

**Proses kolaborasi Badan Usaha Milik Desa Ngerong "Sejahtera" menggunakan pendekatan
Collaborative Governance
(Studi Pada Desa Ngerong, Kecamatan Gempol, Kabupaten Pasuruan)**

Erza Aulia Sahna Nurcahyanti¹, Adi Soesiantoro², Ghulam Maulana Ilman³

¹²³ Program Studi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

ARTICLE INFO

Article history:

Received Juni, 2025

Revised Juni, 2025

Accepted Juni, 2025

Available online Juni, 2025

ersaauliasahna27@gmail.com

adisusiantoro@untag-sby.ac.id

ghulamilmann@untag-sby.ac.id

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.
Copyright © 2023 by Author. Published by Universitas Pendidikan Ganesha.

A B S T R A K

Penelitian ini membahas tentang Collaborative Governance Pada Badan Usaha Milik Desa Ngerong "Sejahtera" Studi Pada Desa Ngerong, Kecamatan Gempol, Kabupaten Pasuruan. Badan Usaha Milik Desa Ngerong "Sejahtera" dengan menggunakan pendekatan *Collaborative Governance* di Desa Ngerong, Kecamatan Gempol, Kabupaten Pasuruan. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui proses kolaborasi Badan Usaha Milik Desa untuk pemberdayaan masyarakat. Pendekatan *Collaborative Governance* menekankan pemanfaatan potensi lokal melalui delapan indikator: Bertatap Muka, Membangun Kepercayaan, Komitmen Terhadap Proses, Pemahaman Bersama, Hasil Sementara, Desain Kelembagaan, Kepemimpinan Fasilitatif. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan studi pustaka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bagaimana kolaborasi, Badan Usaha Milik Desa dan keterlibatan masyarakat menjadi kunci dalam pemberdayaan. Sementara itu, kendala seperti keterbatasan modal, dan koordinasi antar lembaga masih menjadi tantangan yang perlu diatasi.

Kata Kunci: Colaborative Governance, pemberdayaan masyarakat, Badan Usaha Milik Desa.

A B S T R A C T

This study discusses the empowerment of coastal communities of Kenjeran Beach using the Local Economic Resources Development (LERD) approach in Bulak District, Surabaya City. The purpose of the study was to analyze the empowerment process and identify supporting and inhibiting factors. The LERD approach emphasizes the utilization of local potential through four main indicators: locality, economic base, human resources, and community resources. This study uses a qualitative descriptive method with data collection techniques through observation, interviews, documentation, and literature studies. The results of the study indicate that training, strengthening local businesses, and community involvement are the keys to empowerment. Meanwhile, obstacles such as limited capital, education, and coordination between institutions are still challenges that need to be overcome.

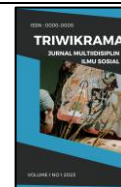
Keywords: LERD, community empowerment, local economy

a. PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Desa memiliki peran yang penting bagi pemerintah desa untuk meningkatkan kesejahteraan warganya. Apabila dikelola dengan baik maka akan memberikan dampak yang besar bagi pertumbuhan ekonomi desa. Sebagai peran masyarakat desa yang partisipatif dan semangat

*Corresponding author

E-mail addresses: zulkhruufi@gmail.com



gotong royong juga berhasil mendukung Badan Usaha Milik Desa dalam meningkatkan ekonomi desa. Selain itu, Badan Usaha Milik Desa juga harus berorientasi untuk mendukung peningkatan taraf hidup masyarakat desa tidak hanya berorientasi pada keuntungan keuangan semata. Keberhasilan tersebut terlihat dari perkembangan jumlah Badan Usaha Milik Desa dari tahun yang harus meningkatkan

