

Model Tata Kelola Bisnis Dan Pemerintah Daerah Untuk Penguat Ekonomi Berbasis Komunitas Di Hulu Sungai Utara

¹Nor Ainah, ²Abdul Halim, ³Rio Pratama, ⁴Fatimah, ⁵Eka Santi Agustina

^{1,4,5}Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Amuntai

^{2,3}Universitas Palangkaraya

Korespondensi : norainah.nagara@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini membahas model tata kelola bisnis dan pemerintahan lokal yang mendukung penguatan ekonomi masyarakat di Kabupaten Hulu Sungai Utara (HSU), Kalimantan Selatan. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dan data sekunder untuk periode 2020-2025, studi ini menganalisis dinamika lembaga lokal, peran pemerintah daerah, dan potensi masyarakat ekonomi berbasis sumber daya lokal. Temuan menunjukkan bahwa kontribusi masyarakat yang rendah terhadap PDB disebabkan oleh kapasitas kelembagaan yang lemah, kurangnya akses terhadap pembiayaan dan pasar, serta sinergi yang kurang optimal antar aktor. Studi ini merekomendasikan model tata kelola kolaboratif berbasis data, budaya lokal, dan digitalisasi, yang melibatkan pemerintah, masyarakat, sektor swasta, universitas, dan LSM. Model ini menekankan prinsip inklusivitas, akuntabilitas, dan keterlibatan masyarakat dalam perencanaan dan evaluasi program. Dengan implementasi yang terintegrasi dan responsif, ekonomi masyarakat HSU dapat menjadi dasar utama pembangunan regional berkelanjutan.

Kata kunci: Tata Kelola Kolaboratif, Ekonomi Komunitas, Digitalisasi, Lembaga Lokal

Abstract

This study examines local business and governance models that support community economic empowerment in Hulu Sungai Utara (HSU) Regency, South Kalimantan. Using a qualitative-descriptive approach and secondary data for the 2020-2025 period, this study analyzes the dynamics of local institutions, the role of local government, and the potential of local resource-based economic communities. Findings indicate that low community contributions to GDP are caused by weak institutional capacity, lack of access to financing and markets, and suboptimal synergy between actors. This study recommends a collaborative governance model based on data, local culture, and digitalization, involving the government, communities, the private sector, universities, and NGOs. This model emphasizes the principles of inclusivity, accountability, and community involvement in program planning and evaluation. With integrated and responsive implementation, the HSU community economy can become a key foundation for sustainable regional development.

Keyword: Collaborative Governance, Community Economy, Digitalization, Local Institutions

1. PENDAHULUAN

Perekonomian daerah menjadi kunci daya saing nasional, terutama di wilayah dengan potensi lokal yang belum tergarap optimal. Kabupaten Hulu Sungai Utara (HSU), Kalimantan Selatan, memiliki karakter agraris, budaya gotong royong, dan potensi komoditas lokal seperti ikan air tawar, kerajinan purun, dan pertanian. Namun, PDRB HSU masih rendah, mencerminkan ketimpangan antara potensi lokal dan tata kelola pembangunan ekonomi yang efektif. Data BPS HSU 2022 menunjukkan sektor agrikultur dan perikanan menyumbang 15,99% PDRB, sedikit di atas sektor perdagangan (15,57%), menandakan sektor komunitas masih dominan meski mulai tertinggal dalam pertumbuhan (Murjani et al., 2024). Menurut Katadata, PDRB per kapita HSU tahun 2024 sebesar Rp 27,887 juta, jauh di bawah

Balangan dan Tabalong yang mencapai Rp100 juta, menempatkan HSU di posisi terbawah di provinsi (Adhb et al., 2025).

Tabel 1. Produk Domestik Regional Brotu Per Kapita Menurut Kab/Kota atas Harga Berlaku Provinsi Kalimantan Selatan Tahun 2020-2025 (Juta Rupiah/Tahun)

KABUPATEN/KOTA	TAHUN				
	2020	2021	2022	2023	2024
Balangan	82,540	93,645	148,029	153,372	157,579
Tabalong	70,285	77,830	112,270	117,748	122,313
Kotabaru	73,768	80,388	99,498	103,069	108,024
Tanah Bumbu	61,949	69,333	95,160	99,813	104,302
Tapin	44,425	49,019	65,826	69,702	72,445
Kota Banjarmasin	49,815	52,333	57,991	63,095	68,285
Tanah Laut	39,660	43,502	53,319	55,872	58,233
Kota Banjar Baru	37,852	38,867	44,860	49,712	53,088
Hulu Sungai Selatan	28,837	30,944	36,208	38,839	41,467
Banjar	29,293	31,308	36,189	38,265	40,027
Hulu Sungai Tengah	27,294	28,339	30,152	32,285	34,850
Barito Kuala	27,908	28,971	30,692	32,389	34,292
Hulu Sungai Utara	21,954	22,931	24,459	26,132	27,887

Sumber : <https://kalsel.bps.go.id>

Kabupaten Hulu Sungai Utara (HSU) secara konsisten menempati posisi terendah dalam nilai PDRB per kapita di Kalimantan Selatan selama periode 2020–2024, hanya mencapai Rp 27,89 juta pada tahun 2024. Pertumbuhan selama lima tahun terakhir relatif lambat, yakni hanya sekitar 27%, jauh tertinggal dibandingkan kabupaten lain seperti Balangan atau Tabalong. Hal ini mencerminkan belum optimalnya pemanfaatan potensi ekonomi lokal serta lemahnya kontribusi sektor unggulan daerah terhadap peningkatan nilai tambah. Kesenjangan ini menunjukkan perlunya transformasi tata kelola ekonomi berbasis komunitas serta dukungan lintas sektor yang lebih kuat di HSU.

Permasalahan utama di HSU adalah lemahnya koordinasi antara pelaku usaha lokal, komunitas, dan pemerintah dalam membangun ekosistem ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan. Banyak kelompok seperti tani, UMKM, koperasi, dan industri rumahan masih beroperasi secara informal tanpa dukungan tata kelola yang mendorong skala usaha, inovasi, serta akses pasar dan pembiayaan. Pemerintah daerah belum optimal berperan sebagai fasilitator yang menghubungkan komunitas dengan sumber daya eksternal, termasuk sektor swasta dan jaringan digital. Hal ini terlihat dari rendahnya legalitas usaha, fragmentasi kelembagaan, dan dominasi sektor informal yang belum terformalisasi (Febrianto, 2020). Banyak komunitas ekonomi seperti kelompok tani, usaha mikro, koperasi desa masih informal karena sedikitnya dukungan sistem tata kelola formal, pelaporan, dan manajemen yang memadai (Rised, 2021). Peran pemerintah daerah sebagai fasilitator masih terbatas; meski ada upaya legalisasi dan pembiayaan koperasi syariah, cakupan dan dampaknya belum mampu menciptakan hubungan antaraktor yang kolaboratif dan inklusif (Caecilia Mediana, 2025).

