

**PROSES COLLABORATIVE GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN SAMPAH
DI BADAN USAHA MILIK DESA MURAKABI
DESA GONDOSARI KUDUS** 

Alya Putri Nandira, Maesaroh

Departemen Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

Jalan Prof. Soedarto, S. H., Tembalang, Kota Semarang, Kotak Pos 1269

Telepon (024)7465407, Faksimile (024) 7465405

Laman: www.fisip.undip.ac.id Email: fisip@undip.ac.id

ABSTRACT

Until now, waste is still a problem that must be faced by Indonesia. To deal with this problem, the role of various stakeholders is needed through collaboration. This study focuses on the collaboration process in waste management at BUMDes Murakabi, Gondosari Village, Kudus. The purpose of this study is to describe and analyze the collaborative governance process in waste management at BUMDes Murakabi, Gondosari Village along with its supporting and inhibiting factors. The method used in this study is descriptive qualitative with data collection techniques through interviews and literature studies. The results of the study show that the collaborative governance process is still not running optimally because the five dimensions of the collaboration process, namely face-to-face dialogue, building trust, commitment to the process, mutual understanding, and temporary results have not been running optimally. The supporting factors found in this study lie in the starting conditions and facilitative leadership, while institutional design is an inhibiting factor. The suggestions given in this study are to conduct regular meetings and information disclosure to the village community, make Operational Standards to sort waste, socialize waste management to village officials, make village regulations on village waste management in which there are recommendations to reduce single-use items and conduct waste sorting accompanied by sanctions for people who litter.

Keywords: *Collaborative Governance, BUMDes Murakabi, Waste Management*

ABSTRAK

Sampai saat ini sampah masih menjadi permasalahan yang harus dihadapi oleh Indonesia. Untuk menghadapi permasalahan ini diperlukan peran dari berbagai *stakeholders* melalui suatu kolaborasi. Penelitian ini berfokus pada proses kolaborasi dalam pengelolaan sampah di BUMDes Murakabi Desa Gondosari, Kudus. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis proses *collaborative governance* dalam pengelolaan sampah di BUMDes Murakabi Desa Gondosari beserta faktor pendukung dan penghambatnya. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan studi literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses *collaborative governance* masih belum berjalan secara maksimal karena pada kelima dimensi proses kolaborasi, yaitu dialog tatap muka, membangun kepercayaan, komitmen terhadap proses, pemahaman bersama, dan hasil sementara belum berjalan dengan maksimal. Faktor pendukung yang ditemui pada penelitian ini terletak pada kondisi awal dan kepemimpinan fasilitatif, sedangkan desain kelembagaan menjadi faktor penghambat. Saran yang diberikan pada penelitian ini adalah melakukan pertemuan rutin dan keterbukaan informasi kepada masyarakat desa, membuat SOP untuk memilah sampah, melakukan sosialisasi pengelolaan sampah kepada perangkat desa, membuat peraturan desa tentang pengelolaan sampah desa yang di dalamnya ada anjuran untuk mengurangi barang sekali pakai dan melakukan pemilahan sampah yang disertai sanksi bagi masyarakat yang membuang sampah sembarangan.

Kata Kunci: *Collaborative Governance*, BUMDes Murakabi, Pengelolaan Sampah

PENDAHULUAN

Sampai saat ini sampah masih menjadi permasalahan yang harus dihadapi oleh Indonesia. Berdasarkan data Sistem Informasi Pengolahan Sampah Nasional (SIPSN) Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) jumlah timbulan sampah nasional Indonesia cenderung meningkat tiap tahunnya. Pada tahun 2023, timbulan sampah nasional dari 365 Kabupaten/Kota se-Indonesia mencapai angka 38,6 juta ton.

Kabupaten Kudus termasuk salah satu daerah di Indonesia yang mengalami permasalahan sampah yang tak kunjung tuntas. Berdasarkan data SIPSN KLHK timbulan sampah di Kabupaten Kudus pada tahun 2019-2023 cenderung meningkat per tahunnya.



Grafik 1.2. Data Timbulan Sampah Kabupaten Kudus Tahun 2019-2023

Sumber: Sistem Informasi Pengolahan Sampah Nasional Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (2024)

Volume sampah ini terus meningkat pada tahun 2024, terutama usai Hari Raya Lebaran. Tempat Pembuangan Akhir (TPA)

Tanjungrejo yang berada di Kecamatan Jekulo pada tahun 2024 ini menampung sebanyak 120-150 ton sampah per harinya. Untuk itu Dinas Perumahan Kawasan Pemukiman dan Lingkungan Hidup (PKPLH) Kabupaten Kudus mengeluarkan program desa mandiri sampah untuk mengolah sampah dari tingkat bawah yang diharapkan dapat mengurangi dan mengoptimalkan pengelolaan sampah sehingga sampah yang diangkut ke TPA hanya sampah yang benar-benar tidak dapat diolah lagi. Salah satu desa yang telah memperoleh predikat Desa Mandiri Sampah adalah Desa Gondosari, Kecamatan Gebog. Hal ini dikarenakan Desa Gondosari memiliki BUMDes yang telah mampu mengelola sampah secara mandiri, yaitu BUMDes Murakabi.

BUMDes Murakabi menjadi salah satu BUMDes di Kabupaten Kudus yang mampu mengelola sampah melalui kerja sama dengan *stakeholders* lain di Desa Gondosari karena perlu adanya *collaborative governance* untuk dapat mengelola sampah sekaligus menyelesaikan permasalahan sampah di Desa Gondosari. *Collaborative governance* adalah bentuk tata kelola pemerintahan yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan (Ansell & Gash dalam Triaryanti, 2019:18). Proses *collaborative governance* sendiri terdiri dari lima

indikator, yaitu dialog tatap muka, membangun kepercayaan stakeholders, menekankan komitmen bersama, serta membangun pemahaman bersama yang kemudian mampu menghasilkan hasil antara.