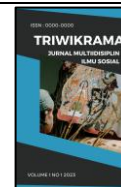
Indonesia menganut asas desentralisasi dalam menyelenggarakan pemerintah dengan memberikan kesempatan dan keleluasan kepada daerah untuk menyelenggarakan otonomi daerah. Asas desentralisasi dilakukan dengan cara tugas dan wewenang untuk mengatur dan mengurus pemerintah dan kepentingan masyarakat setempat diserahkan kepada pemerintah daerah. Konsep tersebut sesuai dengan agenda prioritas pemerintah Indonesia yang dikenal dengan Nawacita pada butir ketiga yaitu “Membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan.” Tujuan dari butir tersebut adalah bahwa Pembangunan perdesaan di tujuikan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup masyarakat desa (Intan Margaretha Triaryanti, 2019)

jumlah Badan Usaha Milik Desa tiap tahunnya mengalami kenaikan. Secara keseluruhan Badan Usaha Milik Desa adalah badan hukum yang dimiliki oleh desa sebagai fungsi usaha desa. Badan Usaha Milik Desa di tiap desa memiliki nama dan jenis yang usahanya masing-masing. Status Badan Usaha Milik Desa menunjukkan status legalitas hukum Badan Usaha Milik Desa. Informasi dibawah ini menunjukkan rekapitulasi Badan Usaha Milik Desa, nama, jenis usaha, dan status Badan Usaha Milik Desa per provinsi, kabupaten, kecamatan, dan desa. Berdasarkan sumber data yang diambil dari situs <https://BadanUsahaMilikDesa.kemendesa.go.id> yang terdapat 58.307 Badan Usaha Milik Desa dan 6.132 Badan Usaha Milik Desa Bersama dan total keseluruhan Badan Usaha Milik Desa secara Nasional ada 64.439 BUM Desa.

Dalam tingkat kabupaten sendiri dari 341 desa yang berada di dalam wilayah Kabupaten Pasuruan, 157 desa dia antaranya sudah memiliki Badan Usaha Milik Desa. Dari 157 Badan Usaha Milik Desa yang sudah berdiri itu terbagi menjadi beberapa kriteria. Ada 24 Badan Usaha Milik Desa yang masuk kriteria Badan Usaha Milik Desa maju, 40 tergolong Badan Usaha Milik Desa berkembang, dan 93 termasuk Badan Usaha Milik Desa pemula. Pemkab Pasuruan, secara konsisten, terus mendorong desa-desa di wilayahnya untuk menggali potensi dan mendirikan badan usaha milik desa . untuk meningkatkan perekonomian desa, sehingga masyarakat tambah sejahtera.

Berdasarkan Badan Usaha Milik Desa yang terdapat di Kabupaten Pasuruan Kecamatan Gempol maka kajian ini memfokuskan pada Badan Usaha Milik Desa Ngerong Kecamatan Gempol Kabupaten Pasuruan. Tujuan pendirian Badan Usaha milik Desa ini untuk meningkatkan perekonomian dari pembangunan di Desa Ngerong Salah satu prioritas Pembangunan nasional adalah Pembangunan desa yang bertujuan untuk meningkatkan kesehatan masyarakat, mengurangi ketimpangan antar wilayah, dan mendorong potensi lokal. Dalam hal ini Badan Usaha Milik Desa (Badan Usaha Milik Desa) adalah alat penting untuk mendorong kemandirian ekonomi desa. Badan Usaha Milik Desa adalah lembaga ekonomi lokal yang dikelola oleh pemerintah desa dan masyarakat dan bertanggung jawab untuk mengelola asset, potensi, dan sumber daya desa secara efektif. Desa Ngerong di Kecamatan Gempol, Kabupaten Pasuruan adalah salah satu desa yang membentuk Badan Usaha Milik Desa untuk meningkatkan ekonomi masyarakat yang dimana itu dari hasil proses *Collaborative Governance* tersebut.

