

Sinergi Quadruple Helix dalam Penguatan Tata Kelola BUMDes: Studi Kasus Desa Wisata Binor, Kabupaten Probolinggo

Rohim*, Imam Sunarto, Veby Rizma Imama
Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Pembangunan
*e-mail: rohim.annida86@gmail.com

ABSTRAK

Pengembangan desa wisata berbasis Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) kerap terkendala oleh lemahnya inovasi dan minimnya sinergi antaraktor strategis. Penelitian ini bertujuan mengkaji bagaimana kolaborasi Quadruple Helix memperkuat tata kelola BUMDes dalam pengembangan desa wisata, dengan studi kasus BUMDes Bhinor Energi di Desa Binor, Kabupaten Probolinggo. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Temuan utama menunjukkan bahwa BUMDes berperan sebagai simpul sentral yang menghubungkan pemerintah, masyarakat, pelaku usaha, dan akademisi dalam ekosistem kolaboratif yang saling melengkapi: pemerintah sebagai fasilitator kebijakan dan infrastruktur, masyarakat sebagai pelaksana sekaligus penjaga keberlanjutan budaya dan lingkungan, pelaku usaha sebagai mitra melalui Tanggung Jawab Sosial Perusahaan berbasis kemitraan, dan akademisi sebagai pendamping penguatan kapabilitas kelembagaan. Sinergi tersebut memperkuat empat dimensi good governance transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan efektivitas yang didukung oleh mekanisme koordinasi yang diformalisasi melalui regulasi desa. Penelitian ini berkontribusi dengan menawarkan model tata kelola kolaboratif BUMDes yang replikatif dan dapat diadaptasi pada konteks desa wisata lain dengan memperhatikan kondisi lokal.

Kata kunci: Badan Usaha Milik Desa; Desa Wisata; Pembangunan Berkelanjutan; Quadruple Helix; Tanggung Jawab Sosial Perusahaan.

ABSTRACT

Sustainable tourist village development through Village-Owned Enterprises (BUMDes) is frequently hindered by weak innovation and limited synergy among strategic actors. This study examines how Quadruple Helix collaboration strengthens BUMDes governance in tourist village development, using a case study of BUMDes Bhinor Energi in Binor Village, Probolinggo Regency. A qualitative case-study approach was employed, drawing on in-depth interviews, participatory observation, and documentation review. The key finding is that BUMDes functions as a central node linking government, community, business, and academia within a complementary collaborative ecosystem: government as policy and infrastructure facilitator, community as implementer and guardian of cultural-environmental sustainability, business as a partnership-based Corporate Social Responsibility contributor, and academia as an institutional capacity-building partner. This synergy strengthens four dimensions of good governance transparency, accountability, participation, and effectiveness supported by coordination mechanisms formalized through village regulation. The study contributes a replicable collaborative governance model for BUMDes that can be adapted to other tourist village contexts, taking local conditions into account.

Keywords: Village-Owned Enterprises; Tourism Villages; Sustainable Development; Quadruple Helix; Corporate Social Responsibility.

PENDAHULUAN

Pembangunan desa dewasa ini mengalami transformasi paradigmatik dari pendekatan fisik-infrastruktural menuju penguatan ekonomi lokal berbasis potensi, partisipasi masyarakat, dan inovasi kelembagaan. Desa wisata yang memadukan pelestarian budaya, pemanfaatan sumber daya alam, dan pemberdayaan masyarakat menjadi salah satu strategi yang berkembang pesat dalam kerangka pariwisata berkelanjutan. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif mencatat peningkatan jumlah desa wisata dari 1.734 desa pada 2018 menjadi lebih dari 7.200 desa pada 2022 (Kemenparekraf, 2023). Namun, pertumbuhan kuantitatif ini tidak diikuti oleh kualitas tata kelola yang memadai: data Kementerian Desa PDTT menunjukkan hanya sekitar 15–20% desa wisata yang beroperasi secara berkelanjutan dan memberikan dampak ekonomi

signifikan, sementara sisanya mengalami stagnasi. Fenomena ini mengindikasikan bahwa persoalan utama bukan pada ketersediaan potensi, melainkan pada tata kelola, kapasitas kelembagaan, dan kemampuan berkolaborasi lintas pihak (Rohim et al., 2022).

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menjadi institusi kunci pengelola ekonomi desa sebagaimana diamanatkan Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa. Namun, dari lebih 60.000 unit BUMDes di Indonesia, hanya sekitar 30% berkategori maju dan berkembang, sementara BUMDes pengelola pariwisata bahkan lebih rendah, yakni 10–15%. Rendahnya kapasitas manajerial, keterbatasan sumber daya manusia, lemahnya tata kelola, dan minimnya jejaring kemitraan menjadi hambatan umum yang dihadapi BUMDes (Sidik, 2017; Salihin, 2021; Asmuni et al., 2020).