Pemangku kepentingan atau *stakeholders* yang terlibat dalam pengelolaan sampah di Desa Gondosari terdiri dari lembaga pemerintah dan non-pemerintah. Lembaga pemerintah yang terlibat adalah BUMDes Murakabi dan Pemerintah Desa Gondosari, sedangkan lembaga non-pemerintah yang terlibat adalah masyarakat Desa Gondosari dan pihak swasta. Setiap *stakeholders* ini memiliki tugas dan fungsinya masing-masing dalam pengelolaan sampah, yaitu masyarakat desa sebagai anggota program pengambilan sampah dan beberapa menjadi karyawan pengelola sampah, pihak swasta sebagai pemberi bantuan berupa bantuan dana untuk pengadaan pembangunan bioreaktor kapal selam dan mobil sampah untuk pengelolaan sampah. Pihak pemerintah juga memberikan kontribusi melalui pemberian dana untuk pengelolaan sampah, yaitu melalui Bantuan Gubernur dan APBDes. Dari penjelasan di atas dapat terlihat bahwa BUMDes Murakabi telah mampu melakukan dialog tatap muka dan membangun kepercayaan dengan *stakeholders* lain terlihat dari warga yang

bersedia ikut program pengambilan sampah, pemberian bantuan dana dan kendaraan pengangkut sampah dari pihak swasta, serta pemberian bantuan dana dari pemerintah desa.

BUMDes Murakabi berkolaborasi dengan pemerintah desa, masyarakat desa, dan pihak swasta untuk pengelolaan sampah di Desa Gondosari. Namun, proses kolaborasi ini belum sepenuhnya maksimal. Sampai saat ini, pihak pemerintah desa yang aktif berkolaborasi dengan BUMDes Murakabi hanya kepala desa saja sedangkan perangkat desa lainnya belum begitu peduli terkait permasalahan sampah. Kemudian, masih terdapat masyarakat desa yang membuang sampah sembarangan sedangkan dalam kolaborasi ini terdapat tujuan yang perlu dicapai, yaitu penanganan sampah desa. Dengan demikian, belum terdapat pemahaman dan komitmen yang maksimal dari kedua *stakeholders* tersebut. Masyarakat desa selaku salah satu *stakeholders* dalam pengelolaan sampah juga masih banyak yang belum menjadi anggota program pengumpulan sampah. Jumlah warga yang telah menjadi anggota atau nasabah program pengumpulan sampah hanya sejumlah 1.236 KK sedangkan Desa Gondosari memiliki 4.236 KK (Direktur BUMDes Murakabi, 2024). Dengan demikian, target BUMDes Murakabi untuk

menjadikan seluruh warga desa menjadi anggota program pengumpulan sampah belum tercapai. Sampai saat ini jumlah warga yang menjadi nasabah program pengumpulan sampah masih rendah, yaitu 30 persen. Sedangkan 70 persen warga belum menjadi anggota.

Volume sampah yang dihasilkan nasabah program pengumpulan sampah dapat mencapai 5-6 ton/hari atau 180 ton/bulan. Akan tetapi, pihak BUMDes sendiri masih mengalami kendala dimana mereka belum seratus persen bisa mengolah sampah yang datang per harinya karena jumlah sampah yang dihasilkan desa jumlahnya masih besar. Adanya kolaborasi antara BUMDes Murakabi dengan pemerintah desa, masyarakat desa, dan pihak swasta ini telah memperbaiki sistem pengelolaan sampah di Desa Gondosari, tetapi masih belum bisa mengelola sampah secara optimal dalam sehari karena volume sampah yang dihasilkan desa jumlahnya masih besar melebihi kapasitas BUMDes.

Dari penjelasan di atas dapat dilihat bahwa kolaborasi belum dilaksanakan secara maksimal karena masih ada permasalahan yang muncul. Masih perlu adanya identifikasi *collaborative governance* dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Murakabi, Desa Gondosari, Kecamatan Gebog, Kabupaten Kudus. Analisis ini dilakukan agar

kolaborasi yang dilakukan, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam *collaborative governance* tersebut. Hal ini dilakukan untuk memperbaiki proses kolaborasi pada pengelolaan BUMDes Murakabi.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini dilakukan di BUMDes Murakabi yang terletak di Desa Gondosari, Kecamatan Gebog, Kabupaten Kudus. Subjek penelitian ini terdiri dari Direktur BUMDes Murakabi, pegawai BUMDes Murakabi, dan Kepala Desa Gondosari, yang dipilih menggunakan metode *purposive sampling*, serta masyarakat Desa Gondosari yang dipilih menggunakan *random sampling*. Data pada penelitian ini dikumpulkan melalui wawancara, dokumentasi, serta studi literatur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian dilakukan untuk menganalisis menganalisis proses *collaborative governance* dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Murakabi Desa Gondosari, Kecamatan Gebog, Kabupaten Kudus menggunakan teori proses *Collaborative Governance* milik Ansell dan Gash (2008) dengan dimensi sebagai berikut: 1) Dialog tatap muka, 2) Membangun kepercayaan, 3)

Komitmen terhadap proses, 4) Pemahaman bersama, 5) Hasil sementara.