Dalam *Collaborative Governance* di Badan Usaha Milik Desa “Sejahtera” Ngerong kecamatan Gempol kabupaten Pasuruan merupakan langkah strategis dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat di desa sekitar. Dengan struktur organisasi yang jelas partisipasi aktif dari masyarakat, serta penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas, Badan Usaha Milik Desa dapat berfungsi secara efektif sebagai motor penggerak ekonomi lokal. Dengan Keberhasilan



pengelolaan ini tidak hanya bergantung pada pengurus Badan Usaha Milik Desa Ngerong tetapi juga pada dukungan penuh dari seluruh elemen masyarakat desa dan swasta yang di mana ada *Collaborative Governance* tersebut

Melalui Jenis-jenis usaha seperti Tps, Pupuk Kompos, Bahan pakan ternak dan ketahanan pangan (Ternak Sapi), Budidaya Ikan, Hidroponik, UMKM upaya pemerintah desa dalam rangka mengurangi kemiskinan dengan memajukan ekonomi desa dapat dikelola dengan profesional dan dapat dipertanggung jawabkan. Kebutuhan masyarakat dan potensi desa sapat dipertermukan dalam unit-unit usaha yang diselenggarakan oleh Badan Usaha Milik Desa yang sukses, maka dibutuhkan strategi perencanaan dan pijakan yang kuat terutama bagi desa yang baru membangun Badan Usaha Milik Desa.

Pengelolaan sampah di Indonesia, termasuk di tingkat desa, berkontribusi pada perekonomian daerah. Di Desa Ngerong, pengelolaan sampah dimulai dari inisiatif pemuda desa dan kemudian dikembangkan melalui kerja sama dengan Badan Usaha Milik Desa. Gagasan ini disampaikan ke Dinas Lingkungan Hidup (DLH) Kabupaten Pasuruan dan sejalan dengan program pengelolaan TPS (Tempat Pembuangan Sampah) yang bertujuan menciptakan peluang ekonomi.

Beberapa perusahaan seperti PT Sorini Agro Asia Corporindo Tbk dan PT Philips Seafood Indonesia turut terlibat dalam mendukung pengelolaan TPS dan Badan Usaha Milik Desa, terutama di desa-desa sekitar wilayah operasi perusahaan. Dukungan ini disesuaikan dengan lokasi desa untuk pemerataan bantuan. PT Philips Seafood juga berkontribusi dalam pengembangan ketahanan pangan dan membuka peluang usaha serta lapangan kerja dengan berkolaborasi bersama Badan Usaha Millik Desa.

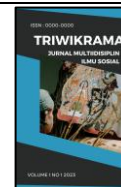
Kolaborasi sangat penting karena pemerintah memiliki keterbatasan dalam pengambilan keputusan secara top-down, sementara masyarakat dan industri lebih sering menghadapi langsung permasalahan di lapangan. Collaborative governance melibatkan semua pihak terkait dalam pengambilan keputusan di berbagai tingkatan, dan menuntut prinsip transparansi sebagai dasar kepercayaan antara pemerintah dan masyarakat.

Berdasarkan paparan di atas menjadi pertimbangan atau alasan penulis untuk meneliti dan mengkaji lebih lanjut mengenai “*Collaborative Governance* Pada Badan Usaha Milik Desa Ngerong “Sejahtera”(Studi Pada Desa Ngerong, Kecamatan Gempol, Kabupaten Pasuruan)” dalam penulisan proposal ini penulis mencoba menggali informasi mengenai kolaborasi yang dilakukan antara pemerintah, masyarakat dan pihak swasta dalam mengelola Badan Usaha Milik Desa Ngerong Kecamatan Gempol Kabupaten Pasuruan.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Governance

Governance tidak sama dengan *government* (pemerintah) keduanya memiliki arti dan tentunya definisi yang berbeda sebagai lembaga. *Governance* adalah proses pemerintahan yang dalam artian yang luas (Dwipayana, 2003:8) Sedangkan *government* seolah adalah pemerintah dan politisi yang mengontrol, mengatur dan memberikan pelayanan, sementara jika di bandingkan dengan *governance* terdapat perbedaan anatara “pemerintah” dan yang “diperintah”, karena dalam *governance* keduanya merupakan bagian dari proses *governance*. Sedangkan menurut *United Nations Development Programme* (UNDP), *governance is defined as the exercise of political, economic and administrative authority to manage a nations’s affairs. (governance sebagai pelaksana kewenangan politik, ekonomi dan administrasi dalam mengelola masalah-masalah bangsa)*. Oleh karena itu, institusi dari *governance* meliputi tiga dominan yaitu *state* (negara atau pemerintah), *private sector* (sektor swasta atau dunia usaha) dan *society*



(masyarakat) yang saling berinteraksi dan menjalankan fungsinya masing-masing (Sedarmayanti, 2003:5).