Urgensi penelitian ini terletak pada perlunya merumuskan model tata kelola kolaboratif yang mendorong penguatan ekonomi berbasis komunitas, dengan melibatkan sektor publik, swasta, dan masyarakat dalam kerangka pembangunan daerah. Pendekatan ini sejalan dengan semangat desentralisasi

dan pembangunan partisipatif yang menempatkan komunitas lokal sebagai agen utama pembangunan inklusif dan berkelanjutan (Judijanto et al., 2024). Pemberdayaan desa wisata membutuhkan partisipasi aktif masyarakat melalui pendekatan bottom-up, namun rendahnya keterlibatan warga menunjukkan perlunya tata kelola yang benar-benar memosisikan komunitas sebagai subjek pembangunan (Kusumaningsih et al., 2023). Penelitian ini bertujuan mengembangkan model tata kelola yang efektif untuk mengintegrasikan peran pemerintah daerah dan pelaku bisnis lokal dalam memperkuat ekonomi komunitas di Hulu Sungai Utara. Fokusnya mencakup analisis kelembagaan, adopsi praktik terbaik, serta perumusan strategi kolaborasi berbasis transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi. Meski desentralisasi memberi ruang partisipasi publik, kelembagaan lokal masih lemah dalam menerapkan prinsip tata kelola yang baik (Rahmatunnisa, 2018).

Hipotesis penelitian ini menyatakan bahwa penguatan ekonomi komunitas di Hulu Sungai Utara dapat dicapai melalui tata kelola yang mengintegrasikan kolaborasi, pemberdayaan, dan reformasi kelembagaan. Tata kelola yang baik diposisikan bukan sekadar administratif, melainkan strategi pembangunan yang menempatkan masyarakat sebagai aktor utama. Penelitian ini diharapkan memberi kontribusi teoritis dan praktis bagi kebijakan ekonomi lokal yang berkelanjutan dan berbasis komunitas.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif untuk merumuskan model tata kelola bisnis dan pemerintahan daerah dalam mendukung ekonomi komunitas di Kabupaten Hulu Sungai Utara. Lokasi dipilih secara purposif karena memiliki potensi ekonomi komunitas tinggi namun belum optimal dalam tata kelola. Analisis dilakukan untuk periode 2020–2025, dengan data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan catatan lapangan dari berbagai pemangku kepentingan (Irma Juliana et al., 2023).

Penelitian ini menggunakan data sekunder dari sumber terpercaya, seperti RPJMD Hulu Sungai Utara, kebijakan ekonomi lokal, laporan kinerja pemerintah, serta publikasi lembaga nasional dan internasional. Data juga mencakup jurnal ilmiah terbitan 2020–2025 yang relevan dengan tata kelola, pemberdayaan komunitas, dan kolaborasi pembangunan ekonomi. Teknik pengumpulan dilakukan melalui studi dokumentasi dan literatur dengan telaah kritis terhadap sumber dari BPS, Bappeda, Kemendagri, serta jurnal terindeks SINTA, Scopus, dan organisasi seperti UNDP, OECD, dan Bappenas. Penelusuran dilakukan sistematis menggunakan kata kunci seperti *community-based economy*, *local governance model*, dan *collaborative governance*.

Analisis data dilakukan secara kualitatif melalui *content analysis* dan pendekatan tematik untuk mengidentifikasi pola, kelemahan tata kelola, serta peluang integrasi antaraktor di Hulu Sungai Utara. Penelitian ini membandingkan praktik terbaik dan kebijakan dari daerah lain sebagai dasar pengembangan model adaptif. Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber dan konsep dari dokumen kebijakan, jurnal ilmiah, dan praktik lapangan terdokumentasi. Penelitian tidak menggunakan data primer, melainkan mengandalkan literatur dan data sekunder untuk merumuskan model tata kelola bisnis dan pemerintahan yang relevan dan berkelanjutan (Adnan et al., 2021). Kerangka evaluasi berbasis logika model (*Logic Model*) dan *Theory of Change*, Penggunaan model ini mampu merumuskan rekomendasi kebijakan berbasis *evidence* dari literatur dan praktik global maupun lokal (Widowati et al., 2023).

Teori tata kelola menjadi dasar dalam merancang kolaborasi antara pemerintah, masyarakat, dan swasta. Menurut Rhodes serta Pierre & Peters, *governance* bukan lagi wewenang vertikal semata, melainkan jejaring kerja sama antaraktor. Di tingkat daerah, tata kelola yang baik ditandai oleh transparansi, akuntabilitas, partisipasi publik, dan koordinasi antarlembaga. Kualitas tata kelola adaptif menjadi kunci keberhasilan pembangunan daerah (Annahar et al., 2023). Partisipasi masyarakat, kolaborasi multi-aktor,

transparansi, dan akuntabilitas terbukti meningkatkan efektivitas tata kelola keuangan desa, sejalan dengan paradigma New Public Governance yang menekankan jejaring aktor, bukan sekadar otoritas vertikal (Annahar et al., 2023). Reformasi administrasi daerah (2010–2025) bertujuan meningkatkan produktivitas, akuntabilitas, dan transparansi, dengan efektivitasnya bergantung pada kepemimpinan dan kesiapan institusi untuk berubah (Salomo & Rahmayanti, 2023). Penerapan good governance memperkuat hubungan temuan audit dengan kinerja pemerintah daerah, serta mendorong peningkatan PAD dan efisiensi publik (Amyulianthy et al., 2023).

Teori kolaboratif governance relevan dalam bisnis daerah karena menekankan sinergi antara pemerintah, pelaku usaha, dan komunitas melalui dialog partisipatif, pembagian peran, dan kebijakan berbasis data. Sesuai pandangan Ansell & Gash, keberhasilannya bergantung pada forum kolaboratif dan kepemimpinan yang fasilitatif (Tando et al., 2020). Sinergi pemerintah, swasta, akademisi, dan UMKM penting untuk mendorong inovasi digital dan partisipasi ekonomi, dengan penekanan pada peran yang jelas dan kebijakan responsif terhadap kebutuhan lokal (Wijatmoko S., 2025). Interaksi pemerintah, komunitas, dan swasta melalui forum koordinasi dan perencanaan bersama mendorong pembangunan ekonomi yang inklusif dan berbasis kebutuhan lokal (A, Haris et al., 2024).