Proses *Collaborative Governance* dalam Pengelolaan Sampah di Badan Usaha Milik Desa Murakabi Desa Gondosari

1. Dialog Tatap Muka

Seluruh kolaborasi dalam tata kelola dibangun dari dialog tatap muka yang dilakukan oleh *stakeholders* dengan tujuan mencapai kesepakatan melalui identifikasi peluang-peluang adanya kondisi yang menguntungkan semua *stakeholders* apabila melakukan kolaborasi (Ansell dan Gash, 2008). Terdapat pertemuan rutin dan komunikasi yang dilakukan antara BUMDes Murakabi dengan Pemerintah Desa Gondosari melalui rapat laporan per 6 yang membahas tentang rencana BUMDes ke depan, laporan dalam satu tahun yang pernah dilaksanakan, kendala laporan keuangan, dan lain-lain. Pada rapat ini BUMDes Murakabi dan Pemerintah Desa Gondosari berkoordinasi tentang pengelolaan BUMDes, termasuk penentuan penyertaan modal untuk rencana pengelolaan sampah di Desa Gondosari dan pemberian masukan dan solusi dari kedua pihak untuk pengelolaan sampah tersebut.

Selanjutnya pertemuan rutin dengan pihak swasta, salah satunya dengan PT Buana Sandang Indonesia dengan

BUMDes Murakabi selama proses kolaborasi berlangsung biasanya dilakukan setiap satu bulan sekali. Pada awal pertemuan terdapat negosiasi untuk menentukan jadwal pengambilan sampah yang kemudian menghasilkan kontrak kerja sama untuk pengambilan sampah dua kali per minggu, setelah itu terdapat pertemuan rutin di antara BUMDes dan PT Buana Sandang Indonesia untuk melakukan pengecekan pemilahan yang dilakukan perusahaan. Sedangkan pertemuan dengan masyarakat desa hanya dilakukan melalui sosialisasi saat awal program dikeluarkan untuk menginformasikan adanya program tersebut kepada masyarakat desa dan tidak ada pertemuan rutin yang dilakukan selama proses kolaborasi. Hal ini membuat masyarakat desa tidak begitu paham dengan pengelolaan sampah yang dilakukan oleh BUMDes Murakabi.

2. Membangun Kepercayaan

Proses kolaborasi tidak hanya tentang negosiasi tetapi juga perlu membangun kepercayaan di antara para *stakeholders* (Ansell dan Gash, 2008). membangun kepercayaan dalam proses kolaborasi pengelolaan sampah di BUMDes Murakabi Desa Gondosari sudah dilakukan oleh BUMDes Murakabi selaku pemimpin kolaborasi. BUMDes Murakabi dapat membangun kepercayaan masyarakat desa melalui kontribusi nyata melalui

sosialisasi dengan masyarakat desa, pelaksanaan program pengambilan sampah, dan peningkatan sarana-prasana pengelolaan sampah secara bertahap. BUMDes Murakabi juga telah membangun kepercayaan dengan pihak swasta, salah satunya PT Buana Sandang Indonesia untuk berkolaborasi menjadi anggota program pengambilan sampah. Selama proses kolaborasi berjalan, kedua belah pihak sudah terbuka mengenai ketentuan pengambilan sampah maupun menginformasikan apabila terdapat keterlambatan pengambilan sampah.

Untuk dapat mengembangkan pengelolaan sampahnya, BUMDes Murakabi juga meningkatkan kepercayaan pihak swasta, yaitu perusahaan-perusahaan yang berdomisili di Desa Gondosari melalui presentasi proposal kepada perusahaan-perusahaan tersebut. Dalam hal ini BUMDes Murakabi berhasil membangun kepercayaan dengan PT Sukun Wartono Indonesia, CV Albisindo Timber, dan PT Buana Sandang Indonesia (anak perusahaan ATW Corp.)

Keterbukaan informasi dalam proses kolaborasi juga mendukung peningkatan kepercayaan. Dalam hal ini, keterbukaan informasi dengan masyarakat desa belum dilakukan secara optimal. Hal ini dikarenakan adanya keterbatasan informasi keuntungan dan kerugian yang

diperoleh dari program pengambilan sampah yang disampaikan oleh BUMDes Murakabi dan Pemerintah Desa Gondosari kepada masyarakat desa selama proses kolaborasi. Kurangnya keterbukaan ini dapat memunculkan rasa tidak percaya dari masyarakat desa sebagai salah satu *stakeholders* yang terlibat karena merasa kurang dianggap dalam kolaborasi yang dilakukan.

3. Komitmen terhadap Proses

Kondisi ketergantungan yang besar di antara *stakeholders* yang terlibat cenderung mendorong komitmen dalam kolaborasi (Ansell dan Gash, 2008). Pada proses kolaborasi dalam pengelolaan sampah di BUMDes Murakabi Desa Gondosari terdapat rasa saling ketergantungan di antara para *stakeholders* yang terlibat karena masing-masing *stakeholders* memiliki keterbatasan dalam melakukan pengelolaan sampah, Kondisi masyarakat Desa Gondosari yang tidak memiliki lahan dan kemampuan untuk mengelola sampah rumah tangganya sendiri mendorong terjadi kolaborasi dengan BUMDes Murakabi melalui program pengambilan sampah. Dalam pengelolaan sampah sendiri BUMDes Murakabi memiliki keterbatasan sumber daya manusia untuk menjadi karyawan pengelola sampah dan modal untuk mengembangkan pengelolaan sampah. sehingga BUMDes Murakabi

merekrut masyarakat desa menjadi karyawan pengelola sampah, serta berkolaborasi dengan Pemerintah Desa Gondosari dan pihak swasta untuk mendapatkan modal. Pihak swasta juga membutuhkan BUMDes untuk mengelola sampah yang tidak terkelola oleh mereka. Kolaborasi yang terjalin karena keterbatasan ini kemudian menghasilkan hubungan saling menguntungkan yang memperkuat kondisi ketergantungan dari masing-masing *stakeholders*. Hubungan kerja sama yang saling menguntungkan ini mendorong *stakeholders* yang terlibat untuk terus berkolaborasi.