Collaborative Governance

bahwa Collaborative Governance merupakan sebuah proses yang didalamnya melibatkan berbagai stakeholder yang terkait untuk mengusung kepentingan masing-masing instansi dalam mencapai tujuan bersama (Hartman, et al 2002:22). *Collaborative Governance* juga diartikan bahwa kondisi ketika pemerintah dan swasta berupaya mencapai suatu tujuan bersama untuk masyarakat (Holzer et al, 2012). Sedangkan menurut Sudarmo (2011), *Collaborative Governance* dipandang sebagai respon organisasi terhadap perubahan-perubahan atau pergeseran-pergeseran lingkungan kebijakan. Pergeseran-pergeseran bisa dalam bentuk jumlah aktor kebijakan meningkat, isu-isu semakin meluas keluar batas-batas normal, kapasitas diluar pemerintah daerah atau kota dan pemerintah pusat umumnya semakin meningkat dan inisiatif spontan masyarakat semakin meluas.

Konsep Collaborative Governance (Ansell and Gash)

Menurut Ansell & Gash (2007) *Collaborative Governance* didefinisikan sebagai pengeturan pemerintah di mana satu atau lebih badan publik secara langsung melibatkan pemangku kepentingan non-pemerintah (bisnis dan masyarakat) dalam proses pengambilan keputusan kolektif yang formal, berorientasi pada consensus dan musyawarah yang bertujuan untuk membuat atau menerapkan kebijakan publik atau mengelola program atau aset publik.

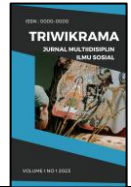
Model Collaborative Governance menurut Lieu et al., industri menyediakan produk dan layanan berkualitass tinggi, berbagai informasi terkait operasi dengan pemerintah dan terus meningkatkan desain produk dan teknologi operasi, hal tersebut tidak disebutkan didalam penelitian sebelumnya. *Collaborative Governance* sebagai basis pembangunan dan kawasan perdesaan dinilai akan mampu memaksimalkan potensi keterlibatan berbagai pihak dalam pembangunan kawasan perdesaan dinilai akan mampu memaksimalkan potensu untuk memajukan desa dengan mengkolaborasi sumber daya yang dimiliki berbagai pihak, dapat dimulai dengan melakukan kolaborasi pada rencana pembangunan (Ranggi Ade Febrian, 2016). Peneliti mengadopsi model *Collaborative Governance* dari Liu et al. (2020) dan Ansell & Gasg (2007) untuk membantu mengidentifikasi sberbagai stakeholder daan kewenangannya dalam *Collaborative Governance* tersebut

Proses masing-masing variabel umum ini daat diuraikan menjadi variabel yang lebih rinci. Variabel proses Kolaboratif diperlakukan sebagai inti model kami dengan kondisi awal, desain kelembagaan, dan variabel kepemimpinan direpresentasikan sebagai kontribusi penting atau konteks untuk proses kolaboratif. Kondisi awal menetapkan tingkat dasar kepercayaan, konflik, dan modal sosial yang menjadi sumber daya atau kewajiban selama kolaborasi. Desain kelembagaan menetapkan aturan dasar yang mendasari terjadinya kolaborasi. Dan, kepemimpinan menyediakan mediasi dan fasilitasi penting untuk proses kolaboratif. Proses kolaboratif itu sendiri sangat iteratif dan nonlinier, dan dengan demikian, kami merepresentasikannya (dengan penyederhanaan yang cukup besar) sebagai sebuah siklus. (Ansel & Gash, n.d.)