Ekonomi berbasis komunitas menempatkan masyarakat sebagai aktor utama pencipta nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan, dengan fokus pada keberlanjutan, solidaritas, dan penguatan modal sosial. Pendekatan ini, merujuk pada Gibson-Graham, menekankan model partisipatif yang memperkuat kelembagaan lokal dan menciptakan dampak sosial-lingkungan positif (Istiyani & Handayani, 2022). Pemberdayaan komunitas UMKM berbasis digital meningkatkan pendapatan dan investasi komunitas disertai penguatan solidaritas dan modal sosial di komunitas UMKM (Hendiarto & Nurhaliza, 2023). Social entrepreneurship dapat mengurangi kesenjangan ekonomi dan meningkatkan kemandirian komunitas melalui inovasi bisnis lokal, penguatan aspek sosial, dan penciptaan nilai ekonomi sosial (Harsono et al., 2023).

Tata kelola bisnis lokal dipengaruhi oleh regulasi daerah, akses pembiayaan, dan kapasitas kelembagaan komunitas. Lemahnya kelembagaan dan minimnya dukungan pemerintah menghambat pengembangan UMKM. Diperlukan model tata kelola inklusif yang memperkuat intermediasi antara komunitas dan pasar. UU Cipta Kerja 2020 mendukung hal ini dengan memberi kemudahan pembiayaan melalui subsidi, penjaminan, dan kredit lunak bagi usaha mikro dan kecil (Simanjuntak TE, 2023). Rendahnya literasi keuangan dan kendala administratif membuat banyak UMKM sulit mengakses kredit. Studi ini menekankan pentingnya pelatihan dan pendampingan agar UMKM dapat memanfaatkan pembiayaan formal sesuai amanat UU Cipta Kerja No. 11 Tahun 2020 (Sholikin, 2024). Program Pembiayaan UMi dinilai inklusif oleh Kemenkeu karena menawarkan modal mudah dan bunga rendah bagi UMKM, namun terhambat oleh rendahnya literasi keuangan, kendala administrasi, dan minimnya pendampingan. Hal ini menegaskan pentingnya pelatihan dan penguatan kelembagaan komunitas dalam akses pembiayaan (Supriyanto B,E, 2024).

Penguatan ekonomi komunitas menuntut adanya pendekatan yang partisipatif dan berbasis desentralisasi dalam proses perencanaan pembangunan daerah, Laporan (OECD, 2022) Keberhasilan pembangunan ekonomi lokal bergantung pada kemampuan pemerintah daerah dalam mengenali potensi komunitas, memfasilitasi akses sumber daya, dan menyusun program pemberdayaan berkelanjutan. Desentralisasi fiskal dan reformasi tata kelola memberi ruang bagi daerah merancang kebijakan berbasis potensi lokal serta membangun koordinasi multi-level dengan pelaku lokal, swasta, dan masyarakat sipil (Surgawati, 2022). Otonomi desa yang inklusif mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam pembangunan, asalkan pemerintah daerah mampu mengenali potensi lokal dan melibatkan komunitas secara langsung (Annahar et al., 2023). Desentralisasi fiskal efektif bila daerah memiliki kapasitas manajerial dan keuangan yang memadai; tanpa itu, daerah tertinggal tetap bergantung pada transfer dari pusat (Tuti Dharmawati et al., 2024). Kerangka teori kelembagaan penting dalam memahami tata kelola

lokal. Douglass North (1990) menyebut institusi sebagai “aturan main” formal dan informal yang membentuk perilaku sosial, politik, dan ekonomi, serta memengaruhi efektivitas koordinasi dan kinerja ekonomi (Dewi et al., 2025). BUMDes menyalurkan insentif ekonomi, mendukung ketahanan pangan, memperkuat modal sosial komunitas, dan membentuk koordinasi lokal yang efektif sebagai fondasi pembangunan desa (Triyono, 2025), Kelembagaan BUMDes menjadi instrumen tata kelola lokal yang strategis dalam mendukung pertanian berkelanjutan dan ekonomi komunitas (Andayana et al., 2024),

Teori jaringan sosial menjelaskan bahwa relasi antaraktor dan modal sosial memperkuat ekonomi komunitas. Ikatan sosial yang kuat mempermudah berbagi sumber daya, meningkatkan efisiensi produksi, distribusi, serta memperkuat ketahanan pangan dan koordinasi berbasis kepercayaan (Nosratabadi et al., 2020). Modal sosial komunitas kreatif mendorong kolaborasi, membangun kepercayaan, dan mendukung distribusi serta pemasaran produk berbasis komunitas (Nosratabadi et al., 2020). Transformasi digital pascapandemi memperkuat tata kelola ekonomi lokal melalui e-commerce, transparansi keuangan desa, dan platform seperti ADIDES yang memperluas pasar produk komunitas serta mendorong kolaborasi akademisi–desa (Arif Handiwibowo et al., 2024). Potensi UMKM terhambat oleh literasi digital, infrastruktur, dan manajemen keuangan yang lemah, namun e-commerce mampu meningkatkan akses pasar dan efisiensi jika hambatan tersebut diatasi (Anatan & Nur, 2023) Digitalisasi terbukti memperluas jangkauan pasar, mempermudah promosi produk lokal, dan meningkatkan daya saing ekonomi komunitas asal desa maupun wilayah rural (Wibowo et al., 2024). Strategi digital seperti e-commerce, literasi digital, dan manajemen keuangan meningkatkan kinerja UMKM mikro, dengan dukungan pemerintah daerah pada infrastruktur dan pelatihan sebagai kunci sukses (Utomo & Setiyono, 2024). Inovasi digital seperti pengaduan online, layanan aplikasi, dan e-budgeting meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan respons pemerintah daerah terhadap komunitas ekonomi (Afrilia et al., 2024).

Model tata kelola lokal harus adaptif terhadap keberagaman sosial-budaya, seperti di Hulu Sungai Utara yang dihuni komunitas Banjar dan Dayak. Pendekatan berbasis kearifan lokal membangun kepercayaan, dan nilai budaya Banjar menjadi dasar pengelolaan sumber daya yang lestari dan kolaboratif (Wahyu, 2020). Struktur sosial Banjar-Dayak di Pegunungan Meratus dipengaruhi adat dan ritual lokal, serta menerapkan aturan pengelolaan hutan berbasis norma budaya dan nilai kolektif (Rahmawati, 2023). Pendekatan bottom-up dalam perumusan kebijakan lebih responsif terhadap kebutuhan riil masyarakat. Model ini sejalan dengan community-driven development (CDD) dan berkembang menjadi Village Driven Development (VDD) yang menekankan perencanaan partisipatif oleh desa bersama warga, pemerintah desa, dan sektor swasta (Sutoro & Dkk, 2022). Konsep co-production menekankan keterlibatan langsung masyarakat dalam layanan publik dan produk ekonomi, memperkuat rasa memiliki dan keberlanjutan. Dalam program Smart Village Nusantara, pendekatan ini diterapkan secara bottom-up melalui kolaborasi antara pemerintah, swasta, dan komunitas dalam desain serta implementasi layanan digital. (E, Susanti et al., 2023). Dalam penyediaan pelayanan publik dan penguatan kapasitas kelembagaan co-production dianggap kunci dalam meningkatkan kepercayaan dan peran aktif warga dalam tata kelola desa (Asmorowati et al., 2024), Kolaborasi pengelolaan sampah berbasis co-production melibatkan peran aktif masyarakat dalam layanan bank sampah tematik, memperkuat kemandirian dan kelembagaan komunitas lokal (Zakiah et al., 2021). Media sosial memfasilitasi co-production digital, memungkinkan warga terlibat langsung dalam layanan publik, memberi masukan real-time, dan memantau kebijakan secara partisipatif (Cho & Melisa, 2021).

Berdasarkan berbagai teori dan hasil studi di atas, maka dapat dikembangkan kerangka konseptual bahwa Penguatan ekonomi komunitas di Hulu Sungai Utara memerlukan model tata kelola kolaboratif, partisipatif, dan adaptif yang mengintegrasikan pemerintahan daerah, bisnis lokal, kelembagaan komunitas, serta digitalisasi, dengan pendekatan intersektoral dan multilevel agar strategi bersifat holistik dan kontekstual.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kabupaten Hulu Sungai Utara (HSU) adalah daerah agraris dengan potensi rawa untuk perikanan, pertanian pasang surut, dan kerajinan purun. Meski potensial, kontribusi UMKM dan komunitas terhadap PDRB masih rendah, dengan sektor pertanian menyumbang 15,99% dan menjadi unggulan kedua di Kalsel (Kusuma Yulianti et al., 2023). Dokumen (RKPD, 2023) mencatat bahwa potensi lahan rawa di HSU mencapai 355 km², dengan produksi perikanan tangkap sekitar 12,316 ton dan budidaya sekitar 9,082 ton pada tahun 2020. Ini memperjelas potensi budidaya air tawar yang besar, meskipun keterlibatan usaha mikro dan komunitas masih terbatas. Data (BPS, 2025) Struktur ekonomi HSU 2020–2024 didominasi sektor Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan (29–32%), mencerminkan karakter agraris berbasis sumber daya lokal, disusul sektor Perdagangan, Pemerintahan, dan Jasa Pendidikan/Kesehatan. Banyak kelembagaan ekonomi lokal di HSU seperti kelompok tani, koperasi, dan BUMDes belum dikelola secara profesional, dengan kelemahan pada pencatatan keuangan, manajemen, dan koneksi eksternal, mencerminkan struktur internal yang belum berkembang optimal (Firmansyah, 2025). Koperasi dan UKM lokal perlu pelatihan manajerial untuk mengatasi tantangan dalam pengelolaan usaha dan pelaporan keuangan (Sutarman A, 2023). Peran pemda krusial dalam mendukung ekonomi komunitas, namun kurangnya integrasi program desa dan kabupaten menunjukkan lemahnya koordinasi lintas sektor. Akibatnya, ekosistem tata kelola belum kolaboratif dan ekonomi HSU belum inklusif, padahal sektor informasi, manufaktur, dan pengelolaan limbah berpotensi mendorong transformasi (Murjani et al., 2024).

Akses pembiayaan menjadi kendala utama pelaku usaha komunitas di HSU, yang masih bergantung pada modal sendiri dan pinjaman informal. Rendahnya literasi keuangan dan keterbatasan agunan menghambat akses kredit, sementara distribusi produk masih terbatas secara lokal. Literasi keuangan yang rendah juga menyulitkan pengelolaan bisnis dan pembayaran pinjaman. Program literasi terbukti meningkatkan kepercayaan diri untuk mengakses pembiayaan formal (Antoni & Karlin, 2024). Ketika akses formal keuangan terbatas, komunitas cenderung memilih pembiayaan informal dari lingkungan lokal (kerabat, rentenir), yang seringkali bersifat tidak transparan dan berbiaya tinggi (Wang, 2022). Hasil studi (UNDP, 2024) model tata kelola pembangunan yang inklusif harus menempatkan komunitas sebagai subjek. Di HSU, perencanaan masih dominan top-down, dan musrenbang desa sering tak mencerminkan kebutuhan ekonomi lokal. Desa dengan tata kelola inklusif cenderung lebih responsif, sementara yang top-down gagal menjawab kebutuhan masyarakat (Annahar et al., 2023). Kendala utama Musrenbang adalah partisipasi warga yang masih formalistik, sehingga mereka kurang terlibat dalam penentuan prioritas kegiatan atau kebijakan ekonomi lokal, mencerminkan kesenjangan antara prosedur dan implementasi kebijakan. (D, Susanti et al., 2025).

Digitalisasi membuka peluang besar bagi komunitas ekonomi HSU untuk memperluas pasar dan meningkatkan efisiensi, dengan potensi mendorong daya saing UMKM melalui pelatihan, infrastruktur, dan insentif dari pemerintah serta swasta (Rusdian Rauf et al., 2024). digitalisasi UMKM di Kalsel berdampak signifikan pada pemulihan ekonomi yang merata dan berkelanjutan; strategi digital perlu menjadi fokus utama pemberdayaan agar UMKM lebih kompetitif dan pasar meluas (Yulianus J, 2022). Keterbatasan kapasitas SDM di HSU menjadi hambatan dalam pengelolaan usaha komunitas dan pelayanan publik. Banyak aparatur desa dan pengurus lembaga ekonomi belum memiliki pelatihan manajemen dan governance, sehingga lambat beradaptasi dengan regulasi, respons pasar, serta membangun kemitraan strategis (Wahyudi et al., 2020). BUMDes menghadapi tantangan manajemen internal, mulai dari keuangan hingga pemasaran, sehingga pengurusnya perlu pelatihan bisnis dan tata kelola yang lebih komprehensif (Azhari et al., 2023). Tata kelola ekonomi komunitas yang inklusif dan partisipatif terbukti meningkatkan daya saing daerah. Forum ekonomi desa, kolaborasi dengan universitas, dan penguatan kelembagaan seperti BUMDes menunjukkan bahwa keberhasilan bergantung pada kepemimpinan kewirausahaan, reformasi kelembagaan, dan partisipasi aktif masyarakat sebagai subjek pembangunan

(Afala & Rahayu, 2023). Model tata kelola di HSU perlu mengintegrasikan peran pemerintah sebagai fasilitator, komunitas sebagai pelaku utama, dan sektor swasta sebagai mitra usaha. Keberhasilan ekonomi lokal bergantung pada modal sosial, kepemimpinan lokal, dan kemitraan kolaboratif antara ketiganya (R, A, Haris et al., 2024). Digital Village Governance akan efektif jika kolaborasi intens antara pemerintah desa, komunitas, dan pihak swasta terbangun dengan baik (Hamka, 2023),

Tanpa regulasi pendukung, tata kelola tak efektif. HSU perlu menetapkan Perda atau Perbup untuk mendorong ekonomi komunitas, seperti insentif fiskal koperasi, perlindungan hukum pelaku usaha rakyat, dan belanja daerah pro produk lokal. Jika dijalankan tepat, tata kelola kolaboratif dapat meningkatkan pendapatan, mengurangi ketimpangan, dan mendorong kemandirian desa. Dana Desa berpotensi memperkuat ekonomi rumah tangga, namun manfaatnya belum merata karena lemahnya mekanisme pemerataan dan kurangnya tata kelola inklusif (Supriyanto et al., 2024). Kolaborasi pemerintah, komunitas, dan swasta dapat meningkatkan PAD, meski masih terkendala ego sektoral dan kurangnya integrasi data (Parlina et al., 2024). Kemitraan dengan universitas, LSM, dan lembaga riset penting untuk pendampingan komunitas. Pendekatan CBPR terbukti membantu UMKM dalam pembukuan dan teknologi, menjadikan mereka lebih mandiri secara finansial (Novianti & Mardiaty, 2022). Metode Community Based Research melalui FGD partisipatif membantu desa memetakan potensi ekonomi dan mengembangkan bisnis inklusif (Harini et al., 2023). HSU perlu merancang model yang sejalan dengan nilai budaya lokal seperti gotong royong dan musyawarah Banjar, karena pengabaian nilai ini berisiko ditolak masyarakat. Integrasi nilai sosial Banjar dapat memperkuat kemandirian dan ekonomi komunitas (Sahabudin et al., 2022). Tahapan implementasi model mencakup pemetaan komunitas, pembentukan forum lintas sektor, pelatihan kelembagaan, integrasi program daerah, serta monitoring berbasis indikator bersama. Pendekatan ini bersifat bertahap dan partisipatif, dengan mekanisme input komunitas dalam penganggaran agar alokasi anggaran sesuai kebutuhan mereka. (Mardihang et al., 2023). Tantangan utama implementasi model ini adalah inkonsistensi kebijakan, pergantian kepemimpinan, dan resistensi birokrasi. Namun, dukungan regulasi nasional dan perhatian terhadap pembangunan ekonomi lokal membuka peluang besar. Dengan komitmen lintas aktor, model ini berpotensi menjadi terobosan dalam membangun ekonomi komunitas yang kuat di HSU.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa tata kelola bisnis dan pemerintahan di HSU masih menghadapi tantangan struktural dan kelembagaan, sehingga kontribusi komunitas terhadap PDRB rendah meski memiliki potensi ekonomi lokal besar. Hal ini dipicu oleh lemahnya kapasitas kelembagaan, terbatasnya akses pembiayaan dan pasar, serta kurangnya sinergi strategis antara pemerintah dan komunitas. Studi literatur dan data 2020–2025 menunjukkan bahwa keberhasilan ekonomi komunitas bergantung pada tata kelola kolaboratif antara pemerintah, komunitas, dan sektor swasta. Praktik terbaik daerah lain membuktikan bahwa partisipasi aktif komunitas dalam perencanaan dan pelaksanaan program menghasilkan pembangunan yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

Model tata kelola yang disarankan untuk HSU adalah collaborative governance berbasis data dan budaya lokal, dengan fokus pada penguatan kelembagaan komunitas, digitalisasi usaha dan layanan publik, forum ekonomi lintas sektor, serta reformasi regulasi pro-ekonomi rakyat. Pelatihan literasi keuangan, transformasi digital, dan kemitraan dengan akademisi serta LSM menjadi elemen pendukung kunci. Dengan model tata kelola yang terintegrasi dan inklusif, ekonomi komunitas di HSU berpotensi menjadi fondasi pembangunan daerah. Pemerintah daerah berperan kunci melalui kebijakan konsisten, alokasi anggaran berbasis kebutuhan, dan evaluasi capaian. Penelitian ini diharapkan menjadi referensi kebijakan bagi daerah sejenis dan memperkaya literatur tata kelola ekonomi komunitas di Indonesia.

5. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, diperlukan penguatan tata kelola kolaboratif di Kabupaten Hulu Sungai Utara melalui sinergi yang lebih terstruktur antara pemerintah, komunitas, dan sektor swasta. Pemerintah daerah disarankan untuk menginisiasi forum komunikasi lintas sektor yang berkelanjutan, didukung oleh kebijakan yang konsisten, alokasi anggaran berbasis kebutuhan, serta evaluasi program yang berbasis data. Selain itu, penguatan kapasitas kelembagaan komunitas menjadi hal yang penting, terutama melalui pelatihan manajemen usaha, literasi keuangan, dan pendampingan berkelanjutan agar komunitas mampu mengakses pembiayaan dan memperluas pasar secara mandiri.

Selanjutnya, pengembangan akses pembiayaan dan pasar perlu dioptimalkan melalui kemitraan dengan lembaga keuangan, pemanfaatan skema pembiayaan mikro, serta penguatan pemasaran berbasis digital. Transformasi digital juga perlu didorong sebagai bagian dari penguatan ekonomi berbasis komunikasi, melalui pelatihan pemanfaatan media digital, peningkatan kemampuan branding, dan strategi komunikasi publik yang efektif. Di sisi lain, peran akademisi dan lembaga non-pemerintah diharapkan dapat terus diperkuat dalam mendukung proses pendampingan, riset, serta pengembangan model tata kelola yang adaptif terhadap konteks lokal. Akhirnya, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji lebih mendalam implementasi model *collaborative governance* berbasis komunikasi dalam berbagai konteks daerah, serta mengukur dampaknya secara lebih luas terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat dan pembangunan ekonomi daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- [1].Adhb, P., Hulu, K., & Utara, S, (2025), *Update 2024 : PDRB ADHB per Kapita Kabupaten Hulu Sungai Utara, 2019–2020*,
- [2].Adnan, H, R., Hidayanto, A, N., & Kurnia, S, (2021), Citizens' or government's will? Exploration of why indonesia's local governments adopt technologies for open government, *Sustainability (Switzerland)*, 13(20), <https://doi.org/10,3390/su132011197>
- [3].Afala, L, O, M., & Rahayu, R, K, (2023), What Makes Village Economic Development Successful? Evidence in Two Villages, Malang Regency Indonesia, *Journal of Governance*, 8(2), <https://doi.org/10,31506/jog,v8i2,18893>
- [4].Afrilia, U, A., Asy'Ary, A, P, M, H., Muhdiarta, U., Mayasari, Y., & Anangkota, M, (2024), Transforming Public Services: the Role of Digital Innovation in Indonesian Municipal Governance, *VISIONER: Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia*, 16(1), 60–70, <https://doi.org/10,54783/jv,v16i1,1043>
- [5].Amyulianthy, R., Muda, R., Said, J., Setyaningrum, D., & Harnovinsah, H, (2023), Can Good Governance Enhance Local Government Performance? *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 7(1), 42–61, <https://doi.org/10,24034/j25485024,y2023,v7,i1,5231>
- [6].Anatan, L., & Nur, (2023), Micro, Small, and Medium Enterprises' Readiness for Digital Transformation in Indonesia, *Economies*, 11(6), <https://doi.org/10,3390/economies11060156>
- [7].Andayana, M, N, D., Holivil, E., Rene, M, O., Kholikin, R, A., & Konslaus, K, (2024), Strengthening Rural Economies: Governance of Village-Owned Enterprises (BUMDes) for Agricultural Sustainability in Sikka Regency, Indonesia, *Jurnal ADMINISTRATOR*, 6(2), 86–100, <https://doi.org/10,55100/administrator,v6i2,86>
- [8].Annahar, N., Widianingsih, I., Muhtar, E, A., & Paskarina, C, (2023), The Road to Inclusive Decentralized Village Governance in Indonesia, *Sustainability (Switzerland)*, 15(11), <https://doi.org/10,3390/su15118616>

- [9].Antoni, A., & Karlin, K, (2024), Pengaruh Inovasi Produk, Literasi Keuangan, dan Akses Pembiayaan terhadap Pertumbuhan UMKM di Indonesia, *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan West Science*, 3(03), 227–238, <https://doi.org/10,58812/jakws,v3i03,1599>
- [10].Arif Handiwibowo, G., Widi Bhawika, G., Isnaisi, F., Nadlifatin, R., Setiawan, E., Bayu Baskara, D., & Suteja Putra, P, (2024), Pengembangan Platform Knowledge Management Dan E-Commerce Untuk Pemberdayaan Desa (Studi Kasus Website ADIDES), *Journal Of Community Service*, 8(2), 49–56, <https://ejournal,stiedewantara.ac.id/index.php/COMVICE/article/view/1316>
- [11].Asmorowati, S., Irianto, J., Reindrawati, D., Prasistya, G, J., & Dwintania, F, (2024), Co-Production in the Governance of Margomulyo Village Based on Local Wisdom (a Case Study of the Samin Community), *Jurnal Layanan Masyarakat (Journal of Public Services)*, 8(2), 257–269, <https://doi.org/10,20473/jlm,v8i2,2024,257-269>
- [12].Azhari, A., , Mustofa, M., Meisari, E, D., & Setia Anggarista, E, T, (2023), Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Melalui Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia, *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 14(2), 82–92, <https://doi.org/10,36982/jiegmk,v14i2,3392>
- [13].BPS, (2025), PDRB HSU Menurut Lapangan Usaha, Caecilia Mediana, (2025), Pemberdayaan Pekerja Ultramikro Butuh Kebijakan Holistik dan Berkelanjutan, *Kompas,Id*, <https://www.kompas.id>
- [14]. Cho, W., & Melisa, W, D, (2021), Citizen coproduction and social media communication: Delivering a municipal government’s urban services through digital participation, *Administrative Sciences*, 11(2), <https://doi.org/10,3390/ADMSCI11020059>
- [15].Dewi, R, P., Rowa, H., & Dione, F, (2025), Pemberdayaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Pengembangan Ekonomi Lokal Di Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat, *Jurnal Kajian Pemerintah: Journal of Government, Social and Politics*, 11(2), 94–105, [https://doi.org/10,25299/jkp,2025,vol11\(2\),22194](https://doi.org/10,25299/jkp,2025,vol11(2),22194)
- [16].Febrianto, E, N, (2020), Hubungan Sektor Informal Dan Pertumbuhan Ekonomi Di Indonesia, *JURNAL PENDIDIKAN EKONOMI: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, Ilmu Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 14(1), 151, <https://doi.org/10,19184/jpe,v14i1,16620>
- [17].Firmansyah, A, (2025), Optimalisasi Bumdes Di Indonesia Melalui Strategi Digitalisas , Penguatan Modal Sosial, *Tata Kelola, Journal of Law, Administration, and Social Science*, 5(1), 34–45,
- [18].Hamka, (2023), Collaborative Governance in the Development of Digital Villages in Karanganyar Indonesia, *KnE Social Sciences*, 2023, 337–361, <https://doi.org/10,18502/kss,v8i11,13557>
- [19].Harini, N., Suhariyanto, D., Indriyani, I., Novaria, N., Santoso, A., & Yuniarti, E, (2023), Pendampingan Pemberdayaan Masyarakat dalam Meningkatkan Perekonomian Desa, *Amalee: Indonesian Journal of Community Research and Engagement*, 4(2), 363–375, <https://doi.org/10,37680/amalee,v4i2,2834>
- [20].Haris, R, A., Suryono, A., Said, A., & Rozikin, M, (2024), Collaborative Governance in Local Economic Development: the Case in East Java, Indonesia, *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(1), e2501, <https://doi.org/10,55908/sdgs,v12i1,2501>
- [21].Harsono, I., Ro’is, I., Wahyunadi, W., & Salmah, E, (2023), The Impact of Social Entrepreneurship on Reducing Economic Inequality, Community Self-reliance, and Business Innovation in Urban Areas: A Case Study in Jakarta, Indonesia, *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, 1(06), 124–133, <https://doi.org/10,58812/wsjee,v1i06,452>
- [22].Hendiarto, R, S., & Nurhaliza, E, (2023), Digital Community Empowerment for Income Investment Development (Case Study of the West Java Kadin Fostered Msme Community *Jurnal Ekonomi*, 12(04), 569–579, <https://ejournal,seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/2870%0Ahttps://ejournal,seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/download/2870/2329>