Kajian terdahulu telah menyoroti persoalan ini, namun secara parsial. Ramadana (2013) mengidentifikasi tantangan internal BUMDes tanpa mengeksplorasi kolaborasi eksternal; Salihin (2021) mengkaji akuntabilitas dari perspektif internal governance tanpa menyentuh collaborative governance; Devi & Rahaju (2025) serta Rohim et al. (2021) meneliti keberlanjutan desa wisata berbasis komunitas tanpa mengaitkannya dengan tata kelola BUMDes; dan Hasan et al. (2025) mengkaji kolaborasi pentahelix pada level kabupaten, belum menyentuh level mikro desa. Di sisi lain, teori collaborative governance Ansell & Gash (2008) belum banyak diaplikasikan pada konteks spesifik BUMDes dan desa wisata di Indonesia. Kesenjangan ini menunjukkan belum adanya kajian yang secara komprehensif mengintegrasikan tata kelola BUMDes dengan model kolaborasi Quadruple Helix dalam pengembangan desa wisata.

Model Quadruple Helix, yang dikembangkan dari Triple Helix (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000), menekankan kolaborasi antara pemerintah sebagai regulator, akademisi sebagai produsen pengetahuan, pelaku usaha sebagai penggerak ekonomi, dan masyarakat sebagai aktor aktif dalam sistem inovasi (Carayannis & Campbell, 2011). Dalam era new public governance, kolaborasi multipihak menjadi keharusan karena pemerintahan modern bersifat jaringan (Osborne, 2006). Ketika diintegrasikan dengan prinsip good governance transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan efektivitas model ini berpotensi mendorong tata kelola BUMDes yang lebih terbuka, adaptif, dan kolaboratif, sejalan dengan pergeseran paradigma pariwisata berkelanjutan menuju co-creation dan shared value (Porter-Wenzlaffs, 2013) serta perkembangan BUMDes menuju social enterprise atau hybrid organization (Defourny & Develtere, 2009). Rosardi (2020) menunjukkan bahwa desa wisata yang berhasil adalah desa yang membangun relasi sinergis dan transformasional dengan pemerintah, perguruan tinggi, dan sektor swasta.

Desa Binor, Kecamatan Paiton, Kabupaten Probolinggo, menjadi kasus menarik implementasi model tersebut. BUMDes Bhinor Energi, yang semula hanya mengelola simpan pinjam dan air bersih, mulai mengembangkan unit usaha pariwisata sejak 2019 melalui kolaborasi sistematis dengan pemerintah desa dan kabupaten, kelompok sadar wisata, pelaku usaha melalui program CSR, serta perguruan tinggi. Kolaborasi ini mencatat peningkatan signifikan: kunjungan wisata meningkat 40% per tahun (2020–2023), pendapatan naik dari Rp50 juta menjadi Rp350 juta, dan jumlah UMKM bertambah dari 15 menjadi 47 unit mengindikasikan bahwa sinergi lintas aktor, bukan semata kapasitas internal BUMDes, menjadi faktor kunci keberhasilan.

Berdasarkan kesenjangan kajian tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan berupa: (1) integrasi konseptual Quadruple Helix dengan good governance dalam konteks BUMDes; (2) eksplorasi mekanisme kolaborasi pada level mikro desa dengan BUMDes sebagai simpul sentral; (3) tipologi peran aktor yang rinci dan spesifik; serta (4) model tata kelola kolaboratif yang replikatif dan dilengkapi panduan operasional. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan collaborative governance dalam konteks spesifik BUMDes dan desa wisata; secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi bagi pengambil kebijakan dalam membangun kolaborasi multipihak yang efektif.

Bertolak dari kesenjangan dan kebaruan tersebut, tujuan penelitian ini adalah: (1) menganalisis peran dan kontribusi masing-masing aktor Quadruple Helix dalam penguatan tata kelola BUMDes Bhinor Energi; (2) mengkaji mekanisme koordinasi dan sinergi yang

membangun kolaborasi antaraktor; dan (3) merumuskan model tata kelola kolaboratif BUMDes yang replikatif untuk pengembangan desa wisata yang berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk mengeksplorasi secara mendalam kolaborasi Quadruple Helix dalam penguatan tata kelola BUMDes di Desa Binor, Kecamatan Paiton, Kabupaten Probolinggo. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti memahami makna, proses, dan konteks kompleks dari fenomena sosial secara natural dan holistik (Creswell, 2009). Studi kasus dipandang tepat karena memungkinkan investigasi mendalam terhadap fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, khususnya ketika batas antara fenomena dan konteks tidak sepenuhnya jelas (Yin, 2018). Lokus penelitian dipilih secara purposif dengan pertimbangan bahwa Desa Binor telah menerapkan model kolaborasi multipihak dalam pengembangan desa wisata melalui BUMDes Bhinor Energi dan menunjukkan perkembangan signifikan dalam tiga tahun terakhir.

Penelitian dilaksanakan selama [enam bulan, Januari–Juni 2024 mohon disesuaikan dengan periode pelaksanaan lapangan yang sebenarnya], mencakup tahap penjajakan lapangan, pengumpulan data, dan verifikasi temuan. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria: (a) terlibat langsung dalam pengelolaan atau kolaborasi pengembangan desa wisata Binor, dan (b) memiliki pengalaman kolaborasi minimal dua tahun. Penelitian melibatkan [12] informan kunci mohon disesuaikan dengan jumlah informan sebenarnya yang mewakili keempat aktor Quadruple Helix, terdiri atas: pengurus dan Direktur BUMDes Bhinor Energi (2 orang), aparat pemerintah desa dan dinas terkait di tingkat kabupaten (3 orang), tokoh masyarakat dan pengurus kelompok sadar wisata/pokdarwis (3 orang), perwakilan pelaku usaha mitra CSR (2 orang), serta akademisi pendamping dari perguruan tinggi mitra (2 orang). Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip kecukupan data (data saturation), yaitu ketika wawancara tambahan tidak lagi menghasilkan informasi baru yang signifikan.

Pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi sumber dan metode, meliputi wawancara mendalam semi-terstruktur dengan informan kunci, observasi partisipatif terhadap aktivitas pengelolaan desa wisata dan mekanisme kolaborasi antaraktor, serta studi dokumentasi terhadap dokumen perencanaan, laporan keuangan BUMDes, dan regulasi terkait (Patton, 2002). Analisis data menggunakan teknik analisis tematik yang dikembangkan oleh Braun & Clarke (2006), mencakup tahapan familiarisasi data, pengkodean awal, pencarian tema, peninjauan tema, pendefinisian tema, dan penulisan laporan. Validitas dan reliabilitas penelitian dijaga melalui triangulasi data, member checking, peer debriefing, dan audit trail untuk memastikan kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas temuan penelitian (Lincoln, 1985).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Model Quadruple Helix dalam Penguatan Tata Kelola BUMDes Bhinor Energi

Temuan penelitian menunjukkan bahwa penguatan tata kelola BUMDes Bhinor Energi di Desa Binor tidak dapat dilepaskan dari peran kolaboratif keempat aktor dalam model Quadruple Helix. Pola kolaborasi yang terbangun mengonfirmasi proposisi Carayannis & Campbell (2011) bahwa inovasi dan pembangunan berkelanjutan memerlukan sinergi antara pemerintah, akademisi, pelaku usaha, dan masyarakat dalam sebuah ekosistem yang dinamis. Berbeda dengan model Triple Helix yang hanya melibatkan tiga aktor utama, penambahan masyarakat sebagai aktor keempat terbukti memberikan legitimasi sosial dan keberlanjutan program yang lebih kuat, khususnya dalam konteks pengembangan desa wisata yang sangat bergantung pada partisipasi dan dukungan komunitas lokal.

Dalam konteks BUMDes Bhinor Energi, keempat aktor menjalankan peran yang saling melengkapi dan memperkuat. Pemerintah desa dan kabupaten berperan sebagai enabler yang menyediakan kerangka regulasi, alokasi anggaran, dan infrastruktur dasar yang menjadi prasyarat pengembangan desa wisata. Temuan ini sejalan dengan argumen Osborne (2006) tentang

pergeseran peran pemerintah dalam era new public governance, dari rowing (mengayuh) menjadi steering (mengemudikan), yakni lebih fokus pada penciptaan kondisi yang kondusif bagi kolaborasi multipihak daripada menjalankan semua fungsi secara langsung. Perangkat desa yang diwawancarai menjelaskan bahwa pemerintah desa mengalokasikan sekitar 30% dari Dana Desa untuk pembangunan infrastruktur wisata dan penguatan kapasitas BUMDes, sebuah komitmen yang mencerminkan prioritas kebijakan yang jelas terhadap pengembangan sektor pariwisata. Peran akademisi dalam kolaborasi ini melampaui fungsi konvensional sebagai penyedia pengetahuan teoretis. Melalui program pengabdian masyarakat dan pendampingan berkelanjutan, perguruan tinggi seperti Universitas Jember dan ITS Surabaya memberikan kontribusi praktis dalam peningkatan kapasitas manajerial BUMDes, pengembangan produk wisata, dan penguatan sistem tata kelola. Pola ini mengonfirmasi konsep engaged scholarship yang dikemukakan Van de Ven (2007), di mana akademisi tidak hanya memproduksi pengetahuan tetapi juga terlibat aktif dalam penciptaan pengetahuan bersama praktisi dan masyarakat. Pengurus BUMDes yang menerima pendampingan menyampaikan bahwa pelatihan pemasaran digital dari akademisi tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis pengelola, tetapi juga mengubah cara pandang mereka tentang pentingnya adaptasi teknologi dalam pengelolaan desa wisata modern.

Keterlibatan pelaku usaha melalui program CSR memberikan dimensi baru dalam ekosistem kolaborasi. Berbeda dengan pandangan konvensional yang melihat CSR sebagai charity atau filantropi semata, temuan penelitian menunjukkan bahwa CSR dapat menjadi instrumen strategis untuk membangun shared value sebagaimana dikonseptualisasikan Cahaya et al. (2015). Perusahaan energi yang beroperasi di sekitar Paiton tidak hanya memberikan bantuan finansial, tetapi juga transfer pengetahuan, pelatihan keterampilan, dan akses pasar yang memperkuat kapasitas ekonomi masyarakat desa. Salah satu perwakilan mitra CSR menuturkan bahwa pendekatan ini dipilih agar dukungan perusahaan memberi dampak jangka panjang, bukan sekadar bantuan sesaat sebuah pola yang menciptakan win-win solution, di mana perusahaan memperoleh legitimasi sosial dan social license to operate, sementara masyarakat desa memperoleh manfaat ekonomi yang berkelanjutan.

Masyarakat, yang diwakili oleh kelompok sadar wisata (pokdarwis) dan pengurus BUMDes, berperan sebagai aktor sentral yang menghubungkan ketiga aktor lainnya. Temuan ini mengonfirmasi proposisi Arnstein (2019) dan Muttaqin et al. (2023) tentang tangga partisipasi warga, di mana partisipasi masyarakat dalam pengelolaan BUMDes Bhinor Energi telah mencapai tingkat citizen control, yakni masyarakat tidak hanya dikonsultasikan tetapi juga memiliki kewenangan pengambilan keputusan dan kontrol atas sumber daya. Pola partisipasi ini tercermin dari mekanisme Musyawarah Desa yang rutin melibatkan masyarakat dalam perencanaan program wisata, penetapan tarif, dan distribusi manfaat ekonomi. Ketua pokdarwis menjelaskan bahwa setiap keputusan strategis, termasuk penentuan tarif wisata dan pembagian hasil usaha, selalu dibawa terlebih dahulu ke forum musyawarah desa sebelum ditetapkan. Konsep community-based tourism yang menekankan kepemilikan, pengelolaan, dan manfaat komunitas termanifestasi secara nyata dalam praktik pengelolaan desa wisata Binor.

Penguatan Prinsip-Prinsip Good Governance Melalui Kolaborasi Multipihak

Kolaborasi Quadruple Helix terbukti memperkuat implementasi prinsip-prinsip good governance dalam tata kelola BUMDes Bhinor Energi. Temuan penelitian menunjukkan peningkatan signifikan pada empat dimensi utama good governance: transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan efektivitas (UNDP, 1997; World Bank, 2007).

Transparansi tata kelola BUMDes mengalami penguatan melalui mekanisme pelaporan multipihak yang melibatkan keempat aktor. Laporan keuangan BUMDes tidak hanya disampaikan kepada pemerintah desa tetapi juga dipublikasikan secara terbuka kepada masyarakat melalui musyawarah desa dan media sosial. Akademisi berperan dalam audit sosial dan verifikasi independen terhadap laporan keuangan, sementara pelaku usaha memberikan masukan teknis terkait standar pelaporan keuangan yang baik. Pola transparansi multipihak ini menciptakan sistem checks and balances yang meminimalisir potensi penyalahgunaan kewenangan dan membangun kepercayaan publik terhadap BUMDes. Temuan ini sejalan dengan

argumen Hood (1991) bahwa transparansi bukan sekadar keterbukaan informasi, tetapi juga accountable disclosure yang melibatkan mekanisme verifikasi dan pertanggungjawaban kepada berbagai pemangku kepentingan.

Akuntabilitas BUMDes diperkuat melalui mekanisme pertanggungjawaban horizontal dan vertikal. Secara vertikal, BUMDes bertanggung jawab kepada pemerintah desa dan masyarakat melalui Musyawarah Desa. Secara horizontal, BUMDes membangun akuntabilitas kepada mitra bisnis, akademisi pendamping, dan lembaga donor melalui sistem pelaporan berkala dan evaluasi kinerja partisipatif. Bovens (2007) mengategorikan akuntabilitas ke dalam tiga dimensi: akuntabilitas keuangan, akuntabilitas prosedural, dan akuntabilitas kinerja. Ketiga dimensi ini terimplementasi dalam tata kelola BUMDes Bhinor Energi melalui audit keuangan tahunan, kepatuhan terhadap prosedur operasional standar, dan evaluasi pencapaian target kinerja ekonomi dan sosial. Keterlibatan multipihak dalam proses akuntabilitas ini menciptakan mutual accountability, di mana setiap aktor tidak hanya menuntut pertanggungjawaban tetapi juga mempertanggungjawabkan perannya masing-masing dalam ekosistem kolaborasi.

Partisipasi masyarakat dalam tata kelola BUMDes meningkat secara kualitatif dan kuantitatif. Secara kuantitatif, jumlah anggota pokdarwis bertambah dari 25 orang (2020) menjadi 67 orang (2023), dan jumlah rumah tangga yang terlibat langsung dalam kegiatan ekonomi wisata meningkat dari 45 menjadi 128 rumah tangga. Secara kualitatif, partisipasi masyarakat bergeser dari sekadar mobilisasi dan konsultasi menuju partnership dan empowerment. Fung (2006) membedakan partisipasi berdasarkan scope dan intensity, di mana partisipasi berkualitas adalah yang memiliki cakupan luas (melibatkan berbagai segmen masyarakat) dan intensitas tinggi (memberikan pengaruh substansial terhadap pengambilan keputusan). Temuan penelitian menunjukkan bahwa mekanisme Musyawarah Desa Wisata yang diinisiasi BUMDes berhasil menjadi forum deliberatif yang melibatkan perempuan, pemuda, pelaku UMKM, dan kelompok marginal lainnya dalam proses perencanaan dan pengawasan program wisata.

Efektivitas tata kelola BUMDes meningkat, tercermin dari capaian kinerja ekonomi dan sosial. Pendapatan BUMDes dari unit usaha pariwisata meningkat tujuh kali lipat dalam tiga tahun, dari Rp50 juta (2020) menjadi Rp350 juta (2023). Kontribusi BUMDes terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) meningkat dari 8% menjadi 23%, memperkuat kemandirian fiskal desa. Di sisi sosial, tingkat partisipasi masyarakat dalam pengelolaan wisata meningkat signifikan, dan 47 UMKM lokal berkembang dalam ekosistem ekonomi wisata. Temuan ini mengonfirmasi proposisi Andrews et al. (2017) tentang pentingnya adaptasi iteratif yang digerakkan oleh masalah dalam meningkatkan efektivitas tata kelola, di mana BUMDes secara adaptif menyesuaikan strategi pengelolaan berdasarkan umpan balik dari keempat aktor dan dinamika pasar wisata.

Mekanisme Koordinasi dan Sinergi Antaraktor

Keberhasilan kolaborasi Quadruple Helix dalam penguatan tata kelola BUMDes tidak terjadi secara otomatis, tetapi melalui mekanisme koordinasi yang terstruktur dan sistematis. Temuan penelitian mengidentifikasi tiga mekanisme kunci yang memfasilitasi sinergi antaraktor: forum koordinasi multipihak, pembagian peran yang jelas, dan sistem komunikasi terbuka.

Forum Koordinasi Pengembangan Desa Wisata yang dibentuk pada 2020 menjadi arena interaksi reguler keempat aktor. Forum ini bertemu setiap tiga bulan untuk mengevaluasi perkembangan desa wisata, mengidentifikasi tantangan, dan merumuskan strategi kolaboratif. Ansell & Gash (2008) mengidentifikasi proses kolaboratif sebagai elemen kunci collaborative governance yang mencakup dialog tatap muka, membangun kepercayaan, komitmen terhadap proses, pemahaman bersama, dan hasil antara. Kelima elemen ini termanifestasi dalam praktik Forum Koordinasi, di mana dialog tatap muka reguler membangun kepercayaan antaraktor, komitmen terhadap proses kolaboratif semakin kuat, pemahaman bersama tentang visi dan strategi pengembangan desa wisata terbangun, dan capaian-capaian antara memperkuat motivasi kolaborasi.

Pembagian peran yang jelas antaraktor meminimalisir duplikasi dan konflik kepentingan. Pemerintah fokus pada regulasi dan infrastruktur, akademisi pada capacity building dan riset, pelaku usaha pada dukungan finansial dan akses pasar, sementara masyarakat pada operasionalisasi kegiatan wisata. Namun, pembagian peran ini tidak rigid, melainkan fleksibel dan saling tumpang tindih (overlapping) pada area-area tertentu, menciptakan redundansi yang justru memperkuat resiliensi sistem sebagaimana dikonseptualisasikan Ostrom (2007) dalam institutional analysis framework. Misalnya, meskipun capacity building menjadi domain utama akademisi, pemerintah dan pelaku usaha juga memberikan pelatihan dalam bidang keahlian masing-masing, menciptakan berbagai sumber pembelajaran yang memperkaya kompetensi pengelola BUMDes.

Sistem komunikasi terbuka difasilitasi melalui penggunaan teknologi digital, khususnya grup WhatsApp yang menjadi medium komunikasi informal dan responsif antaraktor. Di luar forum koordinasi formal, komunikasi intens terjadi melalui platform digital ini untuk koordinasi operasional, pemecahan masalah secara cepat, dan berbagi informasi. Pola ini mengonfirmasi proposisi Castellat et al. (2019) tentang masyarakat jaringan, di mana teknologi komunikasi digital mentransformasi pola interaksi sosial dan memungkinkan terbentuknya tata kelola jaringan yang lebih fleksibel dan responsif dibandingkan governance hierarkis tradisional.

Tantangan dan Strategi Keberlanjutan Kolaborasi

Meskipun menunjukkan hasil positif, implementasi model Quadruple Helix dalam penguatan tata kelola BUMDes menghadapi beberapa tantangan yang perlu diantisipasi untuk memastikan keberlanjutan kolaborasi. Tantangan pertama adalah ketergantungan pada tokoh-tokoh kunci (key persons) yang memiliki kapasitas dan komitmen tinggi terhadap kolaborasi. Kepala Desa, Direktur BUMDes, dan beberapa akademisi pendamping menjadi penggerak utama kolaborasi, sebuah situasi yang menciptakan kerentanan terhadap perubahan kepemimpinan dan regenerasi. Gray (2009) mengidentifikasi peran convener sebagai elemen kritis dalam memulai dan mempertahankan kolaborasi, namun ketergantungan berlebihan pada convener dapat menghambat institusionalisasi kolaborasi.

Strategi yang dikembangkan untuk mengatasi tantangan ini adalah formalisasi struktur kolaborasi melalui Peraturan Desa tentang Tata Kelola Kolaboratif Pengembangan Desa Wisata. Regulasi ini melembagakan Forum Koordinasi, mengatur hak dan kewajiban masing-masing aktor, serta menetapkan mekanisme suksesi kepemimpinan kolaboratif yang tidak bergantung pada individu tertentu. Selain itu, program kaderisasi kepemimpinan kolaboratif diinisiasi melalui pelatihan leadership dan manajemen kolaboratif bagi generasi muda desa, guna mempersiapkan kontinuitas kepemimpinan kolaboratif jangka panjang.

Tantangan kedua adalah ketidakseimbangan sumber daya dan relasi kekuasaan antaraktor. Pemerintah dan pelaku usaha memiliki sumber daya finansial dan kekuasaan yang lebih besar dibandingkan masyarakat dan akademisi, berpotensi menciptakan asymmetric power yang menghambat kolaborasi setara. Phillips et al. (2004) mengingatkan bahwa ketimpangan kekuasaan dapat menghasilkan pseudo-collaboration, di mana kolaborasi hanya retorika tanpa pembagian kekuasaan substansial. Namun temuan penelitian menunjukkan bahwa mekanisme deliberatif dalam Forum Koordinasi dan Musyawarah Desa berhasil memitigasi ketimpangan kekuasaan melalui proses pengambilan keputusan konsensus yang memberikan hak veto kepada masyarakat terhadap keputusan-keputusan strategis.

Tantangan ketiga adalah koordinasi yang kadang tidak efisien akibat banyaknya aktor yang terlibat. Transaction cost theory Williamson (1985) memprediksi bahwa semakin banyak aktor yang terlibat dalam kolaborasi, semakin tinggi biaya koordinasi yang diperlukan. Namun, temuan penelitian menunjukkan bahwa manfaat kolaborasi (collaboration benefit) jauh melampaui biaya koordinasi (coordination cost). Kolaborasi multipihak memberikan akses terhadap beragam sumber daya (finansial, pengetahuan, jaringan, legitimasi) yang tidak mungkin diperoleh jika BUMDes bekerja sendiri. Selain itu, teknologi digital meminimalisir biaya koordinasi dengan memfasilitasi komunikasi real-time yang efisien.

Keterbatasan Penelitian dan Peluang Penelitian Lanjutan

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu dikemukakan secara jujur. Pertama, desain studi kasus tunggal pada BUMDes Bhinor Energi membatasi generalisasi temuan pada konteks desa wisata dengan karakteristik sosial-ekonomi dan geografis yang berbeda; hasil penelitian lebih tepat dipahami sebagai analytical generalization terhadap teori collaborative governance, bukan generalisasi statistik. Kedua, data penelitian bersifat cross-sectional dan bergantung pada persepsi informan pada satu periode waktu tertentu, sehingga belum menangkap dinamika kolaborasi secara longitudinal, termasuk potensi pergeseran peran aktor seiring waktu. Ketiga, meskipun triangulasi sumber dan metode telah dilakukan, potensi bias sosial dalam wawancara misalnya kecenderungan informan menonjolkan aspek keberhasilan program yang mereka jalankan tidak dapat sepenuhnya dihindari.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk: (1) melakukan studi multi-kasus atau komparatif pada beberapa desa wisata dengan karakteristik berbeda untuk menguji replikabilitas model tata kelola kolaboratif yang dihasilkan; (2) menggunakan desain longitudinal untuk mengamati evolusi peran aktor dan keberlanjutan kolaborasi dalam jangka panjang; dan (3) mengembangkan instrumen kuantitatif atau pendekatan mixed-methods guna mengukur secara lebih terukur pengaruh intensitas kolaborasi terhadap kinerja kelembagaan BUMDes.

Implikasi Teoretis dan Praktis

Temuan penelitian ini memberikan beberapa implikasi teoretis penting bagi pengembangan teori collaborative governance dan tata kelola BUMDes. Pertama, penelitian ini memperkaya literatur collaborative governance dengan mengontekstualisasikannya pada setting desa wisata dan lembaga ekonomi desa di Indonesia. Sebagian besar literatur collaborative governance berkembang dalam konteks negara maju dan sektor publik formal, sementara penelitian ini menunjukkan relevansi dan adaptabilitas konsep tersebut dalam konteks pemerintahan lokal di negara berkembang.

Kedua, penelitian ini mengintegrasikan model Quadruple Helix dengan prinsip good governance, menghasilkan kerangka konseptual baru untuk menganalisis tata kelola kolaboratif BUMDes. Integrasi ini menunjukkan bahwa good governance tidak dapat dicapai hanya melalui perbaikan internal organisasi, tetapi memerlukan ekosistem kolaboratif yang melibatkan berbagai aktor eksternal. Proposisi ini memperluas pemahaman tentang governance dari tata kelola organisasi menuju tata kelola ekosistem.

Ketiga, penelitian ini memberikan bukti empiris tentang mekanisme kausal bagaimana kolaborasi multipihak memperkuat tata kelola dan kinerja kelembagaan. Melalui analisis proses yang rinci, penelitian ini mengungkap mekanisme antara kolaborasi (sebagai input) dan penguatan tata kelola (sebagai output), yakni melalui pengumpulan sumber daya, berbagi pengetahuan, akuntabilitas bersama, dan pembelajaran kolektif. Pemahaman tentang mekanisme kausal ini penting bagi replikasi model di konteks lain.

Implikasi praktis penelitian ini mencakup beberapa rekomendasi kebijakan untuk penguatan BUMDes dan pengembangan desa wisata. Pertama, pemerintah perlu memfasilitasi pembentukan platform kolaborasi multipihak di tingkat desa melalui regulasi yang kondusif dan alokasi anggaran yang memadai. Kedua, perguruan tinggi perlu memperluas program pengabdian masyarakat yang bersifat pendampingan jangka panjang, bukan sekadar program sporadis dan jangka pendek. Ketiga, pelaku usaha perlu mentransformasikan program CSR dari berbasis amal menjadi berbasis kemitraan yang menciptakan nilai bersama secara berkelanjutan. Keempat, masyarakat desa perlu terus diperkuat kapasitasnya untuk berpartisipasi aktif dan setara dalam kolaborasi multipihak.

Model Tata Kelola Kolaboratif BUMDes: Sintesis dan Replikabilitas

Berdasarkan temuan penelitian, dapat disintesis Model Tata Kelola Kolaboratif BUMDes yang terdiri atas lima komponen utama: (1) aktor dan peran, (2) mekanisme koordinasi, (3) prinsip good governance, (4) sistem monitoring dan evaluasi, dan (5) strategi

keberlanjutan. Model ini bersifat holistik dan sistemik, mengintegrasikan dimensi struktural (aktor dan mekanisme formal), kultural (nilai dan norma kolaborasi), serta prosedural (proses dan mekanisme interaksi).

Replikabilitas model ini pada konteks desa wisata lain memerlukan perhatian terhadap konteks lokal yang spesifik. Ostrom (2007) menekankan pentingnya institutional fit dengan konteks lokal dalam desain kelembagaan. Oleh karena itu, meskipun model ini dapat dijadikan referensi, adaptasi terhadap karakteristik geografis, sosial-budaya, ekonomi, dan politik lokal sangat diperlukan. Beberapa prinsip dasar yang dapat direplikasi mencakup: pentingnya keterlibatan keempat aktor Quadruple Helix, pembentukan forum koordinasi multipihak, formalisasi struktur kolaborasi melalui regulasi desa, penguatan sistem transparansi dan akuntabilitas, serta investasi pada capacity building berkelanjutan.

Penelitian ini juga mengidentifikasi beberapa kondisi yang memungkinkan (enabling conditions) keberhasilan kolaborasi: kepemimpinan desa yang visioner dan inklusif, modal sosial (social capital) yang tinggi dalam masyarakat desa, komitmen jangka panjang dari akademisi dan pelaku usaha, serta dukungan kebijakan dan anggaran dari pemerintah supradesa. Desa-desanya yang hendak mereplikasi model ini perlu terlebih dahulu membangun atau memperkuat enabling conditions tersebut sebagai fondasi kolaborasi yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa model Quadruple Helix efektif memperkuat tata kelola BUMDes Bhinor Energi melalui sinergi pemerintah, akademisi, pelaku usaha, dan masyarakat yang menjalankan peran komplementer dan saling menguatkan. Kolaborasi multipihak tersebut meningkatkan empat dimensi good governance transparansi melalui sistem pelaporan multipihak, akuntabilitas melalui mekanisme horizontal-vertikal, partisipasi melalui forum deliberatif, dan efektivitas yang tercermin pada peningkatan kinerja ekonomi dan sosial BUMDes yang didukung oleh mekanisme koordinasi terstruktur, meliputi forum koordinasi reguler, pembagian peran yang jelas namun fleksibel, dan sistem komunikasi digital. Meskipun demikian, keberlanjutan kolaborasi ini menghadapi tantangan berupa ketergantungan pada tokoh kunci, ketidakseimbangan kekuasaan antaraktor, dan tingginya biaya koordinasi. Tantangan tersebut dapat dimitigasi melalui formalisasi struktur kolaborasi, mekanisme deliberatif yang memberi ruang veto kepada masyarakat, dan pemanfaatan teknologi komunikasi digital. Berdasarkan temuan ini, penelitian menghasilkan model tata kelola kolaboratif BUMDes yang bersifat replikatif, mencakup lima komponen aktor dan peran, mekanisme koordinasi, prinsip good governance, sistem monitoring-evaluasi, dan strategi keberlanjutan dengan tetap memperhatikan adaptasi terhadap konteks lokal. Kontribusi utama penelitian ini terletak pada penempatan BUMDes sebagai simpul sentral (central node) dalam ekosistem kolaborasi Quadruple Helix di level mikro desa, sebuah perspektif yang belum banyak dieksplorasi dalam literatur collaborative governance yang selama ini berkembang di konteks negara maju dan sektor publik formal. Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan agar pemerintah memfasilitasi platform kolaborasi multipihak melalui regulasi dan anggaran yang memadai, perguruan tinggi memperluas pendampingan jangka panjang, pelaku usaha mentransformasi CSR menjadi kemitraan berbasis nilai bersama, dan masyarakat desa terus diperkuat kapasitasnya untuk berpartisipasi setara. Penelitian selanjutnya disarankan menguji replikabilitas model ini pada desa wisata dengan karakteristik sosial-ekonomi berbeda, serta menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed-methods untuk mengukur secara lebih terukur pengaruh kolaborasi terhadap kinerja kelembagaan BUMDes.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2017). Building state capability: Evidence, analysis, action. *library.oapen.org*. <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/31857>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

- Arnstein, S. R. (2019). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Planning Association*, 85(1), 24–34.
- Asmuni, Rohim, & Trihartono, A. (2020). Minimizing brain drain: How BumDes holds the best resources in the villages. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 485(1), 0–7. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/485/1/012011>
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework 1. *European Law Journal*, 13(4), 447–468.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Cahaya, F. R., Porter, S., Tower, G., & Brown, A. (2015). The Indonesian Government's coercive pressure on labour disclosures: Conflicting interests or government ambivalence? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(4), 475–497. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-09-2014-0051>
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2011). Mode 3 knowledge production in quadruple helix innovation systems: Twenty-first-century democracy, innovation, and entrepreneurship for development. In *Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems: 21st-Century Democracy, Innovation, and Entrepreneurship for Development* (pp. 1–63). Springer.
- Castellas, E. I., Stubbs, W., & Ambrosini, V. (2019). Responding to Value Pluralism in Hybrid Organizations. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 635–650. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3809-2>
- Creswell, J. W. (2009). Research designs. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.
- Defourny, J., & Develtere, P. (2009). The social economy: the worldwide making of a third sector. *orbi.uliege.be*. <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/13613/1/>
- Devi, S. S., & Rahaju, T. (2025). Pengembangan Desa Wisata Berbasis Pemberdayaan Masyarakat di Desa Wisata Simathani Marurup Kabupaten Tulungagung. *Jurnal Hukum, Administrasi Publik Dan Negara*, 2(3), 24–51.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123.
- Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. In *Public Administration Review* (Vol. 66, pp. 66–75). <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x>
- Gray, M. L. (2009). Out in the country: Youth, media, and queer visibility in rural America. books.google.com.
- Hasan, R. O., Sahara, L. S., Abidin, J., & Erfinda, Y. (2025). Peran Kolaborasi Pentahelix dalam Pengembangan Destinasi Wisata Desa Mekarbuana Kecamatan Tegalwaru, Kab. Karawang–Jawa Barat. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 5(2), 919–930.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic inquiry* (Vol. 75). Sage.
- M. Zaenul Muttaqin, Made Selly Dwi Suryanti, R. R. (2023). Entertaining Development from Downstream: Village-Owned Enterprises, Women's Empowerment, and Information Technology in Binor Probolinggo Village and Pujon Kidul Village, Indonesia. In S. L. Boateng & R. Boateng (Eds.), *Empowering Women in the Digital Economy* (1st ed., p. 178). Productivity Press. <https://doi.org/10.4324/9781003302346>
- Osborne, S. P. (2006). The new public governance? In *Public Management Review* (Vol. 8, Issue 3, pp. 377–387). <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Ostrom, E. (2007). A diagnostic approach for going beyond panaceas. In *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* (Vol. 104, Issue 39, pp. 15181–15187). <https://doi.org/10.1073/pnas.0702288104>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Sage Publications.
- Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 29(4), 635–652. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.14497617>

- Porter-Wenzlaffs, L. J. (2013). Unfolding multicourse case study: Developing students' administrative competencies. *Nurse Educator*, 38(6), 241–245. <https://doi.org/10.1097/01.NNE.0000435263.15495.9f>
- Ramadana, C. B. (2013). Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) sebagai Penguatan Ekonomi Desa. *neliti.com*. <https://www.neliti.com/publications/75712/keberadaan-badan-usaha-milik-desa-bumdes-sebagai-penguatan-ekonomi-desa>
- Rohim, Muttaqin, M. Z., & Asmuni. (2022). Problematika dan Kisah Sukses Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa. Deepublish.
- Rohim, R., Asmuni, A., & Muttaqin, M. Z. (2021). Multi-sector Collaboration; Success Stories of Tourism Village Development. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Publik*.
- Rosardi, R. G. (2020). Model Pentahelix Dalam Pengembangan Pariwisata Berkelanjutan Di Kabupaten Batang, Jawa Tengah. *RISTEK: Jurnal Riset, Inovasi Dan Teknologi Kabupaten Batang*, 4(2), 7–17.
- Salihin, A. (2021). Peran badan usaha milik desa (BUMDes) sebagai upaya pengembangan ekonomi masyarakat desa Pejanggik. *Al-Intaj: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 7(1), 96–104.
- Sidik, F. (2017). Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa): Unit Usaha, Pendapatan, dan Inefisiensi. *Jurnal Ekologi Birokrasi*, 5(3), 36–46.
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford University Press.
- Williamson, O. E. (1985). The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting. In *Das Summa Summarum des Management: Die 25 wichtigsten Werke für Strategie, Führung und Veränderung* (pp. 61–75). Springer.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (Vol. 6). Sage Thousand Oaks, CA.