Berdasarkan apa yang dikembangkan Ansell dan Gash tentang model kerangka kerja proses collaborative governance terdiri dari empat tahapan, yaitu:

a. Starting Condition (Kondisi Awal)

Yang merupakan tahapan dalam menjelaskan dua issue penting yaitu ketidakseimbangan sumberdaya yang dimiliki oleh masing-masing stakeholders dan insentive supaya berpartisipasi. Apabila sumberdaya dan kekuatan yang dimiliki oleh masing masing stakeholder tidak seimbang, maka kerjasama akan dimanipulasi oleh stakholders yang



memiliki sumberdaya dan kekuatan banyak. Oleh karenanya jika hal itu terjadi, maka mesti ada komitmen untuk membantu stakeholders yang lemah. Hal lainnya yang tidak kalah penting adalah keharusan adanya insentive supaya stakeholders yang lemah bisa gigih berbagung untuk bekerjasama. Dan terakhir mesti adanya antisipasi terhadap terjadinya konflik di dalam kerjasama sehingga di awal harus dibangun rasa percaya antar satu dengan yang lain.

b. *Facilitative Leadership* (Memfasilitasi adanya kepemimpinan)

Ansell dan Gash menerangkan bahwa sebuah tahapan proses kolaborasi perlunya fungsi jiwa kepemimpinan yang dimiliki para aktor. karena untuk menjaga stabilitas interaksi, menjaga kepercayaan sesama aktor dan tidak ada yang dirugikan diantara aktor, dan memfasilitasi forum diskusi.

c. *Institutional Design* (Desain institusional)

Aturan main yang sangat fundamental dan aturan-aturan dasar untuk kolaborasi secara kritis yang paling ditekankan adalah pemerintah harus bersifat inklusif dan terbuka.

d. *Collaborative Proces* (Proses Kolaborasi)

Model proses kolaborasi mengembangkan kolaborasi sebagai perkembangan tahapan. Gray dalam Ansell dan Gash mendefinisikan tiga tahapan proses kolaborasi antara lain problem setting (penentuan permasalahan), Direction Setting (penentuan tujuan), dan implementasi. Tahapan membentuk kolaboratif sebagai berikut :

a. *Face to face dialogue* atau Dialog Tatap Muka

Semua tata kelola kolaboratif dibangun atas dasar dialog tatap muka antara para pemangku kepentingan. Sebagai proses yang berorientasi pada konsensus, "komunikasi mendalam" yang dimungkinkan oleh dialog langsung diperlukan bagi para pemangku kepentingan untuk mengidentifikasi peluang bagi keuntungan bersama.

b. *Trust Building* atau Membangun Kepercayaan

Kurangnya rasa percaya di antara para pemangku kepentingan merupakan titik awal yang umum untuk tata kelola kolaboratif (Weech-Maldonado dan Merrill 2000). Literatur sangat menyarankan bahwa proses kolaboratif tidak hanya tentang negosiasi tetapi juga tentang membangun rasa percaya di antara para pemangku kepentingan

c. *Comitment to Prosec* atau Komitmen Terhadap Proses

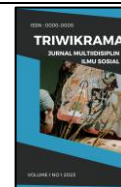
komitmen pemangku kepentingan terhadap kolaborasi merupakan variabel penting dalam menjelaskan keberhasilan atau kegagalan. Komitmen terhadap proses kolaboratif memerlukan kemauan di awal untuk mematuhi hasil musyawarah, bahkan jika mereka harus menuju ke arah yang tidak sepenuhnya didukung oleh pemangku kepentingan. Tentu saja, dasar tata kelola kolaboratif yang berorientasi pada konsensus sangat mengurangi risiko bagi para pemangku kepentingan