- [23].Irma Juliana, Nindi Laili Safitri, & Wulan Fadillah, (2023), Dinamika Ekonomi Pembangunan Indonesia: Mengungkap Faktor-Faktor Kualitatif yang Mendorong Pertumbuhan, *Harmoni: Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Sosial*, 1(2), 01–13, <https://doi.org/10,59581/harmoni-widyakarya,v1i2,436>
- [24].Istiyani, A., & Handayani, W, (2022), Embedding Community-Based Circular Economy Initiatives in a Polycentric Waste Governance System: A Case Study, *The Indonesian Journal of Planning and Development*, 7(2), 51–59, <https://doi.org/10,14710/ijpd,7,2,51-59>
- [25].Judijanto, L., Suroso, A., & Fkun, E, (2024), Implikasi Desentralisasi terhadap Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan Sosial Ekonomi: Tinjauan Bibliometrik, *Jurnal Multidisiplin West Science*, 3(10), 1716–1729, <https://doi.org/10,58812/jmws,v3i10,1672>
- [26].Kusuma Yulianti, S., Van Royensyah, R., Harianto, Y., Romaully Br Sitanggang, M., Studi Agribisnis, P., & Tinggi Ilmu Pertanian Amuntai, S, (2023), Pergeseran Peran Subsektor Pertanian, Perikanan Dan Kehutanan Dalam Menyumbang PDRB Kabupaten Hulu Sungai Utara Shifting Role of Agriculture, Fisheries and Forestry Subsector in Contributing to PDRB of North Hulu Sungai District,
- [27].Kusumaningsih, O., Pazqara, E, W., & Purwokerto, U, W, (2023), Partisipasi Dan Desentralisasi Dalam Program Pemberdayaan Masyarakat Melalui Pengembangan Desa Wisata, *Dinamika : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 10, 266–273,
- [28].Mardihang, Novarlia, I., Merung, A, Y., Sukomardojo, T., & Hasibuan, M, (2023), Community Participation in Local Budget Making Towards a Participatory Budgeting Model, *VISIONER : Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia*, 15(2), 10–18, <https://doi.org/10,54783/jv,v15i2,861>
- [28].Murjani, A., Rifani, A., & Ramadhan, M, F, R, (2024), Inklusivitas Perekonomian di Kabupaten Hulu Sungai Utara Tahun 2022: Pendekatan Model Miyazawa, *Ecoplan*, 7(1), 67–80, <https://doi.org/10,20527/ecoplan,v7i1,697>
- [29].Nosratabadi, S., Khazami, N., Ben Abdallah, M., Lackner, Z., Band, S, S., Mosavi, A., & Mako, C, (2020), Social Capital Contributions to Food Security: A Comprehensive Literature Review, *Foods*, 9(11), <https://doi.org/10,3390/foods9111650>
- [30].Novianti, N., & Mardiaty, E, (2022), Pengelolaan UMKM Berbasis Teknologi: Pendekatan Community Based Participatory Research, *Prosiding Seminar Nasional Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2022, 191–198, <http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/snppm>
- [31].OECD, (2022), Regional Governance in OECD Countries, [https://app,dimensions,ai/details/publication/pub,1153845498](https://app.dimensions.ai/details/publication/pub,1153845498)
- [32].Parlina, R., Simangunsong, F., Rizari, Haposan, T., & Simanjuntak, (2024), Tata Kelola Pemerintahan Kolaboratif Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah, *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial (JMPIS)*, 5(5), 1890–1908, <https://dinastirev.org/JMPIS>
- [33].Rahmatunnisa, M, (2018), Questioning the Effectiveness of Indonesia’s Local Government Accountability System, *Jurnal Bina Praja*, 10(1), 135–145, <https://doi.org/10,21787/jbp,10,2018,135-145>
- [34].Rahmawati, (2023), Social Structure of Community Local Wisdom in Forest Management in Pa’au Village, Banjar District, *Jurnal Hutan Tropis*, 11(3), 395–401,
- [35].Rised, (2021), Umkm dan Upaya Formalisasi Sektor Ekonomi di Indonesia, *Rised,or,Id*, <https://rised,or,id/umkm-dan-upaya-formalisasi-sektor-ekonomi-di-indonesia>
- [36].RKPD, (2023), Bupati hulu sungai utara provinsi kalimantan selatan, 51,
- [37].Rusdaman Rauf, Syam, A., & Randy, M, F, (2024), Optimalisasi Transformasi Digital Dalam Mendorong Pertumbuhan Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah Di Indonesia, *Bongaya Journal for Research in Management (BJRM)*, 7(1), 95–102, <https://doi.org/10,37888/bjrm,v7i1,594>
- [38].Sahabudin, S., Suandi, S., & Adipta, M, (2022), Aktualisasi nilai-nilai kearifan lokal suku sasak (tradisi Banjar) sebagai penguat integritas bangsa, *Jurnal Pendidikan, Sains Sosial, Dan Agama*, 8(1), 141–148, <https://doi.org/10,53565/pssa,v8i1,464>

