kabupaten Malang (Studi Pada Desa Ketawang Kecamatan Gondanglegi Kabupaten Malang). Universitas Brawijaya.
- Peraturan Bupati Bintan Nomor 80 Tahun 2022 Tentang Badan Usaha Milik Desa / Badan Usaha Milik Desa Bersama.
- Peraturan Daerah No. 4 Tahun 2016 Tentang Badan Usaha Milik Desa
- Peraturan Kepala Desa Teluk Sasah Kecamatan Seri Kuala Lobam Kabupaten Bintan Nomor 3 Tahun 2021 Tentang Anggaran Rumah Tangga Badan Usaha Milik Desa Mitra Perdana
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 96 Tahun 2017 Tentang Tata Cara

Kerja Sama Desa Di Bidang Pemerintahan Desa

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2021 Tentang Pendaftaran, Pendataan Dan Pemeringkatan, Pembinaan Dan Pengembangan, Dan Pengadaan Barang Dan/Atau Jasa Badan Usaha Milik Desa/Badan Usaha Milik Desa Bersama

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Trasmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan, dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa

Perpanjangan Izin Operasi Sementara Pertashop di Wilayah Kerja Sales Area Retail Kepulauan Riau.

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa