

Potensi *Collaborative Governance* dalam Optimalisasi Pemanfaatan Lahan Perusahaan melalui Kemitraan Multipihak bagi Peningkatan PAD dan PADes

Rusito¹, Jumanah²

^{1,2}Administrasi Publik, Institut Kemandirian Nusantara

¹inspektur42@gmail.com*, ²jumanah1011@gmail.com

*corresponding author

Article Info

Article History

Received:

21 April 2026

Accepted:

09 June 2026

Published:

10 June 2026

Kata Kunci

Collaborative Governance, Pemanfaatan Lahan Perusahaan, Kemitraan Multipihak, Pendapatan Asli Daerah, Pendapatan Asli Desa.

Keywords

Collaborative Governance, Corporate Land Utilization, Multi-Stakeholder Partnership, Regional Original Revenue, Village Original Revenue.

Abstrak

Optimalisasi pemanfaatan lahan perusahaan merupakan salah satu strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kapasitas fiskal daerah dan desa melalui pengembangan kegiatan ekonomi produktif yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Di Kabupaten Lebak, keberadaan lahan perusahaan yang cukup luas memberikan peluang besar untuk mendorong peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan Pendapatan Asli Desa (PADes). Namun, pemanfaatan potensi tersebut masih menghadapi berbagai kendala yang berkaitan dengan tata kelola, koordinasi, dan sinergi antaraktor. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis potensi *collaborative governance* dalam optimalisasi pemanfaatan lahan perusahaan melalui kemitraan multipihak guna meningkatkan PAD dan PADes di Kabupaten Lebak. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang didukung oleh data kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi, wawancara mendalam, serta analisis data sekunder yang relevan dengan pengelolaan lahan perusahaan dan pengembangan ekonomi daerah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lahan perusahaan di Kabupaten Lebak memiliki potensi yang signifikan dengan luas mencapai 4.611,75 hektare serta keragaman komoditas dan peluang usaha yang dapat dikembangkan untuk mendukung peningkatan PAD dan PADes. Namun, pemanfaatannya belum optimal akibat ketimpangan distribusi lahan, belum terintegrasinya pengembangan lintas sektor, serta lemahnya koordinasi antaraktor. Penelitian ini menghasilkan model *collaborative governance* yang menekankan empat dimensi utama, yaitu kondisi awal, kepemimpinan fasilitatif, desain kelembagaan, dan proses kolaborasi. Model tersebut menunjukkan bahwa sinergi antara pemerintah daerah, perusahaan, BUMD, dan pemerintah desa berpotensi menciptakan tata kelola yang lebih efektif serta meningkatkan kapasitas fiskal daerah dan desa secara berkelanjutan.

Abstract Optimizing the utilization of corporate land is a strategic approach to enhancing regional and village fiscal capacity through productive economic activities involving multiple stakeholders. In Lebak Regency, the existence of extensive corporate land resources provides significant opportunities to increase Regional Original Revenue (PAD) and Village Original Revenue (PADes). However, the utilization of this potential continues to face challenges related to governance, coordination, and stakeholder collaboration. This study aims to analyze the potential of *collaborative governance* in optimizing corporate land utilization through multi-stakeholder partnerships to enhance PAD and PADes in Lebak Regency. The research employed a descriptive qualitative approach supported by quantitative data. Data were collected

through document analysis, in-depth interviews, and secondary data analysis related to land management and regional economic development. The findings reveal that corporate land in Lebak Regency possesses substantial potential, covering an area of 4,611.75 hectares with diverse economic commodities and business opportunities that can contribute to increasing PAD and PADes. Nevertheless, its utilization remains suboptimal due to unequal land distribution, the lack of integrated cross-sectoral development, and weak coordination among stakeholders. The study proposes a collaborative governance model emphasizing four key dimensions: starting conditions, facilitative leadership, institutional design, and collaborative processes. The model demonstrates that effective collaboration among local governments, private companies, regional-owned enterprises, and village governments has the potential to improve governance effectiveness and strengthen regional and village fiscal capacity in a sustainable manner.

Pendahuluan

Pembangunan ekonomi daerah merupakan bagian penting dari strategi pembangunan nasional yang diarahkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta memperkuat daya saing daerah. Dalam kerangka Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025, pembangunan nasional diarahkan untuk mewujudkan Indonesia sebagai negara yang maju, mandiri, dan sejahtera melalui penguatan struktur ekonomi serta peningkatan kapasitas fiskal daerah sebagai bagian dari pelaksanaan otonomi daerah. Arah kebijakan tersebut kemudian dilanjutkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2025-2029 yang menekankan pentingnya penguatan kemandirian ekonomi daerah, pengelolaan keuangan daerah yang efektif, serta peningkatan kapasitas fiskal daerah guna mendukung pembangunan yang berkelanjutan dan merata. Selain itu, agenda pembangunan nasional juga dirumuskan melalui Asta Cita yang menekankan penguatan ekonomi daerah, pengembangan potensi lokal, serta peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan (Pemerintah Republik Indonesia, 2007; Kementerian PPN/Bappenas, 2024; Sekretariat Kabinet RI, 2024).

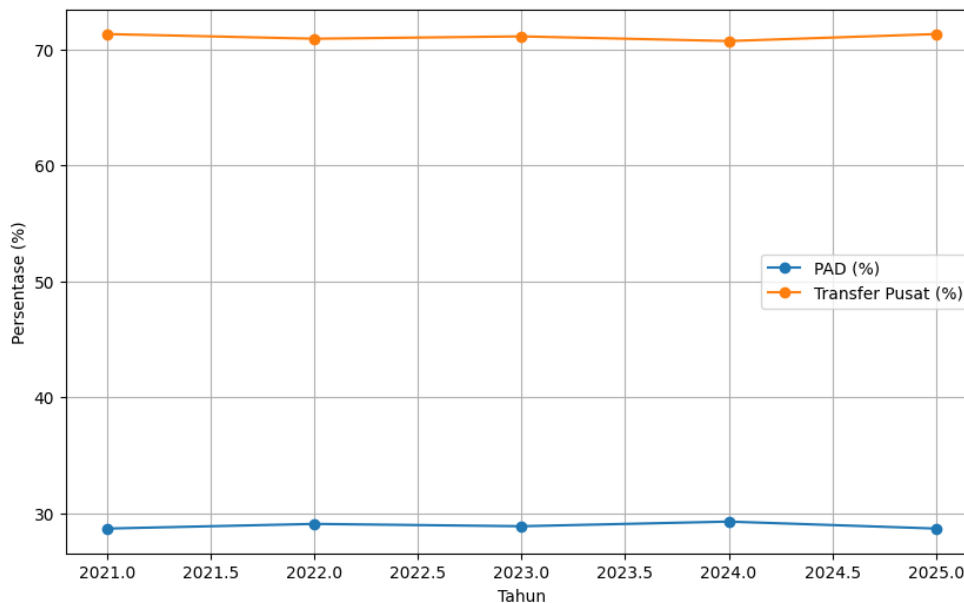
Sejalan dengan arah kebijakan tersebut, salah satu aspek penting dalam mendukung pembangunan nasional adalah penguatan kemandirian fiskal daerah. Kemandirian fiskal merupakan kemampuan pemerintah daerah dalam membiayai kegiatan pemerintahan dan pembangunan melalui sumber-sumber pendapatan daerah sendiri tanpa bergantung secara berlebihan pada transfer pemerintah pusat. Dalam sistem desentralisasi fiskal, pemerintah daerah diberikan kewenangan yang lebih luas dalam mengelola sumber-sumber keuangan daerah guna meningkatkan efektivitas pelayanan publik dan pembangunan daerah.

Kemandirian fiskal juga menjadi indikator penting dalam kualitas tata kelola pemerintahan daerah karena memungkinkan pemerintah daerah menyesuaikan kebijakan fiskal dengan kebutuhan masyarakat serta meningkatkan efisiensi alokasi sumber daya publik (Oates, 1972; Bahl & Bird, 2018; Shah, 2016).

Salah satu indikator utama kemandirian fiskal daerah adalah Pendapatan Asli Daerah (PAD). PAD merupakan pendapatan yang bersumber dari potensi ekonomi lokal yang meliputi pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, serta lain-lain PAD yang sah. Optimalisasi PAD memiliki peran strategis dalam meningkatkan kapasitas fiskal daerah, mengurangi ketergantungan terhadap dana transfer pusat, serta mendorong inovasi pemerintah daerah dalam mengembangkan potensi ekonomi lokal. Daerah dengan tingkat PAD yang tinggi cenderung memiliki fleksibilitas yang lebih besar dalam pembiayaan pembangunan serta peningkatan kualitas pelayanan publik (Bird & Vaillancourt, 2016; Mardiasmo, 2019; Halim, 2018).

Namun demikian, dalam praktiknya sebagian besar pemerintah daerah di Indonesia masih menghadapi tantangan dalam meningkatkan kontribusi PAD terhadap total pendapatan daerah. Struktur pendapatan daerah masih didominasi oleh dana transfer dari pemerintah pusat seperti Dana Alokasi Umum (DAU), Dana Alokasi Khusus (DAK), Dana Bagi Hasil (DBH), serta Dana Desa. Data menunjukkan bahwa kontribusi PAD secara nasional masih berada pada kisaran 28-30 persen, sementara transfer dari pemerintah pusat masih mendominasi lebih dari 65 persen. Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat kemandirian fiskal daerah masih relatif rendah dan memerlukan strategi inovatif dalam optimalisasi sumber-sumber pendapatan daerah (Kementerian Keuangan RI, 2023; DJPK, 2024; Rodden, 2016).

Grafik 1.
Kontribusi PAD terhadap Transfer Pemerintah Pusat Tahun 2021-2025



Sumber: Diolah dari BPS, DJPK Kementerian Keuangan, dan LKPD (2025)

Grafik 1. menunjukkan bahwa dalam periode 2021-2025 kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD) terhadap total pendapatan daerah relatif stagnan pada kisaran 28-30 persen, sementara kontribusi transfer dari pemerintah pusat tetap mendominasi di atas 70 persen. Kondisi ini mengindikasikan bahwa struktur pendapatan daerah masih sangat bergantung pada dana transfer pusat, sehingga kemandirian fiskal daerah belum mengalami peningkatan yang signifikan. Pola stagnansi tersebut menunjukkan bahwa upaya optimalisasi sumber-sumber pendapatan daerah belum berjalan secara optimal dan memerlukan pendekatan yang lebih inovatif dalam pengelolaan potensi ekonomi daerah.

Lebih lanjut, dinamika kebijakan fiskal nasional juga mempengaruhi struktur pendapatan daerah, khususnya pada tingkat desa. Sejak tahun 2026, kebijakan transfer Dana Desa mengalami penyesuaian seiring dengan adanya alokasi untuk program prioritas nasional, yaitu Koperasi Desa Merah Putih, yang bertujuan memperkuat kelembagaan ekonomi desa dan mendorong kemandirian ekonomi masyarakat. Penyesuaian ini berdampak pada berkurangnya ruang fiskal Dana Desa yang sebelumnya dapat digunakan secara lebih fleksibel untuk pembangunan dan pemberdayaan masyarakat desa. Kondisi

tersebut menuntut pemerintah desa untuk lebih inovatif dalam menggali sumber-sumber Pendapatan Asli Desa (PADes) sebagai alternatif pembiayaan pembangunan desa, sekaligus mendorong integrasi antara pembangunan daerah dan pembangunan desa (Kementerian Desa PDTT, 2025; Bappenas, 2024).

Kabupaten Lebak sebagai salah satu daerah di Provinsi Banten memiliki potensi ekonomi yang cukup besar yang dapat dikembangkan sebagai sumber pendapatan daerah dan desa. Potensi tersebut antara lain berasal dari sektor pertanian, perkebunan, pariwisata, serta usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Selain itu, Kabupaten Lebak juga memiliki luasan lahan perusahaan yang cukup signifikan yang berpotensi untuk dioptimalkan melalui berbagai skema pemanfaatan ekonomi seperti kawasan industri, agrowisata, sentra perkebunan, serta ketahanan pangan. Namun demikian, pemanfaatan lahan perusahaan tersebut belum sepenuhnya optimal dalam mendukung peningkatan PAD maupun PADes (BPS Kabupaten Lebak, 2024; Pemerintah Kabupaten Lebak, 2024).

Dalam konteks tersebut, diperlukan pendekatan baru dalam pengelolaan sumber daya ekonomi daerah yang tidak hanya bertumpu pada pemerintah daerah, tetapi juga melibatkan berbagai aktor secara kolaboratif. Salah satu pendekatan yang relevan adalah *collaborative governance*, yaitu suatu mekanisme tata kelola yang melibatkan pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya publik secara bersama-sama. Pendekatan ini memungkinkan terjadinya sinergi antar aktor dalam mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, termasuk lahan perusahaan, sehingga dapat memberikan nilai tambah ekonomi yang lebih besar (Ansell & Gash, 2008; Emerson & Nabatchi, 2015).

Melalui kemitraan multipihak yang melibatkan perusahaan, BUMD, pemerintah daerah, dan pemerintah desa, pemanfaatan lahan perusahaan berpotensi dikembangkan menjadi berbagai klaster ekonomi yang tidak hanya berkontribusi terhadap PAD, tetapi juga terhadap PADes. Integrasi antara kepentingan ekonomi daerah dan desa ini menjadi penting dalam mendorong pembangunan yang lebih inklusif dan berkelanjutan, terutama dalam menghadapi keterbatasan fiskal akibat berkurangnya dana transfer pusat (OECD, 2020; World Bank, 2022).

Meskipun berbagai penelitian telah membahas pentingnya peningkatan PAD dalam mendukung kemandirian fiskal daerah, kajian yang secara spesifik mengkaji optimalisasi

pemanfaatan lahan perusahaan melalui pendekatan *collaborative governance* berbasis kemitraan multipihak serta keterkaitannya dengan peningkatan PAD dan PADes masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kebaruan dengan mengintegrasikan konsep *collaborative governance*, optimalisasi aset lahan perusahaan, serta penguatan kapasitas fiskal daerah dan desa dalam satu kerangka analisis (Emerson et al., 2016; Bryson et al., 2015).

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana potensi *collaborative governance* dalam optimalisasi pemanfaatan lahan perusahaan melalui kemitraan multipihak bagi peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan Pendapatan Asli Desa (PADes). Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis potensi kolaborasi antar aktor dalam pemanfaatan lahan perusahaan serta merumuskan strategi yang dapat mendorong peningkatan kapasitas fiskal daerah dan desa secara berkelanjutan.

Tinjauan Pustaka

Konsep *collaborative governance* berkembang sebagai pendekatan dalam tata kelola publik yang menekankan pentingnya keterlibatan berbagai aktor dalam proses pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya publik. Menurut Chris Ansell dan Alison Gash (2008), *collaborative governance* merupakan pengaturan di mana satu atau lebih lembaga publik melibatkan aktor non-negara secara langsung dalam proses pengambilan keputusan kolektif yang bersifat formal dan berorientasi pada konsensus. Konsep ini kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Emerson dan Nabatchi (2015) melalui pendekatan *collaborative governance* regimes yang menekankan interaksi dinamis antar aktor dalam mencapai tujuan bersama. Dalam konteks ini, kolaborasi tidak hanya dipahami sebagai kerja sama administratif, tetapi sebagai proses interaksi yang melibatkan kepercayaan, komitmen, dan pembagian peran antar pemangku kepentingan (Emerson et al., 2016; Agranoff, 2017).

Dalam implementasinya, *collaborative governance* sering dikaitkan dengan konsep *network governance* dan *cross-sector collaboration* yang menekankan pentingnya sinergi antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat. Bryson et al. (2015) menyatakan bahwa kolaborasi lintas sektor menjadi semakin penting dalam menghadapi kompleksitas permasalahan publik yang tidak dapat diselesaikan oleh satu aktor saja. Hal ini diperkuat

oleh Klijn dan Koppenjan (2016) yang menekankan bahwa jaringan tata kelola publik memungkinkan terciptanya koordinasi yang lebih fleksibel dan adaptif. Selain itu, Sørensen dan Torfing (2018) menambahkan bahwa keberhasilan kolaborasi sangat dipengaruhi oleh legitimasi demokratis dan partisipasi aktor yang terlibat, sehingga kolaborasi harus didukung oleh struktur kelembagaan yang inklusif dan transparan.

Dalam konteks pembangunan daerah, penguatan kemandirian fiskal menjadi salah satu tujuan utama dalam pelaksanaan desentralisasi. Kemandirian fiskal daerah berkaitan erat dengan kemampuan daerah dalam menggali dan mengelola sumber-sumber pendapatan secara optimal. Oates (1972) dalam teori desentralisasi fiskal menyatakan bahwa pemerintah daerah memiliki keunggulan dalam menyediakan layanan publik yang sesuai dengan kebutuhan lokal. Hal ini diperkuat oleh Bahl dan Bird (2018) serta Shah (2016) yang menekankan pentingnya optimalisasi sumber pendapatan daerah sebagai indikator keberhasilan desentralisasi. Dalam konteks Indonesia, Pendapatan Asli Daerah (PAD) menjadi komponen utama dalam mengukur kemandirian fiskal daerah, yang mencerminkan kemampuan daerah dalam memanfaatkan potensi ekonomi lokal (Mardiasmo, 2019; Halim, 2018).

Meskipun demikian, berbagai studi menunjukkan bahwa kontribusi PAD terhadap total pendapatan daerah masih relatif rendah dibandingkan dengan dana transfer dari pemerintah pusat. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat keterbatasan dalam optimalisasi potensi ekonomi daerah. Kementerian Keuangan RI (2023) dan DJPK (2024) mencatat bahwa struktur pendapatan daerah masih didominasi oleh transfer pusat, sehingga diperlukan inovasi dalam pengelolaan sumber pendapatan daerah. Rodden (2016) juga menekankan bahwa ketergantungan fiskal dapat menghambat kemandirian daerah dalam menentukan prioritas pembangunan. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan baru yang mampu mengintegrasikan berbagai sumber daya ekonomi daerah secara lebih efektif.

Salah satu potensi yang dapat dioptimalkan dalam meningkatkan PAD adalah pemanfaatan aset daerah dan lahan perusahaan. Wibowo (2020) menyatakan bahwa optimalisasi aset lahan dapat menjadi sumber pendapatan baru bagi daerah apabila dikelola secara produktif dan berbasis potensi wilayah. Hal ini diperkuat oleh Prasetyo dan Kurniawan (2021) yang menekankan pentingnya strategi pengelolaan aset daerah dalam meningkatkan PAD. Selain itu, peran Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sebagai

pengelola aset dan mitra usaha daerah juga menjadi penting dalam mengoptimalkan pemanfaatan lahan untuk kegiatan ekonomi produktif (Rahman, 2022; Hidayat, 2019; Lestari, 2021).

Di sisi lain, penguatan ekonomi desa melalui peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) juga menjadi bagian penting dalam pembangunan daerah yang inklusif. Kurniawati (2021) menyatakan bahwa PADes dapat ditingkatkan melalui pengelolaan potensi desa secara optimal, termasuk melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Arifin (2020) menambahkan bahwa peran pemerintah desa sangat penting dalam mendorong pembangunan ekonomi lokal berbasis sumber daya wilayah. Dalam konteks ini, kemitraan multipihak antara pemerintah daerah, perusahaan, BUMD, dan pemerintah desa menjadi strategi yang relevan untuk mengintegrasikan pembangunan daerah dan desa secara berkelanjutan (Susanto, 2022; Putri & Suryani, 2023; OECD, 2020; World Bank, 2022).

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang didukung dengan data kuantitatif untuk menganalisis potensi *collaborative governance* dalam optimalisasi pemanfaatan lahan perusahaan melalui kemitraan multipihak bagi peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Kabupaten Lebak. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara komprehensif bagaimana tata kelola kolaboratif dalam pemanfaatan lahan perusahaan dapat dikembangkan, tidak hanya dari sisi potensi ekonomi dan kontribusi fiskal, tetapi juga dari aspek kondisi awal (*starting conditions*), peran kepemimpinan fasilitatif, desain kelembagaan, serta proses kolaboratif antaraktor sebagai dimensi utama analisis. Pendekatan kualitatif deskriptif memungkinkan peneliti memahami makna, konteks, proses, serta dinamika kolaborasi antar pemangku kepentingan secara lebih mendalam (Creswell, 2018; Sugiyono, 2022), sekaligus menjelaskan bahwa optimalisasi pemanfaatan lahan perusahaan bukan hanya persoalan teknis pengelolaan aset, tetapi merupakan hasil dari interaksi kebijakan, kelembagaan, dan tata kelola multipihak dalam sistem pemerintahan daerah (Ansell & Gash, 2008; Emerson & Nabatchi, 2015).

Pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi, observasi terbatas, wawancara mendalam (*in-depth interview*), dan analisis dokumen kebijakan, serta didukung

oleh data sekunder yang relevan. Data penelitian bersumber dari berbagai dokumen resmi Pemerintah Kabupaten Lebak yang berkaitan dengan pemanfaatan lahan, pengelolaan aset daerah, serta peningkatan PAD dan PADes, seperti dokumen RPJMD Kabupaten Lebak, dokumen perencanaan pembangunan daerah, laporan pengelolaan aset daerah, serta dokumen kebijakan terkait BUMD dan pemerintah desa. Selain itu, data juga diperoleh dari publikasi Badan Pusat Statistik (BPS), BPS Provinsi Banten, serta dokumen kebijakan nasional seperti RPJMN 2025-2029 dan kebijakan terkait penguatan ekonomi desa. Wawancara mendalam dilakukan terhadap informan yang dipilih secara purposive, yaitu pihak-pihak yang memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam pengelolaan lahan perusahaan maupun perencanaan pembangunan daerah, seperti unsur Bappeda/Bapperida, BPKAD, Dinas Pertanian, Dinas Pariwisata, BUMD, pemerintah kecamatan, pemerintah desa, serta pihak perusahaan atau pemangku kepentingan lainnya yang relevan.

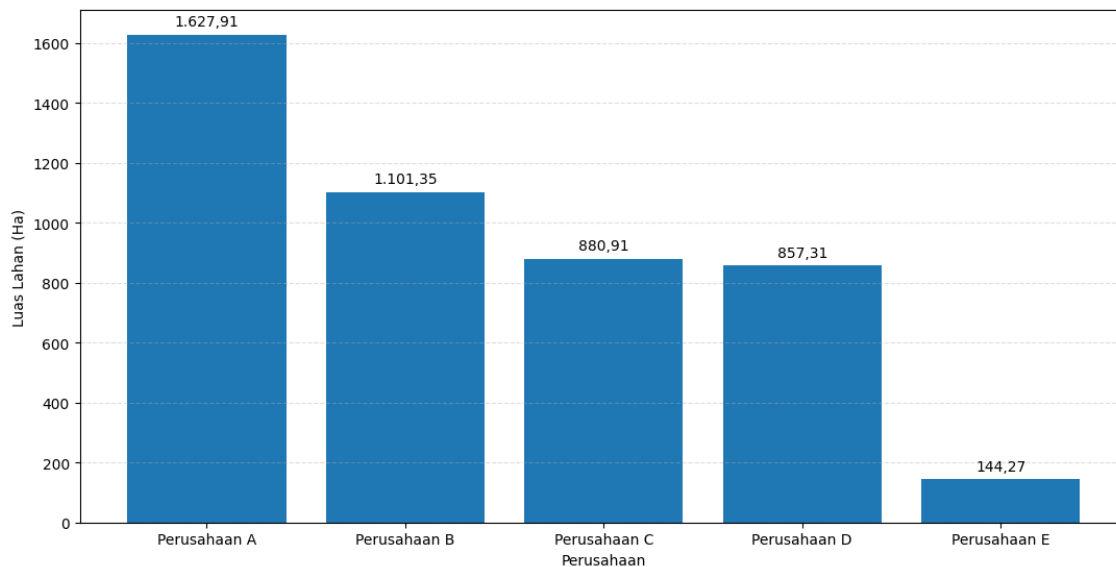
Analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sesuai model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2019). Data dianalisis dengan mengkaji keterkaitan antara data luas lahan, potensi pemanfaatan ekonomi, serta ragam komoditas dengan kerangka *collaborative governance*, kemudian diinterpretasikan berdasarkan empat dimensi utama, yaitu *starting conditions*, *facilitative leadership*, *institutional design*, dan *collaborative process*. Selain itu, data kuantitatif seperti luas lahan, jumlah lokasi, ragam skema pemanfaatan, dan jenis komoditas digunakan untuk memperkuat analisis kualitatif dalam melihat potensi kontribusi terhadap PAD dan PADes. Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, triangulasi dokumen, dan triangulasi data dengan cara membandingkan informasi antar informan, mencocokkan hasil wawancara dengan dokumen resmi, serta memadukan temuan kualitatif dan data kuantitatif. Teknik ini digunakan untuk memastikan bahwa temuan penelitian memiliki tingkat konsistensi, ketepatan, dan keandalan yang memadai, sehingga dapat memberikan gambaran yang valid mengenai potensi *collaborative governance* dalam optimalisasi pemanfaatan lahan perusahaan di Kabupaten Lebak.

Hasil dan Pembahasan

Kebijakan Pemerintah Kabupaten Lebak berdasarkan Perda No. 4/2025 dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD), pemanfaatan lahan, dan pemberdayaan desa secara normatif telah terintegrasi dalam dokumen perencanaan pembangunan daerah, khususnya dalam RPJMD Kabupaten Lebak Tahun 2025-2029 yang menekankan pentingnya pemanfaatan sumber daya daerah secara optimal, peningkatan kapasitas fiskal, serta penguatan kolaborasi lintas sektor sebagai bagian dari strategi pembangunan berkelanjutan. Dalam kerangka tersebut, kebijakan diarahkan pada optimalisasi potensi ekonomi lokal melalui pengelolaan aset daerah dan pemanfaatan ruang wilayah yang produktif, termasuk pengembangan kawasan industri, pertanian, pariwisata, dan ekonomi berbasis desa yang terintegrasi dengan kebijakan tata ruang (RTRW). Selain itu, pemerintah daerah juga mendorong pemberdayaan masyarakat dan desa melalui peningkatan partisipasi, penguatan kelembagaan desa, serta pengembangan usaha ekonomi lokal sebagai bagian dari upaya peningkatan PADes. Pendekatan ini secara substantif mencerminkan prinsip *collaborative governance*, di mana pembangunan daerah tidak hanya dilakukan oleh pemerintah, tetapi melibatkan pemangku kepentingan seperti BUMD, sektor swasta, dan pemerintah desa dalam kerangka kemitraan multipihak untuk menciptakan nilai tambah ekonomi dan memperkuat kemandirian fiskal daerah dan desa secara simultan (Ansell & Gash, 2008; Emerson & Nabatchi, 2015).

Grafik 2 menunjukkan distribusi luas lahan Hak Guna Usaha (HGU) perusahaan di Kabupaten Lebak yang memiliki potensi strategis untuk dioptimalkan melalui pemanfaatan ekonomi berbasis kolaborasi guna mendukung peningkatan PAD dan PADes.

Grafik 2.
Luas Lahan Hak Guna Usaha Potensial Perusahaan di Kabupaten Lebak

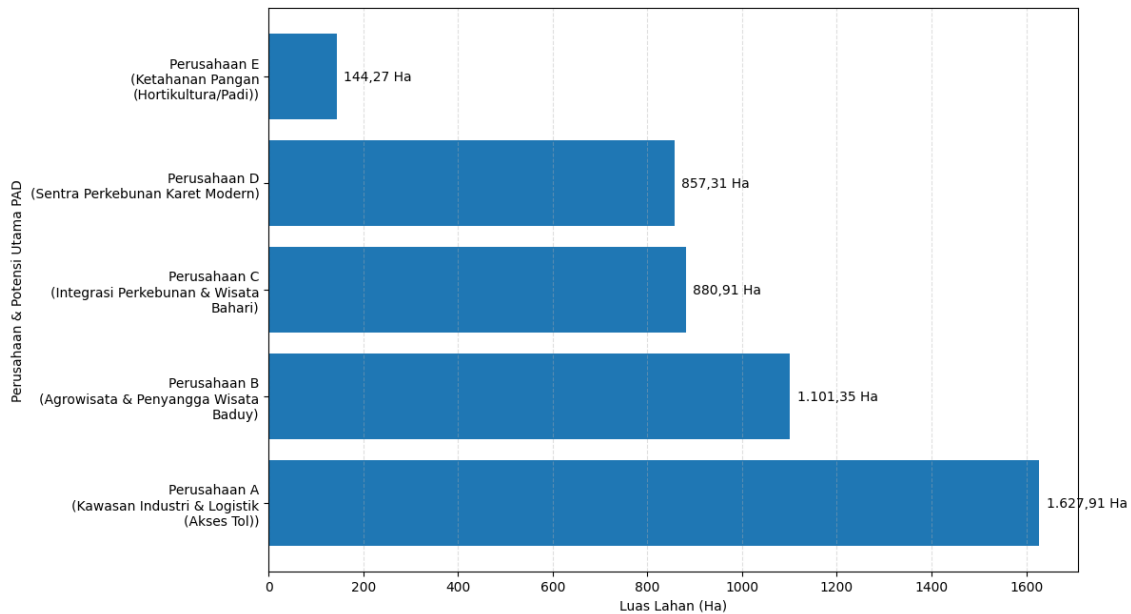


Sumber : Dinas Pertanian Kab. Lebak, 2026

Grafik 2 menunjukkan bahwa distribusi luas lahan HGU perusahaan di Kabupaten Lebak tidak merata, dengan Perusahaan A memiliki luasan paling dominan (1.627,91 Ha), jauh di atas perusahaan lainnya, sementara Perusahaan E memiliki luas yang sangat terbatas (144,27 Ha). Kondisi ini menggambarkan adanya konsentrasi penguasaan lahan pada beberapa perusahaan besar, yang sekaligus menunjukkan potensi ekonomi yang signifikan namun belum tentu terkelola secara optimal untuk mendukung PAD dan PADes. Di sisi lain, perbedaan skala lahan juga mencerminkan tantangan dalam pemerataan pemanfaatan ekonomi wilayah, di mana lahan yang luas belum sepenuhnya dimanfaatkan secara kolaboratif, sementara lahan yang lebih kecil berpotensi kurang mendapatkan perhatian dalam skema pengembangan. Hal ini mengindikasikan perlunya pendekatan *collaborative governance* untuk mengintegrasikan pemanfaatan lahan secara lebih merata, produktif, dan berkelanjutan.

Grafik 3 menunjukkan keterkaitan antara skala luas lahan perusahaan dengan arah potensi pengembangan ekonomi yang dapat dioptimalkan melalui pemanfaatan lahan berbasis kolaborasi untuk mendukung peningkatan PAD dan PADes.

Grafik. 3.
Peta Potensi Pengembangan Lahan dan Skala Luas Per-Perusahaan

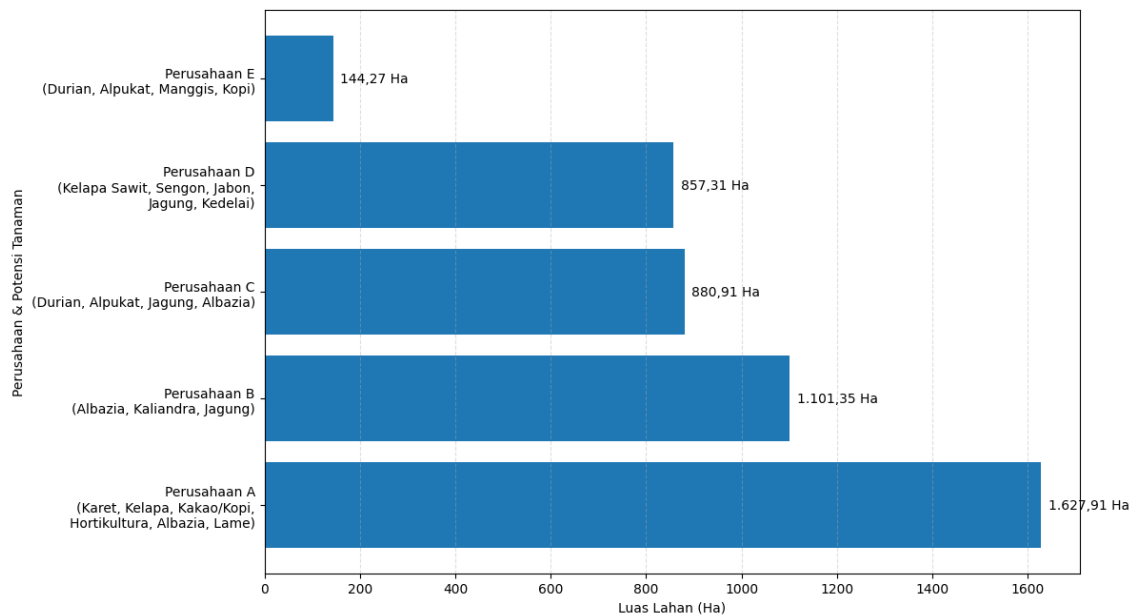


Sumber: Dinas Pertanian Kab. Lebak, 2026

Grafik 3 menunjukkan bahwa setiap perusahaan di Kabupaten Lebak memiliki karakteristik potensi pengembangan lahan yang berbeda dan cenderung mengikuti skala luas lahannya, di mana Perusahaan A dan B dengan luas lahan besar diarahkan pada sektor bernilai ekonomi tinggi seperti industri, logistik, dan agrowisata, sementara perusahaan lainnya lebih mengarah pada integrasi perkebunan, wisata, dan ketahanan pangan. Kondisi ini menggambarkan bahwa pemanfaatan lahan masih bersifat sektoral dan belum terintegrasi dalam satu sistem pengembangan wilayah yang kolaboratif. Permasalahan yang muncul adalah belum optimalnya sinergi antaraktor dalam menghubungkan potensi lahan dengan kebutuhan pembangunan daerah dan desa, sehingga peluang peningkatan PAD dan PAdes belum dimanfaatkan secara maksimal melalui skema kemitraan multipihak.

Grafik 4 menunjukkan hubungan antara skala luas lahan perusahaan dengan ragam potensi tanaman yang dapat dikembangkan sebagai basis penguatan ekonomi daerah dan desa melalui pemanfaatan lahan yang lebih produktif dan kolaboratif.

Grafik 4.
Peta Potensi Tanaman dan Skala Luas Per-Perusahaan



Sumber: Dinas Pertanian Kab. Lebak, 2026

Grafik 4 menunjukkan bahwa semakin luas lahan perusahaan, semakin beragam pula potensi tanaman yang dapat dikembangkan, terutama pada Perusahaan A, B, dan C yang memiliki kombinasi komoditas perkebunan, hortikultura, dan tanaman produktif lainnya. Kondisi ini menggambarkan adanya potensi besar untuk pengembangan ekonomi berbasis komoditas yang terintegrasi, namun permasalahan yang muncul adalah belum optimalnya pengelolaan keragaman tanaman tersebut dalam suatu sistem nilai tambah yang terhubung antara hulu–hilir. Selain itu, perbedaan skala dan jenis komoditas antar perusahaan juga menunjukkan belum adanya integrasi kluster ekonomi yang melibatkan aktor daerah dan desa, sehingga peluang peningkatan PAD dan PADes melalui pengembangan komoditas unggulan masih belum dimanfaatkan secara maksimal.

Pembahasan dalam penelitian ini menggunakan empat dimensi utama dalam teori *collaborative governance*, yaitu kondisi awal (*starting conditions*), kepemimpinan fasilitatif (*facilitative leadership*), desain kelembagaan (*institutional design*), dan proses kolaborasi (*collaborative process*), untuk menganalisis potensi optimalisasi pemanfaatan lahan perusahaan melalui kemitraan multipihak dalam meningkatkan PAD dan PADes. Keempat

dimensi tersebut dipilih karena mampu menjelaskan secara komprehensif bagaimana interaksi antaraktor, kesiapan sumber daya, serta mekanisme kelembagaan dapat membentuk tata kelola kolaboratif yang efektif dalam pengelolaan sumber daya publik (Chris Ansell & Alison Gash, 2008; Emerson & Nabatchi, 2015).

Dimensi Kondisi Awal (*Starting Conditions*)

Dimensi kondisi awal (*starting conditions*) dalam *collaborative governance* merujuk pada kondisi dasar yang mempengaruhi terbentuknya dan keberhasilan kolaborasi antaraktor, terutama terkait ketersediaan sumber daya, distribusi kekuasaan, serta tingkat ketergantungan antar pihak yang terlibat (Chris Ansell & Alison Gash, 2008; Emerson & Nabatchi, 2015). Berdasarkan Grafik 2, kondisi awal di Kabupaten Lebak menunjukkan adanya kapasitas sumber daya yang sangat besar, dengan total luas lahan HGU potensial mencapai sekitar 4.611,75 hektare yang tersebar pada lima perusahaan dengan karakteristik wilayah yang berbeda. Dominasi lahan oleh Perusahaan A (1.627,91 Ha) diikuti Perusahaan B, C, dan D menunjukkan adanya basis ekonomi yang kuat untuk dikembangkan menjadi berbagai kluster seperti industri, agrowisata, dan perkebunan. Kondisi ini merepresentasikan adanya modal awal kolaborasi yang signifikan, karena tersedianya aset lahan yang luas dan beragam sebagai sumber potensi peningkatan PAD dan PADes .

Namun demikian, kondisi awal tersebut juga menunjukkan adanya tantangan struktural yang dapat mempengaruhi efektivitas kolaborasi. Ketimpangan distribusi lahan antar perusahaan mencerminkan adanya potensi ketidakseimbangan kekuatan dan kepentingan antaraktor, yang dapat mempengaruhi proses negosiasi dan pembentukan kemitraan. Selain itu, meskipun sumber daya lahan tersedia dalam skala besar, pemanfaatannya belum sepenuhnya terintegrasi dan masih bersifat sektoral, sehingga belum menghasilkan nilai tambah ekonomi yang optimal bagi daerah dan desa. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa keberhasilan *collaborative governance* sangat ditentukan oleh kondisi awal yang mencakup keseimbangan kekuasaan, insentif untuk berkolaborasi, serta tingkat kepercayaan antar pemangku kepentingan (Emerson et al., 2016; Bryson et al., 2015; Klijn & Koppenjan, 2016). Oleh karena itu, diperlukan upaya strategis untuk mengkonsolidasikan potensi awal tersebut melalui mekanisme kolaboratif yang mampu

mengintegrasikan kepentingan pemerintah, perusahaan, dan desa secara lebih sinergis dan berkelanjutan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa potensi *collaborative governance* dalam optimalisasi pemanfaatan lahan perusahaan di Kabupaten Lebak memiliki kesesuaian dengan berbagai temuan penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya kolaborasi lintas sektor dalam pengelolaan sumber daya publik. Konsep yang dikemukakan oleh Chris Ansell dan Alison Gash (2008) serta Emerson dan Nabatchi (2015) menegaskan bahwa keberhasilan kolaborasi sangat ditentukan oleh kondisi awal, kepemimpinan, desain kelembagaan, dan proses interaksi antaraktor, yang dalam penelitian ini juga terbukti relevan melalui adanya potensi lahan yang besar, ragam skema pemanfaatan, serta peluang keterlibatan multipihak. Temuan ini juga sejalan dengan Bryson et al. (2015) dan Agranoff (2017) yang menyatakan bahwa kolaborasi lintas sektor menjadi kunci dalam menghadapi kompleksitas permasalahan publik, termasuk dalam pengelolaan aset dan pengembangan ekonomi daerah. Selain itu, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa optimalisasi aset daerah dapat menjadi sumber peningkatan PAD apabila dikelola secara produktif dan kolaboratif (Wibowo, 2020; Prasetyo & Kurniawan, 2021; Rahman, 2022).

Namun demikian, penelitian ini juga menunjukkan perbedaan dengan beberapa studi sebelumnya, terutama dalam hal fokus dan konteks analisis. Jika sebagian besar penelitian terdahulu lebih menitikberatkan pada peningkatan PAD atau pengelolaan aset daerah secara umum, penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan mengintegrasikan aspek peningkatan PAD dan PADes secara simultan melalui pemanfaatan lahan perusahaan berbasis kemitraan multipihak. Selain itu, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun potensi sumber daya tersedia cukup besar, seperti luas lahan dan ragam komoditas, tantangan utama terletak pada belum terbangunnya integrasi kelembagaan dan sinergi antaraktor, sebagaimana juga diidentifikasi dalam literatur bahwa ketidakseimbangan kekuasaan dan lemahnya koordinasi dapat menjadi hambatan dalam kolaborasi (Klijn & Koppenjan, 2016; Sørensen & Torfing, 2018). Di sisi lain, penelitian ini juga memperluas perspektif pembangunan dengan memasukkan peran desa dan PADes sebagai bagian dari sistem pembangunan daerah, yang sejalan dengan temuan Kurniawati (2021), Arifin (2020), serta OECD (2020) dan World Bank (2022) yang menekankan pentingnya integrasi pembangunan daerah dan desa melalui pendekatan kolaboratif.

Dimensi Kepemimpinan Fasilitatif (*Facilitative Leadership*)

Dimensi kepemimpinan fasilitatif (*facilitative leadership*) dalam *collaborative governance* merujuk pada peran aktor kunci yang mampu mendorong, menjembatani, dan memfasilitasi terbangunnya kolaborasi antar pemangku kepentingan melalui koordinasi, mediasi kepentingan, serta penciptaan ruang dialog yang inklusif (Chris Ansell & Alison Gash, 2008; Emerson & Nabatchi, 2015). Dalam konteks Kabupaten Lebak, keberadaan lokasi strategis perusahaan yang tersebar di 5 kecamatan (Kecamatan Cileles, Leuwidamar, Bayah, Gunungkencana dan Cikulur) dari total 28 kecamatan menunjukkan bahwa pemanfaatan lahan perusahaan memiliki cakupan wilayah yang terbatas namun strategis, sehingga membutuhkan peran kepemimpinan fasilitatif yang kuat dari pemerintah daerah, khususnya dalam mengintegrasikan kepentingan lintas wilayah dan lintas sektor. Kondisi ini menegaskan bahwa aktor seperti pemerintah daerah (Bappeda/Bapperida), BUMD, serta pemerintah kecamatan dan desa memiliki posisi penting sebagai fasilitator dalam menghubungkan potensi lahan dengan perencanaan pembangunan daerah dan desa secara terpadu.

Namun demikian, terbatasnya sebaran lokasi pada beberapa kecamatan juga menunjukkan adanya tantangan dalam memastikan bahwa manfaat ekonomi dari pemanfaatan lahan dapat didistribusikan secara lebih luas dan merata. Dalam hal ini, kepemimpinan fasilitatif tidak hanya berfungsi sebagai koordinator administratif, tetapi juga sebagai broker yang mampu membangun kepercayaan, menyelaraskan kepentingan antaraktor, serta mendorong terbentuknya kemitraan yang berkelanjutan (Bryson et al., 2015; Agranoff, 2017). Selain itu, Klijn dan Koppenjan (2016) serta Sørensen dan Torfing (2018) menekankan bahwa kepemimpinan dalam jaringan kolaboratif harus adaptif dan mampu mengelola dinamika kepentingan yang kompleks. Oleh karena itu, dalam konteks penelitian ini, penguatan kepemimpinan fasilitatif menjadi kunci dalam mentransformasikan potensi spasial yang terbatas namun strategis tersebut menjadi peluang kolaborasi multipihak yang mampu meningkatkan PAD dan PADes secara berkelanjutan.

Hasil analisis pada dimensi kepemimpinan fasilitatif (*facilitative leadership*) menunjukkan bahwa peran aktor kunci seperti pemerintah daerah, BUMD, dan pemerintah desa sangat menentukan dalam menghubungkan potensi lahan perusahaan yang tersebar di

beberapa kecamatan dengan kebutuhan pembangunan daerah dan desa. Temuan ini memiliki kesamaan dengan pandangan Chris Ansell dan Alison Gash (2008) yang menegaskan bahwa kepemimpinan fasilitatif berperan penting dalam membangun kepercayaan, mengelola konflik, dan memfasilitasi dialog antaraktor dalam proses kolaborasi. Selain itu, Emerson dan Nabatchi (2015) serta Emerson et al. (2016) juga menekankan bahwa keberhasilan *collaborative governance* sangat bergantung pada kapasitas aktor pemimpin dalam menciptakan ruang interaksi yang produktif. Temuan ini juga sejalan dengan Bryson et al. (2015) dan Agranoff (2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan lintas sektor diperlukan untuk mengatasi kompleksitas permasalahan publik, termasuk dalam pengelolaan sumber daya dan pengembangan ekonomi daerah berbasis kolaborasi.

Namun demikian, terdapat perbedaan antara temuan penelitian ini dengan sebagian literatur sebelumnya, terutama dalam konteks implementasi di tingkat lokal. Jika dalam banyak studi, kepemimpinan fasilitatif diasumsikan telah berjalan secara efektif dalam mendorong kolaborasi, penelitian ini justru menunjukkan bahwa meskipun terdapat aktor yang berpotensi menjadi fasilitator, fungsi tersebut belum sepenuhnya optimal dalam mengintegrasikan kepentingan antar wilayah dan antar sektor. Hal ini sejalan dengan temuan Klijn dan Koppenjan (2016) serta Sørensen dan Torfing (2018) yang menyebutkan bahwa tantangan utama dalam *network governance* adalah koordinasi dan penyelarasan kepentingan antaraktor yang kompleks. Di sisi lain, penelitian ini juga memperluas perspektif dengan menekankan pentingnya keterlibatan pemerintah desa sebagai bagian dari kepemimpinan fasilitatif, yang belum banyak dibahas secara eksplisit dalam penelitian sebelumnya. Temuan ini sejalan dengan Kurniawati (2021), Arifin (2020), serta *OECD* (2020) dan *World Bank* (2022) yang menegaskan bahwa keberhasilan pembangunan berbasis wilayah memerlukan integrasi antara aktor daerah dan desa dalam kerangka kolaborasi yang inklusif dan berkelanjutan.

Dimensi Desain Kelembagaan (*Institutional Design*)

Dimensi desain kelembagaan (*institutional design*) dalam *collaborative governance* merujuk pada bagaimana aturan, struktur, dan mekanisme kerja sama dirancang untuk memastikan kolaborasi berjalan secara efektif, transparan, dan akuntabel (Chris Ansell & Alison Gash, 2008; Emerson & Nabatchi, 2015). Berdasarkan Grafik 3, terlihat bahwa setiap

perusahaan di Kabupaten Lebak memiliki arah potensi pengembangan yang berbeda, seperti industri dan logistik, agrowisata, integrasi perkebunan dan wisata bahari, sentra perkebunan modern, serta ketahanan pangan. Keberagaman ini menunjukkan bahwa desain kelembagaan yang dibutuhkan tidak dapat bersifat tunggal, melainkan harus adaptif dan berbasis klaster ekonomi. Kondisi ini mengindikasikan adanya peluang untuk membangun berbagai skema kemitraan multipihak yang disesuaikan dengan karakteristik lahan dan potensi wilayah, seperti kerja sama BUMD dengan perusahaan dalam pengelolaan kawasan industri, atau kolaborasi dengan pemerintah desa dalam pengembangan agrowisata dan ketahanan pangan.

Namun demikian, temuan ini juga menunjukkan bahwa desain kelembagaan yang ada saat ini belum sepenuhnya mampu mengintegrasikan berbagai potensi tersebut ke dalam satu sistem tata kelola yang kolaboratif. Pemanfaatan lahan masih cenderung bersifat sektoral dan belum didukung oleh kerangka kelembagaan yang jelas terkait pembagian peran, mekanisme kerja sama, serta pengelolaan manfaat ekonomi antara pemerintah daerah, perusahaan, dan desa. Hal ini sejalan dengan pandangan Bryson et al. (2015) dan Klijn dan Koppenjan (2016) yang menekankan bahwa kelembagaan yang tidak terkoordinasi dapat menjadi hambatan dalam kolaborasi lintas sektor. Selain itu, Sørensen dan Torfing (2018) juga menegaskan bahwa desain kelembagaan harus mampu menciptakan ruang partisipasi yang inklusif dan memastikan adanya legitimasi antaraktor. Oleh karena itu, dalam konteks penelitian ini, diperlukan penguatan desain kelembagaan yang mampu mengakomodasi keberagaman skema pemanfaatan lahan serta mendorong integrasi kebijakan antara pembangunan daerah dan desa guna meningkatkan PAD dan PADes secara berkelanjutan.

Hasil analisis pada dimensi desain kelembagaan (*institutional design*) menunjukkan bahwa keberagaman potensi pengembangan lahan sebagaimana tergambar dalam Grafik 3 memerlukan bentuk kelembagaan yang fleksibel, adaptif, dan berbasis klaster ekonomi. Temuan ini memiliki kesamaan dengan pandangan Chris Ansell dan Alison Gash (2008) yang menekankan pentingnya aturan dan struktur kelembagaan yang jelas dalam mendukung proses kolaborasi. Emerson dan Nabatchi (2015) serta Emerson et al. (2016) juga menyatakan bahwa desain kelembagaan yang efektif harus mampu mengatur peran, mekanisme interaksi, serta pembagian manfaat antaraktor. Selain itu, Bryson et al. (2015) dan Agranoff (2017) menegaskan bahwa kolaborasi lintas sektor membutuhkan kerangka kelembagaan yang mampu mengakomodasi kompleksitas kepentingan dan karakteristik

masing-masing aktor. Temuan ini juga sejalan dengan Wibowo (2020) serta Prasetyo dan Kurniawan (2021) yang menyebutkan bahwa pengelolaan aset daerah akan optimal apabila didukung oleh desain kelembagaan yang terintegrasi dan berbasis potensi wilayah.

Namun demikian, terdapat perbedaan penting antara temuan penelitian ini dengan sebagian literatur sebelumnya. Jika dalam banyak studi desain kelembagaan diasumsikan telah terbentuk secara sistematis melalui regulasi atau skema kerja sama formal, penelitian ini justru menunjukkan bahwa desain kelembagaan dalam pemanfaatan lahan perusahaan di Kabupaten Lebak masih bersifat parsial dan belum sepenuhnya terintegrasi. Hal ini terlihat dari belum adanya keselarasan antara berbagai skema pengembangan lahan dengan mekanisme kolaborasi yang jelas antar pemerintah daerah, BUMD, perusahaan, dan pemerintah desa. Temuan ini sejalan dengan Klijn dan Koppenjan (2016) serta Sørensen dan Torfing (2018) yang menyatakan bahwa kelemahan utama dalam *network governance* seringkali terletak pada kurangnya koordinasi dan integrasi kelembagaan. Di sisi lain, penelitian ini juga memberikan kontribusi baru dengan menekankan pentingnya integrasi antara desain kelembagaan daerah dan desa dalam satu kerangka kemitraan multipihak, yang sejalan dengan Kurniawati (2021), Arifin (2020), serta OECD (2020) dan World Bank (2022) yang menegaskan bahwa pembangunan berbasis wilayah memerlukan sinergi kelembagaan lintas level pemerintahan untuk menghasilkan dampak ekonomi yang berkelanjutan, baik bagi PAD maupun PADes.

Dimensi Proses Kolaborasi (*Collaborative Process*)

Dimensi proses kolaborasi (*collaborative process*) dalam *collaborative governance* menggambarkan bagaimana interaksi antaraktor berlangsung secara dinamis melalui tahapan dialog, pembangunan kepercayaan, komitmen bersama, hingga tercapainya kesepakatan dalam pengelolaan sumber daya (Chris Ansell & Alison Gash, 2008; Emerson & Nabatchi, 2015). Berdasarkan Grafik 4, proses kolaborasi dalam konteks pemanfaatan lahan perusahaan di Kabupaten Lebak memiliki potensi yang besar, yang ditunjukkan oleh keragaman komoditas tanaman seperti perkebunan, hortikultura, dan tanaman produktif lainnya yang tersebar pada beberapa perusahaan. Keberagaman ini mencerminkan adanya peluang integrasi kegiatan ekonomi berbasis komoditas yang dapat dikembangkan secara kolaboratif melalui keterlibatan pemerintah daerah, BUMD, perusahaan, serta pemerintah

desa. Dengan demikian, proses kolaborasi tidak hanya berorientasi pada pengelolaan lahan, tetapi juga pada pengembangan rantai nilai ekonomi (value chain) yang mampu meningkatkan kontribusi terhadap PAD dan PADes secara simultan.

Namun demikian, potensi tersebut belum sepenuhnya diikuti oleh proses kolaborasi yang terstruktur dan berkelanjutan. Grafik 4 menunjukkan bahwa meskipun terdapat keragaman komoditas, pengelolaannya masih bersifat parsial dan belum terintegrasi dalam suatu sistem kolaborasi antaraktor yang kuat. Hal ini mengindikasikan adanya keterbatasan dalam proses dialog, koordinasi, serta pembentukan kepercayaan antar pemangku kepentingan. Temuan ini sejalan dengan Emerson et al. (2016) dan Bryson et al. (2015) yang menyatakan bahwa keberhasilan kolaborasi sangat bergantung pada intensitas interaksi dan komitmen bersama antaraktor. Selain itu, Klijn dan Koppenjan (2016) serta Sørensen dan Torfing (2018) menegaskan bahwa tanpa proses kolaborasi yang efektif, potensi sumber daya yang besar tidak akan mampu menghasilkan dampak ekonomi yang optimal. Oleh karena itu, dalam konteks penelitian ini, diperlukan penguatan proses kolaborasi yang mencakup pembangunan kepercayaan, koordinasi lintas sektor, serta integrasi kepentingan antara pemerintah daerah, perusahaan, dan desa guna mengoptimalkan pemanfaatan lahan sebagai sumber peningkatan PAD dan PADes secara berkelanjutan.

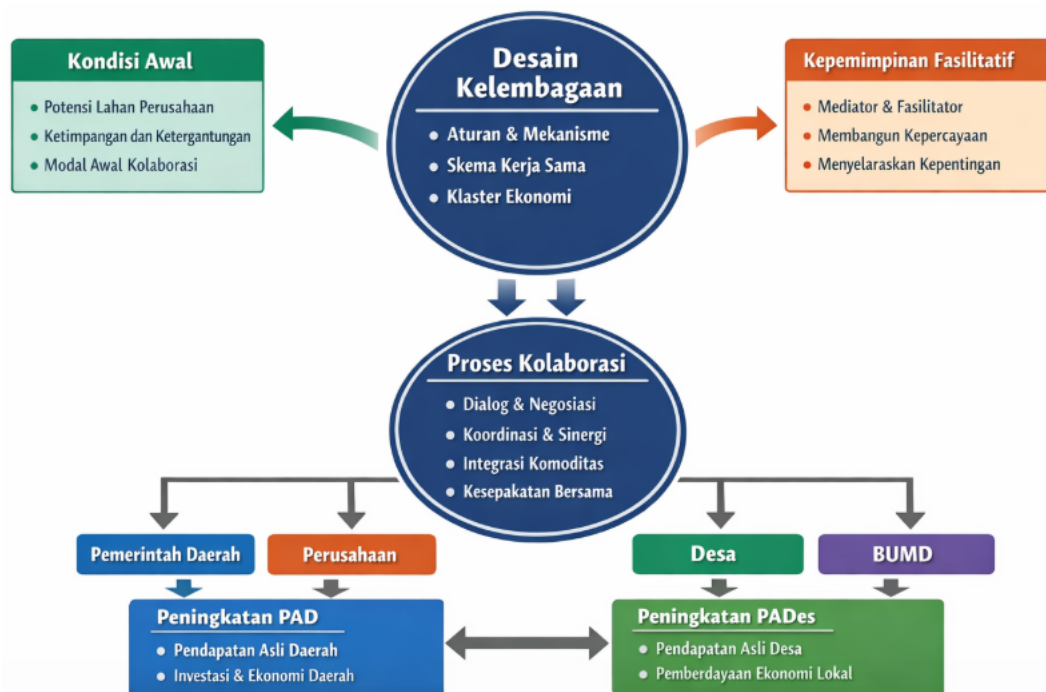
Hasil analisis pada dimensi proses kolaborasi (*collaborative process*) menunjukkan bahwa potensi integrasi komoditas sebagaimana tergambar dalam Grafik 4 membuka peluang besar bagi terbentuknya interaksi kolaboratif antaraktor dalam pengelolaan lahan perusahaan. Temuan ini sejalan dengan pandangan Chris Ansell dan Alison Gash (2008) yang menekankan bahwa proses kolaborasi ditandai oleh dialog tatap muka, pembangunan kepercayaan, serta komitmen bersama antaraktor. Emerson dan Nabatchi (2015) serta Emerson et al. (2016) juga menyatakan bahwa keberhasilan kolaborasi sangat dipengaruhi oleh intensitas interaksi dan kemampuan aktor dalam membangun kesepahaman bersama. Selain itu, Bryson et al. (2015) dan Agranoff (2017) menegaskan bahwa kolaborasi lintas sektor memungkinkan integrasi berbagai sumber daya dan kepentingan untuk menghasilkan nilai tambah yang lebih besar, yang dalam konteks penelitian ini tercermin pada peluang pengembangan komoditas berbasis klaster ekonomi untuk meningkatkan PAD dan PADes.

Namun demikian, terdapat perbedaan antara temuan penelitian ini dengan sebagian literatur sebelumnya, terutama dalam hal tingkat kematangan proses kolaborasi. Jika dalam

banyak penelitian proses kolaborasi diasumsikan telah berjalan secara intensif dan menghasilkan kesepakatan yang jelas antaraktor, penelitian ini menunjukkan bahwa proses tersebut masih berada pada tahap potensi dan belum terstruktur secara optimal. Hal ini terlihat dari belum terbangunnya integrasi rantai nilai komoditas serta masih terbatasnya koordinasi antar pemangku kepentingan dalam pengelolaan lahan. Temuan ini sejalan dengan Klijn dan Koppenjan (2016) serta Sørensen dan Torfing (2018) yang menyatakan bahwa salah satu tantangan utama dalam *network governance* adalah membangun kepercayaan dan koordinasi yang berkelanjutan antaraktor. Di sisi lain, penelitian ini juga memberikan kontribusi baru dengan menekankan pentingnya integrasi antara pembangunan daerah dan desa melalui pemanfaatan komoditas lokal sebagai basis kolaborasi, yang sejalan dengan Kurniawati (2021), Arifin (2020), serta *OECD* (2020) dan *World Bank* (2022) yang menekankan pentingnya pendekatan kolaboratif dalam penguatan ekonomi lokal dan pembangunan berbasis wilayah secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil analisis terhadap kondisi awal, kepemimpinan fasilitatif, desain kelembagaan, dan proses kolaborasi, serta didukung oleh data potensi lahan, arah pengembangan, dan keragaman komoditas, maka dapat dirumuskan model *collaborative governance* dalam optimalisasi pemanfaatan lahan perusahaan melalui kemitraan multipihak bagi peningkatan PAD dan PADes sebagaimana ditunjukkan pada Gambar berikut.

Gambar 1. Model *Collaborative Governance* Dalam Optimalisasi Pemanfaatan Lahan Perusahaan Melalui Kemitraan Multipihak bagi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah dan Pendapatan Asli Desa.



Sumber: Pengolahan Penulis, 2026

Model *collaborative governance* yang dirumuskan dalam penelitian ini menggambarkan keterkaitan antara empat dimensi utama, yaitu kondisi awal (*starting conditions*), kepemimpinan fasilitatif (*facilitative leadership*), desain kelembagaan (*institutional design*), dan proses kolaborasi (*collaborative process*), dalam mengoptimalkan pemanfaatan lahan perusahaan melalui kemitraan multipihak. Keempat dimensi ini merujuk pada kerangka teoritis *collaborative governance* yang menekankan pentingnya kondisi awal, peran kepemimpinan, serta pengaturan kelembagaan dalam membentuk kolaborasi yang efektif (Chris Ansell & Alison Gash, 2008; Emerson & Nabatchi, 2015; Emerson et al., 2016). Dimensi kondisi awal menunjukkan bahwa ketersediaan lahan yang luas dan beragam menjadi modal dasar yang signifikan, namun memerlukan intervensi kebijakan dan kolaborasi untuk mengatasi ketimpangan pemanfaatan (Wibowo, 2020; Prasetyo &

Kurniawan, 2021). Selanjutnya, kepemimpinan fasilitatif berperan sebagai penggerak utama yang menjembatani kepentingan antaraktor, membangun kepercayaan, serta mengarahkan sinergi lintas sektor dan wilayah (Bryson et al., 2015; Agranoff, 2017). Sementara itu, desain kelembagaan menjadi kerangka yang mengatur mekanisme kerja sama, pembagian peran, serta pengembangan skema berbasis kluster ekonomi sesuai karakteristik potensi lahan (Klijn & Koppenjan, 2016; Sørensen & Torfing, 2018).