d. *Share Undertanding* atau Pemahaman Bersama

Pada suatu titik dalam proses kolaboratif, para pemangku kepentingan harus mengembangkan pemahaman bersama tentang apa yang dapat mereka capai bersama-sama dengan misi yang sama, landasam bersama, tujuan bersama, sasaran bersama, dan penyelarasan nilai-nilai inti. Pemahaman bersama juga dapat berarti kesepakatan tentang definisi masalah. Atau, mungkin berarti kesepakatan tentang pengetahuan relevan yang diperlukan untuk mengatasi suatu masalah

e. *Intermediate Outcomes* atau Hasil Sementara

proses kolaborasi dapat dianggap berhasil apabila dalam perjalanannya telah dikerjakan beberapa kegiatan bersama dalam kurun waktu tertentu secara



berkesinambungan. Kemudian tercapainya tujuan yang sudah ditetapkan bersama dan pencapaiannya dilakukan dengan cara yang lebih baik ketimbang alternatif lainnya. Demikian seterusnya, proses akan berjalan mengikuti alur kolaborasi yang sudah disepakati. Meskipun hasil sementara telah berupa hasil nyata akan tetapi proses menghasilkan dampak tersebut merupakan esensi untuk membangun momentum yang dapat mengarahkan keberhasilan kolaborasi. Hasil sementara tidak dapat dipandang sebagai hasil akhir.

b. METODE

Berdasarkan fokus penelitian dan tujuan penelitian yang sudah dipaparkan diatas, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono (2023) dalam bukkunya yang berjudul “Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D” menjelaskan bahwa penelitian kualitatif juga Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan fokus pada pengamatan dan pemahaman proses kolaborasi *Collaborative Governance* Badan Usaha Milik Desa di Desa Ngerong ini bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis bagaimana prinsip-prinsip *Collaborative Governance* yang diterapkan dalam *Collaborative Governance* Badan Usaha Milik Desa Ngerong. Dalam penelitan ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif untuk menggali pemahaman secara mendalam tentang *Collaborative governance* Badan Usaha Milik Desa Ngerong Melalui Pendekatan *Collaborative Governance*

a Jenis dan Sumber Data

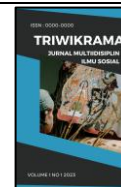
Sumber data mengacu padasemua yang dapat memberikan informasi terkait penelitian. Dalam penelitian ini, data diperoleh dari dua jenis sumber, yaitu sebagai berikut :

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari subjek penelitian dengan menggunakan alat pengukuran dan pengambilan langsung pada subjek penelitian sebagai sumber informasi (Mulyana et al., 2024) Dalam penelitian ini melakukan wawancara dengan pengurus Badan Usahan Milik Desa, Kepala desa, dan anggota masyarakat untuk memperoleh informasi tentang proses kolaboratif dalam *collaborative governance* Badan Usaha Milik Desa. Mengamati secara langsung kegiatan yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Desa, dan interaksi antara pemangku kepentingan, serta mengumpulkan dokumen terkait seperti laporan keuangan, rencana kerja, dan hasil evaluasi sebelumnya untuk mendukung analisis.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. yaitu data yang tidak diperoleh secara langsung pada sumber pertama tetapi data yang diperoleh adalah dari sumber kedua. (Prof. Dr. Sugiyono, 2023) Dalam hal ini, penulis akan mengumpulkan data-data laporan pertanggung jawaban Badan Usaha Milik Desa yang digunakan untuk memahami aktivitas dan performa Badan Usaha Milik Desa dalam waktu menjabarkan profil Badan Usaha Milik Desa yang berisi informasi umum tentang struktur dan visi misi Badan Usaha Milik Desa Ngerong. Mengumpulkan data penduduk Desa Ngerong termasuk data tingkat kesejahteraan, tingkat pengangguran, dan lain-lain yang relevan dengan kinerja Badan Usaha Milik Desa Ngerong.



b Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah Teknik atau cara yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam suatu penelitian. Untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, terdapat beberapa metode pengumpulan data antara lain, Dokumentasi, Wawancara, Observasi

c Analisa Data

Menurut Noeng Muhadjir (1998), analisis data adalah proses terstruktur untuk menemukan dan mengatur informasi dari hasil pengamatan, diskusi, serta sumber data lainnya. Hal ini bertujuan untuk memperdalam pemahaman peneliti mengenai topik yang sedang diselidiki dan menyampaikan dengan cara yang dapat dimengerti oleh orang lain. Untuk mendalami pemahaman tersebut analisis harus terus menerus dilakukan dengan Upaya mendapatkan interpretasi yang lebih mendalam (Rijali, 2018)

c. HASIL DAN PEMBAHASAN

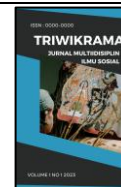
Mengenai *Collaborative Governance* dalam Badan Usaha Milik Desa Ngerong “Sejahtera”. Sub-bab ini akan membahas temuan-temuan utama selama proses pengumpulan data. Pembahasan ini disusun dengan merujuk pada fokus utama permasalahan penelitian. Mengacu pada teori *Collaborative Governance* yang dikemukakan oleh Ansell dan Gash (2007:544), kolaborasi dipahami sebagai suatu pengaturan yang melibatkan satu atau lebih institusi pemerintah yang secara langsung menggandeng aktor-aktor non pemerintah dalam proses pengambilan keputusan kebijakan publik yang formal, deliberatif, dan berorientasi pada konsensus. Kolaborasi ini tidak hanya bertujuan untuk merumuskan kebijakan, tetapi juga untuk mengimplementasikan serta mengelola program atau aset publik secara bersama.

Dalam kerangka tersebut, Ansell dan Gash mengidentifikasi lima karakteristik utama yang menjadi penentu keberhasilan proses kolaborasi, yaitu: kondisi awal (*starting conditions*), kepemimpinan fasilitatif (*facilitative leadership*), desain institusional (*institutional design*), proses kolaboratif (*collaborative process*), dan hasil atau *outcomes*. Melalui pendekatan analisis berdasarkan lima komponen ini, diharapkan diperoleh pemahaman yang lebih mendalam dan menyeluruh mengenai berbagai faktor yang memengaruhi efektivitas kolaborasi dalam pelaksanaan Badan Usaha Milik Desa Ngerong “Sejahtera”.

Kondisi Awal (*Starting Condition*)

Pemerintah desa yang berkaitan dengan *Collaborative Governance* pada Badan Usaha Milik Desa Ngerong “Sejahtera” maka disimpulkannya dari wawancara di atas Desa Ngerong sudah berkolaborasi dengan elit-elit perusahaan, termasuk juga lembaga-lembaga yang berdirinya tercatat dalam hukum perusahaan nasional. Hal itu semuanya menuai hasil yang diharapkan oleh pemerintah desa dan para pemangku dengan mengambil langkah yang lebih praktis dan bijaksana untuk kemajuan dengan memberdayakan Badan Usaha Milik Desa melalui potensi desa dengan menggali sumber daya yang ada. Hingga pada akhirnya terbentuknya *collaborative governance* dengan Badan Usaha Milik Desa dengan PT dan masyarakat setempat membantu dan mendukung adanya kolaborasi.

Dalam pembentukan *Collaborative Governance*. Oleh karena itu, hal tersebut mampu memperkuat hubungan di antara mereka, sebab di antara mereka telah saling sinergi dan



memercayai, sehingga di kemudian hari desa Ngerong berpotensi dapat mengembangkan Badan Usaha Milik Desa menuju arah yang lebih baik

Proses Kolaborasi

Dari semua informasi, dapat disimpulkan bahwa pembentukan Collaborative Governance di Desa Ngerong berjalan melalui tahapan penting yang dimana dimulai dari inisiatif kepala desa untuk pemberdayaan ekonomi lokal dengan melibatkan masyarakat, dan membentuk pokja sebagai wadah partisipasi, dengan menghadapi taantang kepercayaan di dalam konflik internal dan hambatan secara perlahan membangun kepercayaan antar pihak melalui kerja sama, dengan menerapkan nilai-nilai kolaboratif seperti esetaraan, dialog terbuka, dan kepemimpinan fasilitatif.