Untuk mencapai keuntungan ini diperlukan partisipasi dari masing-masing *stakeholders*. sehingga *stakeholders* yang terlibat dalam proses kolaborasi pengelolaan sampah ini memiliki perannya masing-masing. BUMDes Murakabi sebagai pelaku teknis sudah memiliki komitmen yang kuat dalam menjalankan perannya, begitu pun dengan pihak swasta sudah sangat aktif memberikan bantuan CSR untuk pengelolaan sampah dan memilah sampah yang akan dikumpulkan ke BUMDes. Akan tetapi, masih ada beberapa *stakeholders* yang belum mampu mewujudkan komitmennya secara maksimal. Dari pemerintah desa masih terdapat kelemahan karena selama proses kolaborasi berlangsung hanya kepala desa

yang aktif berkolaborasi dengan pihak BUMDes sedangkan dari perangkat desa yang lain belum peduli pada pengelolaan sampah. Masyarakat desa juga belum seluruhnya menjadi anggota program pengambilan sampah dan beberapa masyarakat desa masih membuang sampah sembarangan, bahkan hingga ke sungai dan kali. Selain itu, masyarakat desa juga belum mau berkomitmen mengelola sampahnya sendiri terlebih dahulu di rumah.

4. Pemahaman Bersama

Dalam proses kolaborasi, ada saatnya para *stakeholder* perlu mengembangkan pemahaman bersama tentang apa yang dapat dicapai (Ansell and Gash, 2008). Pada proses *collaborative governance* dalam pengelolaan sampah di BUMDes Murakabi Desa Gondosari, BUMDes Murakabi menyebutkan bahwa terdapat tujuan bersama untuk menangani sampah desa. Dari hasil temuan yang didapatkan peneliti terlihat pihak swasta yang terlibat dalam kolaborasi pengelolaan sampah sudah memahami tujuan bersama untuk menangani sampah desa. Penyelarasan tujuan bersama dalam kolaborasi ini dilakukan dengan cara BUMDes Murakabi berkoordinasi dengan pihak swasta terkait program pengelolaan sampah yang dilaksanakan. Untuk mencapai tujuan bersama yang ada, pihak swasta melakukan pemilahan sampah yang

akan diambil oleh BUMDes dan memberikan bantuan, baik berupa dana atau barang yang dapat mendukung pelaksanaan pengelolaan sampah di BUMDes Murakabi Desa Gondosari.

Terdapat koordinasi BUMDes Murakabi dengan *stakeholders* lain, yaitu dengan masyarakat desa yang dibantu oleh Ketua RT masing-masing untuk menginformasikan bahwa BUMDes memiliki program pengambilan sampah pengelolaan sampah di BUMDes. Hasil temuan dengan Bendahara BUMDes, “bank sampah itu ada tapi enggak jalan karena mungkin mereka itu lebih mudah membuang daripada memilah”. BUMDes Murakabi sempat melakukan sosialisasi terkait pemilahan sampah dan bank sampah kepada masyarakat desa tetapi masih sulit untuk menjalankan hal tersebut. Masyarakat desa juga masih membuang sampah sembarangan. Selama kolaborasi ini masyarakat desa hanya mengumpulkan sampah apa adanya tanpa dipilah terlebih dahulu. Hasil temuan sebelumnya juga menunjukkan bahwa pihak pemerintah desa yang aktif dalam berkolaborasi baru kepala desa saja sedangkan perangkat desa yang lain belum begitu peduli soal pengelolaan sampah. Dengan demikian, masyarakat desa dan perangkat pemerintah desa belum sepenuhnya memahami tujuan bersama dan

belum memiliki satu pandangan yang sama selama proses kolaborasi.

5. Hasil Sementara

Hasil sementara adalah hasil atau keuntungan nyata yang diperoleh oleh *stakeholders* yang terlibat dari proses kolaborasi yang dilaksanakan (Ansell dan Gash, 2008). Walaupun keuntungan yang diperoleh itu kecil, keuntungan tersebut dapat mendorong keberlanjutan *stakeholders* dalam berkolaborasi. Proses kolaborasi dalam pengelolaan sampah di BUMDes Murakabi Desa Gondosari sudah memiliki hasil nyata yang menguntungkan setiap *stakeholders*, yaitu masyarakat desa dan pihak swasta mendapat keuntungan dengan terkelolanya sampah mereka dengan baik melalui program pengambilan sampah; pemerintah desa terbantu dengan adanya pengelolaan sampah sehingga lingkungan desa menjadi lebih bersih dan mendapatkan penghargaan gubernur Desa Mandiri Sampah pada tahun 2023 dan 2024; serta BUMDes Murakabi mendapatkan bantuan sumber daya dari *stakeholders* lain untuk menjalankan dan mengembangkan pengelolaan sampah. sampah desa juga sudah dikelola oleh BUMDes Murakabi sebanyak 70 persen sehingga tujuan bersama untuk menangani sampah desa sudah mulai tercapai. Namun, pada dimensi hasil sementara ini ditemukan bahwa volume sampah yang dihasilkan

desa masih besar sehingga mesin dan tenaga yang dimiliki belum mampu mengelola sampah tersebut dalam sehari.