- [39].Salomo, R, V., & Rahmayanti, K, P, (2023), Progress and Institutional Challenges on Local Governments Performance Accountability System Reform in Indonesia, *SAGE Open*, 13(4), 1–14, <https://doi.org/10.1177/21582440231196659>
- [40].Sholikin, A, (2024), Tantangan dan Peluang Pemberdayaan UMKM di Indonesia: Antara Regulasi, Akses Permodalan, dan Digitalisasi, *Madani Jurnal Politik Dan Sosial Kemasyarakatan*, 16(03), 429–451, <https://doi.org/10.52166/madani,v16i03,9002>
- [41].Simanjuntak TE, (2023), Program Pembiayaan UMKM dari Pemerintah dalam UU Cipta Kerja, *Hukumonline*, <https://www.hukumonline.com/klinik/a/program-pembiayaan-umkm-dari-pemerintah-dalam-uu-cipta-kerja-lt650d5deb18f88>
- [42].Supriyanto, A., Kusbandrijo, B., & Widodo, J, (2024), Tata Kelola Kolaboratif Pengembangan Pariwisata dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Pacitan, *Cakrawala*, 18(1), 21–34, <https://doi.org/10.32781/cakrawala,v18i1,680>
- [43].Supriyanto B,E, (2024), Pemberdayaan UMKM Melalui Pembiayaan Ultra Mikro (UMi): Solusi Inklusif untuk Meningkatkan Ekonomi Lokal, <https://djpb,kemenkeu,go,id/kppn/watampone/Id/Profil/309-Artikel/3668-Pemberdayaan-Umkm-Melalui-Pembiayaan-Ultra-Mikro-Umi-Solusi-Inklusif-Untuk-Meningkatkan-Ekonomi-Lokal,Html>, <https://djpb,kemenkeu,go,id/kppn/watampone/id/profil/309-artikel/3666-implementasi-digipay-satu-di-berbagai-kementerian-dan-lembaga-pemerintah,html>
- [44].Surgawati, I, (2022), Analisis Derajat Desentralisasi Fiskal pada Kabupaten/Kota di Indonesia Menjelang 20 Tahun Otonomi Daerah, *WELFARE Jurnal Ilmu Ekonomi*, 2(2), 75–85, <https://doi.org/10.37058/wlfr,v2i2,3566>
- [45].Susanti, D., Sujianto, S., Tua, H., As'ari, H., & Yulia, D, (2025), Impacts of community participation, multi-actor collaboration, transparency, and accountability on village financial governance in Rokan Hulu, Indonesia, *Otoritas : Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 15(1), 234–250, <https://doi.org/10.26618/ojip,v15i1,15900>
- [46].Susanti, E., Harta, R., Diana, B, A., & Utami, S, B, (2023), a Co-Production Model of Digital Village Transformation in Indonesia, *Public Policy and Administration*, 22(4), 488–502, <https://doi.org/10.13165/VPA-23-22-4-08>
- [47].Sutarman A, (2023), *Humanis Humanis*, 5(1), 40–45, <https://doi.org/10.32493/jamh,v4i1,34947>
- [48].Sutoro, E., & Dkk, (2022), Membangun Desa, Membangun Indonesia, In *Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa*, <https://opendata.jabarprov.go.id/id/visualisasi/membangun-desa-membangun-indonesia>
- [49].Tando, C, E., Sudarmo, S., & Haryanti, R, H, (2020), Collaborative Governance In Public Service In Indonesia: A Systematic Mapping Study, *Jurnal Ilmu Sosial*, 18(2), 144–163, <https://doi.org/10.14710/jis,18,2,2019,144-163>
- [50].Triyono, (2025), *The Journal of Academic Science* The Role and Strategy of Village-Owned Enterprises (BUMDES) in Strengthening Food Security Towards Indonesia's Food Sovereignty 2045, *The Journal of Academic Science*, 2(5), 1550–1561,
- [51].Tuti Dharmawati, Wa Ode Muhardiana, & Wa Ode Aprisilia Z,A, (2024), The Role of Fiscal Decentralization in Enhancing Regional Financial Independence in Indonesia, *Journal of International Multidisciplinary Research*, 2(12), 241–252, <https://doi.org/10.62504/jimr1107>
- [52].UNDP, (2024), Ministry of Village to Work Together on Strengthening Planning Process, *Undp,Org*, <https://www.undp.org/indonesia/press-releases/undp-ministry-village-work-together-strengthening-planning-process>
- [53].Utomo, B., & Setiyono, Y, Y, (2024), Leveraging Digital Technology in Micro SMEs to Enhance Indonesia's Economic Prosperity, *Jurnal Lemhannas RI*, 12(3), 391–402, <https://doi.org/10.55960/jlri,v12i3,985>

- [54].Wahyu, (2020), Kearifan Lokal Dalam Perspektif Budaya Banjar, *Cross-Border*, 3(2), 226–240,
- [55].Wahyudi, A., Sartika, D., Heru Wismono, F., Erinda Ramdhani, L., Rosalina, L., Kusumaningrum, M., & Zakiyah, S, (2020), Investigating Organizational and Human Resource Capacity of Village Government: A Case Study in Kutai Kartanegara Regency, *Policy & Governance Review*, 4(2), 99, <https://doi.org/10.30589/pgr.v4i2.267>
- [56].Wang, F, (2022), An empirical equilibrium model of formal and informal credit markets in developing countries, *Review of Economic Dynamics*, 46, 224–243, <https://doi.org/10.1016/j.red.2021.09.001>
- [57].Wibowo, N, A., Wahyudi, E, J., Ismawati, L., Hermawan, A., & Wardana, L, W, (2024), Opportunities and Challenges of Digital Transformation for Creative Economy Development: Study Literature Review, *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(1), 1369–1380, <https://doi.org/10.56442/ijble.v5i1.569>
- [58].Widowati, L., Setyowati, K., & Suharto, D, G, (2023), Dynamic Governance As Perspective in Indonesian Bureaucracy Reform: Qualitative Analysis of Indonesian Bureaucracy Reform Based on Dynamic Governance, *Jurnal Bina Praja*, 15(2), 403–415, <https://doi.org/10.21787/jbp.15.2023.403-415>
- [59].Wijatmoko S, (2025), *Law Journal*, 41(2), 366–393,
- [60].Yulianus J, (2022), Digitalisasi Mendongkrak Keuntungan UMKM di Kalsel, *Kompas,Id*, <https://www.kompas.id/artikel/digitalisasi-mendongkrak-keuntungan-umkm-di-kalsel>
- [61].Zakiah, N., Widianingsih, I., & ,, (2021), Institutional Innovation and Co-production as Domestic Waste Handling in Bandung Regency, *Enrichment: Journal ...*, 12(1), 1071–1080, <https://enrichment.iocspublisher.org/index.php/enrichment/article/view/360>.