Lebih lanjut, dimensi proses kolaborasi menggambarkan tahapan interaksi antaraktor melalui dialog, koordinasi, integrasi komoditas, serta pembentukan kesepakatan bersama yang berorientasi pada penciptaan nilai tambah ekonomi. Proses ini melibatkan aktor utama seperti pemerintah daerah, perusahaan, BUMD, dan pemerintah desa dalam suatu sistem kemitraan yang saling menguntungkan, sebagaimana ditekankan dalam konsep kolaborasi lintas sektor dan network governance (Emerson et al., 2016; Bryson et al., 2015). Hasil akhir dari model ini adalah terciptanya peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui penguatan ekonomi regional dan investasi, serta peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) melalui pemberdayaan ekonomi lokal berbasis komoditas dan potensi wilayah, yang sejalan dengan pendekatan pembangunan berbasis wilayah dan penguatan ekonomi lokal (Kurniawati, 2021; Arifin, 2020; OECD, 2020; World Bank, 2022). Dengan demikian, model ini menegaskan bahwa keberhasilan optimalisasi pemanfaatan lahan perusahaan sangat ditentukan oleh integrasi keempat dimensi tersebut dalam suatu kerangka *collaborative governance* yang adaptif, inklusif, dan berkelanjutan.

Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa pemanfaatan lahan perusahaan di Kabupaten Lebak memiliki potensi yang sangat besar untuk dioptimalkan melalui pendekatan *collaborative governance* dalam rangka meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan Pendapatan Asli Desa (PADes). Berdasarkan hasil analisis, ketersediaan lahan yang luas, keragaman potensi pengembangan ekonomi, serta variasi komoditas tanaman menjadi modal awal yang kuat dalam membangun kolaborasi multipihak. Namun demikian, potensi tersebut belum sepenuhnya dimanfaatkan secara optimal karena masih adanya ketimpangan distribusi lahan, belum terintegrasinya pengembangan lintas sektor, serta terbatasnya koordinasi antaraktor. Oleh karena itu, diperlukan penguatan peran kepemimpinan fasilitatif, desain kelembagaan

yang adaptif, serta proses kolaborasi yang terstruktur untuk mendorong sinergi antara pemerintah daerah, perusahaan, BUMD, dan pemerintah desa.

Lebih lanjut, penelitian ini merumuskan model *collaborative governance* yang menegaskan bahwa keberhasilan optimalisasi pemanfaatan lahan perusahaan sangat ditentukan oleh integrasi empat dimensi utama, yaitu kondisi awal, kepemimpinan fasilitatif, desain kelembagaan, dan proses kolaborasi. Model ini menunjukkan bahwa kolaborasi multipihak tidak hanya mampu meningkatkan PAD melalui penguatan ekonomi daerah dan investasi, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan PADes melalui pemberdayaan ekonomi lokal berbasis potensi wilayah. Dengan demikian, pendekatan kolaboratif menjadi strategi yang relevan dan berkelanjutan dalam mengatasi keterbatasan fiskal daerah dan desa, sekaligus mendorong pembangunan ekonomi yang inklusif, terintegrasi, dan berbasis potensi lokal.

Secara teoritis, penelitian ini merekomendasikan penguatan pengembangan konsep *collaborative governance* dengan mengintegrasikan dimensi pembangunan daerah dan desa dalam satu kerangka analisis yang lebih komprehensif. Studi ini menunjukkan bahwa pendekatan kolaboratif tidak hanya relevan dalam konteks pengelolaan sumber daya publik secara umum, tetapi juga memiliki potensi besar dalam mengoptimalkan aset ekonomi daerah seperti lahan perusahaan untuk meningkatkan PAD dan PADes secara simultan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model *collaborative governance* yang lebih operasional, termasuk mengukur tingkat efektivitas kolaborasi, indikator keberhasilan lintas sektor, serta hubungan antara tata kelola kolaboratif dengan kinerja fiskal daerah dan desa secara kuantitatif maupun komparatif antar wilayah.

Secara praktis, pemerintah daerah Kabupaten Lebak disarankan untuk memperkuat peran sebagai fasilitator utama dalam mendorong kemitraan multipihak melalui penyusunan kebijakan dan regulasi yang mendukung pemanfaatan lahan perusahaan secara kolaboratif dan produktif. Selain itu, diperlukan penguatan desain kelembagaan melalui pembentukan forum kolaborasi lintas sektor yang melibatkan pemerintah daerah, BUMD, perusahaan, dan pemerintah desa, serta pengembangan skema pemanfaatan lahan berbasis kluster ekonomi sesuai potensi wilayah. Pemerintah desa juga perlu didorong untuk berperan aktif dalam mengembangkan potensi lokal guna meningkatkan PADes, sehingga tercipta sinergi antara pembangunan daerah dan desa yang berkelanjutan, inklusif, dan berbasis potensi lokal.

Daftar Pustaka

- Agranoff, R. (2017). *Collaborating to manage: A primer for the public sector*. Georgetown University Press.
- 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>
- Arifin, Z. (2020). Peran pemerintah desa dalam pembangunan ekonomi lokal. *Jurnal Desa*, 5(2), 45–56.
- Bahl, R., & Bird, R. M. (2018). *Fiscal decentralization and local finance*. Edward Elgar Publishing.
- Bird, R. M., & Vaillancourt, F. (2016). *Fiscal decentralization in developing countries*. Cambridge University Press.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647–663. <https://doi.org/10.1111/puar.12432>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan. (2024). *Data keuangan daerah*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative governance regimes*. Georgetown University Press.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Halim, A. (2018). *Akuntansi sektor publik: Akuntansi keuangan daerah* (Edisi revisi). Salemba Empat.
- Hidayat, T. (2019). Pengelolaan aset daerah berbasis potensi ekonomi. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 7(1), 23–35.
- Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. (2025). *Kebijakan pengelolaan dana desa*. Kementerian Desa PDTT.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). *Laporan keuangan pemerintah daerah*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. (2024). *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2025–2029*. Kementerian PPN/Bappenas.
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (2016). *Governance networks in the public sector*. Routledge.
- Kurniawati, D. (2021). Penguatan PADes melalui BUMDes. *Jurnal Ekonomi Desa*, 4(1), 12–25.
- Lestari, N. (2021). Strategi peningkatan PAD melalui pengelolaan aset. *Jurnal Ekonomi Publik*, 6(2), 88–99.
- Mardiasmo. (2019). *Otonomi dan manajemen keuangan daerah*. Andi.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- Oates, W. E. (1972). *Fiscal federalism*. Harcourt Brace Jovanovich.

- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *Public governance and territorial development*. OECD Publishing.
- Pemerintah Kabupaten Lebak. (2024). *Dokumen perencanaan pembangunan daerah Kabupaten Lebak*. Pemerintah Kabupaten Lebak.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2007). *Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005–2025*. Pemerintah Republik Indonesia.
- Prasetyo, E., & Kurniawan, B. (2021). Optimalisasi aset daerah untuk peningkatan PAD. *Jurnal Keuangan Daerah*, 9(1), 34–45.
- Putri, R., & Suryani, E. (2023). Collaborative governance dalam pengembangan desa wisata. *Jurnal Pariwisata*, 10(2), 77–89.
- Rahayu, R. D., Pramitasari, A., & Ardiyansah, A. (2024). Collaborative governance pentahelix ABCMG+ dalam pengelolaan program bank sampah di Kota Bekasi. *Reformasi*, 14(2), 257–270. <https://doi.org/10.33366/rfr.v14i2.6116>
- Rahman, F. (2022). Peran BUMD dalam peningkatan PAD. *Jurnal Ekonomi Regional*, 8(1), 55–66.
- Rodden, J. (2016). *Hamilton's paradox: The promise and peril of fiscal federalism*. Cambridge University Press.
- Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. (2024). *Asta cita pemerintahan Republik Indonesia*. Sekretariat Kabinet RI.
- Shah, A. (2016). *Local governance in developing countries*. World Bank Publications.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2018). The democratic anchorage of governance networks. *Public Administration*, 96(2), 302–318. <https://doi.org/10.1111/padm.12398>
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kualitatif (Edisi ke-3)*. Alfabeta.
- Susanto, H. (2022). Kemitraan multipihak dalam pembangunan daerah. *Jurnal Kebijakan Publik*, 7(2), 101–112.
- Wibowo, A. (2020). Pemanfaatan aset lahan untuk pembangunan ekonomi daerah. *Jurnal Pembangunan Wilayah*, 5(1), 60–72.
- World Bank. (2022). *Local economic development and governance*. World Bank.