Faktor pendukung dan penghambat proses *collaborative governance* dalam pengelolaan sampah di Badan Usaha Milik Desa Murakabi Desa Gondosari

1. Kondisi Awal

Kondisi pada awal kolaborasi dapat menjadi faktor yang mendukung maupun menghambat para *stakeholders* untuk terlibat dalam hubungan kolaborasi. Kondisi awal dapat dilihat dari indikator sejarah kerja sama dan ketidakseimbangan sumber daya. Sejarah kerja sama pada kondisi awal pada proses *collaborative governance* dalam pengelolaan sampah di BUMDes Murakabi Desa Gondosari dapat menjadi faktor penghambat kolaborasi. Adanya kerja sama dari pihak lain yang sama-sama melakukan program pengambilan sampah yang berakhir gagal membuat masyarakat desa awalnya tidak percaya untuk berkolaborasi dengan pihak BUMDes. Hal ini awalnya menjadi menghambat berjalannya dimensi membangun kepercayaan pada proses kolaborasi dalam pengelolaan sampah ini. Untuk mengatasi hal ini, BUMDes tetap berkomitmen menjalankan perannya dalam program pengambilan sampah meskipun masyarakat yang berkolaborasi pada awalnya masih sedikit. Hal ini berhasil

meningkatkan rasa percaya masyarakat untuk mengikuti program tersebut.

Adanya ketidakseimbangan sumber daya yang dimiliki *stakeholders* yang terlibat menjadi faktor pendukung proses kolaborasi di antara *stakeholders* tersebut. Ketidakseimbangan sumber daya yang dimiliki oleh masing-masing *stakeholders* dalam pengelolaan sampah telah mendukung munculnya rasa saling ketergantungan di antara *stakeholders*. Rasa saling ketergantungan ini memunculkan pertemuan dan komitmen untuk saling berkolaborasi di antara BUMDes Murakabi, Pemerintah Desa Gondosari, Masyarakat Desa Gondosari, dan pihak swasta (PT Sukun Wartono Indonesia, PT Albesindo Timber, dan PT Buana Sandang Indonesia). Melihat hal ini maka ketidakseimbangan sumber daya menjadi faktor pendukung pada dimensi dialog tatap muka dan komitmen terhadap proses.

2. Kepemimpinan Fasilitatif

Kepemimpinan fasilitatif harus mampu memberdayakan *stakeholders* yang terlibat, memfasilitasi dalam kolaborasi, dan menjaga proses kolaborasi tetap berjalan secara efektif (Ansell dan Gash, 2008). Secara keseluruhan kepemimpinan dalam proses *collaborative governance* dalam

pengelolaan sampah di BUMDes Murakabi Desa Gondosari sudah berjalan dengan baik. BUMDes Murakabi sebagai pemimpin kolaborasi sudah mampu melibatkan dan memberdayakan *stakeholders* yang terlibat dalam pengelolaan sampah, serta sudah menyediakan fasilitas yang mendukung pelaksanaan pengelolaan sampah. Sedangkan untuk pengawasan dilakukan oleh *stakeholders* lain, yaitu Pemerintah Desa Gondosari dan masyarakat desa. Kemampuan pemimpin memberdayakan *stakeholders* dan memfasilitasi kolaborasi, serta pengawasan kegiatan kolaborasi pada kepemimpinan fasilitatif ini menjadi faktor pendukung bagi dimensi membangun kepercayaan, komitmen terhadap proses, dan hasil sementara. BUMDes Murakabi selaku pemimpin kolaborasi berhasil membangun kepercayaan dan komitmen *stakeholders* lain dengan memberdayakan masyarakat desa dalam pengelolaan sampah, seperti masyarakat desa menjadi karyawan pengelola sampah, menggunakan usaha *press* botol plastik milik masyarakat desa dalam pengelolaan sampah, dan memanfaatkan pihak swasta yang berkolaborasi untuk mengembangkan fasilitas pengelolaan sampah. Pemberdayaan *stakeholders* dan penyediaan fasilitas untuk kolaborasi yang disertai dengan pengawasan dari pihak internal dan eksternal ini membuat proses

kolaborasi dapat berjalan dengan baik dan berkelanjutan sehingga mendukung tercapainya keuntungan bagi masing-masing *stakeholders*. Namun, sebagai pemimpin kolaborasi, BUMDes Murakabi belum memberdayakan perangkat desa selain kepala desa secara maksimal dalam berkolaborasi sehingga membuat perangkat desa lainnya belum begitu peduli pada pengelolaan sampah. Selain itu, BUMDes belum memfasilitasi pertemuan rutin dengan masyarakat desa sehingga mereka belum sepenuhnya paham bagaimana pengelolaan sampah ini dilakukan.

3. Desain Kelembagaan

Desain kelembagaan mengacu pada protokol atau aturan dasar untuk berkolaborasi sebagai bentuk legitimasi prosedural dari proses kolaborasi (Ansell dan Gash, 2008). Sudah ada aturan dasar yang mendasari proses *collaborative governance* dalam pengelolaan sampah di BUMDes Murakabi Desa Gondosari di antara BUMDes Murakabi dengan Pemerintah Desa Gondosari, yaitu terdapat peraturan desa dan SOP pelaksanaan pengelolaan sampah. Transparansi proses kolaborasi antara BUMDes dengan pemerintah desa juga sudah terlihat dari adanya pelaporan pelaksanaan kegiatan pengelolaan sampah. aturan dasar dalam kolaborasi antara BUMDes dan pihak swasta, salah satunya dengan PT Buana

Sandang Indonesia juga sudah ada melalui MoU dari kedua belah pihak. Akan tetapi, aturan dasar kepada masyarakat desa hanya sebatas anjuran untuk mengikuti program pengambilan sampah BUMDes. Selain itu, belum terdapat juga SOP khusus bagi masyarakat desa dalam mengelola sampahnya sebelum diambil oleh BUMDes.

Adanya aturan dasar yang kuat antara BUMDes Murakabi dengan Kepala Desa Gondosari dan pihak swasta, khususnya PT Buana Sandang Indonesia telah mendukung proses kolaborasi di antara pihak-pihak tersebut sehingga muncul pemahaman bersama dan komitmen yang kuat. Sedangkan belum adanya aturan dasar yang kuat pada kolaborasi antara BUMDes dan masyarakat desa menjadi faktor penghambat dalam proses kolaborasi. Masih banyak masyarakat desa yang belum berkolaborasi dalam program pengambilan sampah dikarenakan aturan yang diberikan hanya berupa anjuran saja. Kemudian belum terdapat SOP terkait cara mengelola atau memilah sampah rumah tangga bagi masyarakat desa yang menjadi anggota program membuat mereka belum satu pandangan dengan pihak BUMDes dan kepala desa yang menginginkan adanya pemilahan sampah dari masyarakat. tidak adanya SOP ini juga membuat masyarakat kurang berkomitmen untuk melakukan pemilahan sampah sehingga volume

sampah yang dikelola oleh BUMDes jumlahnya masih besar. Terkait dengan masyarakat desa yang masih membuang sampah sembarangan hingga ke sungai atau kali ini dikarenakan tidak ada aturan khusus dari pemerintah desa terkait pengelolaan sampah desa dan sanksi bagi yang melanggar. Dengan demikian, belum adanya aturan dasar pada desain kelembagaan menjadi faktor penghambat pada dimensi pemahaman bersama, komitmen terhadap proses, dan hasil sementara.

KESIMPULAN

Proses *collaborative governance* yang dilakukan pada pengelolaan sampah di BUMDes Murakabi Desa Gondosari, Kecamatan Gebog, Kabupaten Kudus telah sesuai dengan lima dimensi proses *collaborative governance*, yaitu dialog tatap muka, membangun kepercayaan, komitmen terhadap proses, pemahaman bersama, dan hasil sementara. Namun pada lima dimensi tersebut masih terdapat permasalahan.

Dialog tatap muka pada proses *collaborative governance* dalam pengelolaan sampah di BUMDes Murakabi Desa Gondosari sudah berjalan dengan adanya pertemuan dan komunikasi di antara BUMDes Murakabi dengan *stakeholders* lain melalui pertemuan tatap muka, yaitu

melalui sosialisasi dengan masyarakat desa, rapat laporan per 6 bulan dengan pemerintah desa, pertemuan setiap satu bulan sekali dengan pihak swasta yang menjadi anggota program pengambilan sampah, dan presentasi proposal program dengan pihak swasta. Pada pertemuan yang dilakukan terdapat negosiasi untuk mencapai kesepakatan bersama di antara *stakeholders* yang mengarah pada peluang-peluang adanya kondisi saling menguntungkan jika melakukan kolaborasi. Pada proses kolaborasi dalam pengelolaan sampah di BUMDes Murakabi Desa Gondosari sudah terdapat kesepakatan bersama untuk berkolaborasi di antara BUMDes Murakabi dengan *stakeholders* lain, yaitu Pemerintah Desa Gondosari, masyarakat desa, dan pihak swasta (PT Sukun Wartono Indonesia, PT Buana Sandang Indonesia (Anak perusahaan ATW Corp.), dan PT Albisindo Timber). Namun pertemuan rutin hanya dilakukan dengan pemerintah desa dan pihak swasta, sedangkan belum ada pertemuan rutin dengan masyarakat desa sehingga masyarakat desa tidak begitu paham dengan pengelolaan sampah yang dilakukan oleh BUMDes Murakabi.

Membangun kepercayaan dalam proses kolaborasi pengelolaan sampah di BUMDes Murakabi Desa Gondosari

sudah dilakukan oleh BUMDes Murakabi selaku pemimpin kolaborasi. Membangun kepercayaan ini dilakukan BUMDes Murakabi dengan menunjukkan kapabilitas dan kontribusi nyata BUMDes Murakabi dalam pengelolaan sampah, seperti menunjukkan kepada masyarakat desa bahwa sampah anggota program pengambilan sampah benar-benar dijalankan, mempresentasikan kinerja dan hasil asesmen BUMDes kepada pihak swasta, dan keterbukaan informasi dari pemerintah desa dan BUMDes melalui BPD. Namun, terdapat keterbatasan informasi yang disampaikan kepada masyarakat desa. Masyarakat desa belum mengetahui keuntungan dan kerugian yang diperoleh dari program pengambilan sampah yang mereka ikuti.

Komitmen terhadap proses dalam proses kolaborasi pengelolaan sampah di BUMDes Murakabi Desa Gondosari masih belum berjalan secara maksimal. Komitmen *stakeholders* dalam proses kolaborasi ini didorong oleh adanya keterbatasan kemampuan masing-masing *stakeholders* yang membentuk rasa saling ketergantungan karena pelaksanaan pengelolaan sampah membutuhkan bantuan dan dukungan dari banyak pihak. Akan tetapi, dalam

menjalankan perannya dalam kolaborasi masyarakat desa belum berkomitmen dalam mengelola sampahnya sendiri di rumah dan masih ada yang membuang sampah sembarangan. Selain itu, belum semua masyarakat desa menjadi anggota program pengambilan sampah. Komitmen dari pemerintah desa juga baru didukung oleh kepala desa karena perangkat desa yang lain belum peduli pada pengelolaan sampah.

Pemahaman bersama dalam proses kolaborasi pengelolaan sampah di BUMDes Murakabi Desa Gondosari sudah berjalan dengan baik. Terdapat tujuan bersama untuk menangani sampah desa yang sudah dikoordinasikan dengan setiap *stakeholders* sehingga tujuan tersebut sudah dipahami oleh masing-masing *stakeholders*. Proses kolaborasi pengelolaan sampah di BUMDes Murakabi Desa Gondosari sudah menghasilkan keuntungan bagi setiap *stakeholders* yang terlibat. Masyarakat desa dan pihak swasta mendapat keuntungan dengan terkelolanya sampah mereka dengan baik melalui program pengambilan sampah. Pemerintah desa terbantu dengan adanya pengelolaan sampah sehingga lingkungan desa menjadi lebih bersih, serta desa mendapatkan penghargaan gubernur

Desa Mandiri Sampah pada tahun 2023 dan 2024. Dari BUMDes Murakabi sendiri mendapatkan bantuan sumber daya dari *stakeholders* lain untuk menjalankan dan mengembangkan pengelolaan sampah. Tujuan bersama untuk menangani sampah desa juga sudah mulai tercapai dengan 70 persen sampah sudah dikelola di BUMDes Murakabi. Akan tetapi, hasil penelitian menunjukkan bahwa volume sampah desa masih besar sehingga mesin dan tenaga yang dimiliki belum mampu mengolah sampah tersebut dalam satu hari.

Terdapat faktor yang mendukung dan menghambat proses *collaborative governance* dalam pengelolaan sampah di BUMDes Murakabi Desa Gondosari. Faktor pendukung proses kolaborasi ini adalah kondisi awal dan kepemimpinan fasilitatif. Ketidakseimbangan sumber daya pada kondisi awal menjadi faktor pendukung pada dimensi dialog tatap muka dan komitmen terhadap proses pada proses kolaborasi pengelolaan sampah ini. Ketidakseimbangan sumber daya yang dimiliki masing-masing *stakeholders* untuk mengelola sampah desa telah membentuk hubungan kolaborasi yang berkelanjutan di antara *stakeholders* tersebut. Pada hubungan kolaborasi ini setiap *stakeholders* saling

mengisi ketidakseimbangan sumber daya yang ada sehingga muncul rasa saling ketergantungan memunculkan pertemuan dan komitmen untuk saling berkolaborasi di antara BUMDes Murakabi, Pemerintah Desa Gondosari, Masyarakat Desa Gondosari, dan pihak swasta (PT Sukun Wartono Indonesia, PT Albesindo Timber, dan PT Buana Sandang Indonesia).

Faktor pendukung kolaborasi dalam pengelolaan sampah yang kedua adalah kepemimpinan fasilitatif. BUMDes Murakabi sebagai pemimpin kolaborasi sudah mampu melibatkan dan memberdayakan *stakeholders* yang terlibat dalam pengelolaan sampah, serta sudah menyediakan fasilitas yang mendukung pelaksanaan pengelolaan sampah. Kemudian sudah terdapat *monitoring* terhadap pelaksanaan pengelolaan sampah melalui pengawasan dari Pemerintah Desa Gondosari dan masyarakat desa. Kepemimpinan fasilitatif yang mampu memberdayakan *stakeholders* dan menyediakan fasilitas pengelolaan sampah yang didukung pengawasan dalam pelaksanaan kolaborasi telah mendukung berjalannya proses kolaborasi, terutama pada dimensi membangun kepercayaan, komitmen terhadap proses, dan hasil sementara.

Walaupun demikian, BUMDes Murakabi belum memberdayakan perangkat desa secara maksimal dalam kolaborasi pengelolaan sampah dan BUMDes belum memfasilitasi pertemuan rutin dengan masyarakat desa telah menghambat proses kolaborasi di antara *stakeholders* tersebut.

Adapun faktor penghambat dalam proses kolaborasi pengelolaan sampah di BUMDes Murakabi Desa Gondosari, yaitu desain kelembagaan. Pada kolaborasi dengan masyarakat desa belum terdapat aturan dasar yang jelas dalam kolaborasi antara BUMDes Murakabi dengan masyarakat Desa Gondosari. Belum adanya peraturan yang mewajibkan mengikuti program pengambilan sampah, belum ada SOP yang jelas bagi masyarakat anggota program pengambilan sampah, dan belum ada peraturan khusus dari pemerintah desa terkait pengelolaan sampah desa dan sanksi bagi yang melanggar telah menjadi faktor penghambat pada dimensi pemahaman bersama, komitmen terhadap proses, dan hasil sementara.

SARAN

Saran yang dapat diberikan peneliti antara lain adalah:

1. Pada dimensi dialog tatap muka disarankan untuk melakukan pertemuan rutin di antara BUMDes Murakabi dengan masyarakat Desa Gondosari yang membahas terkait pengelolaan sampah dan hubungan kolaborasi di antara kedua pihak.
2. Pada dimensi membangun kepercayaan disarankan untuk memberikan keterbukaan informasi terkait keuntungan dan kerugian yang diperoleh dari program pengelolaan sampah kepada masyarakat desa.
3. Pada dimensi komitmen terhadap proses dan pemahaman bersama disarankan untuk meningkatkan kapasitas mesin pengelola sampah dan membuat peraturan yang mewajibkan masyarakat desa untuk ikut program pengambilan sampah.
4. komitmen terhadap proses dan pemahaman bersama terdapat permasalahan yang sama pada masyarakat desa dan perangkat desa sehingga disarankan untuk membuat SOP program pengambilan sampah yang berisi anjuran dan cara untuk memilah sampah kepada masyarakat desa, membuat peraturan desa tentang pengelolaan sampah desa yang di dalamnya terdapat sanksi bagi masyarakat yang membuang sampah sembarangan, dan melakukan sosialisasi

pemahaman tentang pentingnya pengelolaan sampah kepada perangkat.

5. Pada dimensi hasil sementara disarankan untuk membuat peraturan desa tentang pengelolaan sampah desa yang di dalamnya ada anjuran untuk mengurangi penggunaan barang sekali pakai dan melakukan pemilahan sampah yang disertai edukasi pengenalan barang ramah lingkungan dan cara memilah sampah kepada masyarakat desa.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfiandri, Akbar, D., & Ikhsan, K. (2019). *Collaborative governance: Suatu konsep penguatan kelembagaan dalam dunia investasi* (W. E. Yudiatmaja (ed.); 1st ed.). UMRAH 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>
- Astuti, R. S., Warsono, H., & Rachim, A. (2020). *Collaborative Govenance Dalam Perspektif Publik*. DAP PRESS.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). RESEARCH DESIGN: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. In *Research Defign: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Pub.
- Edwards, G. (2017). Introduction to Public Administration. In *LibraryPress*. <https://doi.org/10.1177/0019556119550111>
- Gibson, R. (2011). A Primer on

- Collaborative Multi-Level Governance, A Critical Review of Theory, Practice, and Potentials. *Canadian Regional Development*, May, 4.
- Gil-Garcia, J. R., Guler, A., Pardo, T. A., & Burke, G. B. (2019). Characterizing the importance of clarity of roles and responsibilities in government inter-organizational collaboration and information sharing initiatives. *Government Information Quarterly*, 36(4).
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101393>
- Harahap, N., Sutrisno, E., & Asropi, A. (2022). Application of Collaborative Governance to Handle Earthquake Victims in West Nusa Tenggara. *KnE Social Sciences*, 2022, 488–505.
<https://doi.org/10.18502/kss.v7i9.10961>
- Holzer, M., & Schwester, R. W. (2011). Public administration: An introduction. In *Public Administration: An Introduction*.
<https://doi.org/10.4324/9780429507878>
- Huxham, C., & Vangen, S. (2008). Doing Things Collaboratively: Realizing the Advantage or Succumbing to Inertia? In O. Janine & J. Wanna (Eds.), *Collaborative Governance A new era of public policy in Australia?* (pp. 29–44). ANU E Press.
- Ikeanyibe, O. M., Eze Ori, O., & Okoye, A. E. (2017). Governance paradigm in public administration and the dilemma of national question in Nigeria. *Cogent Social Sciences*, 3(1), 1–16.
<https://doi.org/10.1080/23311886.2017.1316916>
- Keban, Y. T. (2014). *Enam Dimensi Strategi Administrasi Publik: Konsep, Teori, dan Isu* (Edisi 3). Gava Media.
- Mahfudhoh, & Selfia, Y. (2023). PERAN BADAN USAHA MILIK DESA DALAM MENDUKUNG SDGs DESA DI KABUPATEN LAMONGAN. *Jurnal Kelithangan Kabupaten Lamongan*, 6(1), 16–21.
- Matthoriq, Zauhar, S., & Hermawan, R. (2021). Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP) Collaborative Governance dalam Tata Kelola Pariwisata-Desa (Studi Pariwisata-Desa “Bumiaji agrotourism” di Kota Batu. *JIAP Vol 7, No 1, Pp 20-29, 2021*, 7(1), 20–29.
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revi). PT Remaja Rosdakarya.
- Qomariyah, E. (2023). *COLLABORATIVE GOVERNANCE* (1st ed.). SELARAS MEDIA KREASINDO.
- Rahman, H. A., Myrna, R., Widianingsih, I., & Hartoyo, D. (2024). Collaborative Governance in the Development of Polman Bandung Campus II : Analysis of Transparency and Ethics in the Decision-Making Process. *AAPA-EROPA-AGPA-IAPA International Conference 2024 Towards World Class Bureaucracy*, 439–455.
- Rini, J. P., Sufianti, E., & Abdullah, S. (2021). Collaborative Governance in Waste Management in Bandung City. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 564, 227–231.
<https://doi.org/https://doi.org/10.2991/assehr.k.210629.043>
- Robinson, R. S. (2014). Purposive Sampling. In *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer.
- Subarsono. (2011). *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori, dan Aplikasi*. Pustaka Pelajar.
- Subekti, T., & Ulfah, I. F. (2023).

Collaborative Governance Pada Bumdes Ketapanrame Kabupaten Mojokerto. *Journal of Governance Innovation*, 5(1), 161–174. <https://doi.org/10.36636/jogiv.v5i1.2110>

Sutikno, C., Sari, L. A., & Setiawan, A. (2022). Collaborative Governance Terhadap Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Di Desa Serang, Kecamatan Karangreja, Kabupaten Purbalingga. *Jurnal Ilmiah Adminsitrasi Negara*, 9(3), 438–456.

Tilano, F. A., & Suwitri, S. (2019). COLLABORATIVE GOVERNANCE DALAM UPAYA KESELAMATAN LALU LINTAS DAN ANGKUTAN JALAN DI KOTA SEMARANG. *Journal Of Public Policy And Management Review*, 8(3), 34–51. <https://doi.org/https://doi.org/10.14710/jppmr.v8i3.24039>