Dalam Badan Usaha Milik Desa. Proses kolaborasi yang terjadi dalam Badan Usaha Milik Desa di tinjau berdasarkan model *Collaborative Governance* menurut Ansell and Gash. Berdasarkan model tersebut proses kolaborasi yang dilakukan oleh stakeholders meliputi : 1) bertatap muka, 2) membangun kepercayaan, 3) proses dalam mencapai komitmen, 4) pemahaman atas keputusan bersama, 5) hasil semenantara. Kelima tahapan proses kolaborasi dalam Badan Usaha Milik Desa Ngerong :

1. Face To Face Dialogue/ Bertatap Muka

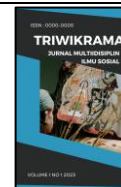
Proses face to face dialogue yang terjadi di Badan Usaha Milik Desa Ngerong sudah berjalan namun masih belum sepenuhnya sesuai peresmian pendirian Badan Usaha Milik Desa dengan teori kolaborasi Ansell dan Gash. Kegiatan tatap muka yang dilakukan pemerintah Desa Ngerong, Badan Usaha Milik Desa Ngerong dan Masyarakat telah dilakukan saat musyawarah desa sebagai bentuk fondasi awal dibentuknya Badan Usaha Milik Desa Ngerong serta pada acara peresmian pendirian Badan Badan Usaha Milik Desa. Kerjasama yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Desa dengan pihak swasta adalah kerjasama dengan pihak PT Sorini bentuk kerjasama anata lain sebagai pendanaan di desa dan memberikan sisa-sisa pengolahan dari pabrik yang untyk di olah oleh masyarakat. Bentuk hasil kerjasama yang dimana pihak pabrik tidak membuang limbah dengan sembarangan dan sebagai Badan Usahaa Milik Desa Ngerong bisa mengelola hal tersebut menjadi tolak ukur bantu buat perekonomian desa. Adanya pertemuan yang dilakukan setiap 3 bulan “TRIWULAN” sekali untuk mengevaluasi serta merencanakan program Badan Usaha Milik Desa Kedepannya Dihadiri oleh Kepala Desa Ngerong, seluruh Dewan Direksi Badan Usaha Milik Desa Ngerong, PT Sorini, serta toko masyarakat.

2. Trust Bulding/ Membangun Kepercayaan

Proses pembangunan kepercayaan dimulai dari komunikasi yang baik selain itu pentingnya pembangunan kepercayaan adalah dalam hubungan kolaborasi akan senantiasa menumbuhkan tanggung jawab dari setiap aktor sehingga baik dalam kondisi sehat maupun tidak sehat terhadap program tersebut komitmen dari masing-masing aktor tidak berubah. Kepercayaan merupakan fondasi utama dalam membangun kerjasama yang efektif. Dalam konteks pengembangan Badan Usaha Milik Desa Ngerong “Sejahtera”, proses membangun kepercayaan telah dilakukan secara bertahap dan terstruktur sejak awal perencanaan kerjasama. Hal ini bertujuan untuk meminimalisir ketidaksepahaman antar aktor dan menghindari antagonisme serta egosentrisme antar pihak yang terlibat

3. Commitment To Process/ Komitmen Terhadap Proses

Keberhasilan suatu kerjasama, terutama dalam konteks kolaborasi multipihak seperti pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Badan Usaha Milik Desa), sangat bergantung pada komitmen bersama antar aktor. Komitmen menjadi pilar penting dalam menjaga konsistensi arah, keberlanjutan program, serta dalam mengatasi perbedaan latar belakang, sudut pandang, maupun kepentingan masing-masing pihak. komitmen terhadap proses



dalam kolaborasi Badan Usaha Milik Desa Ngerong yang di bangun dengan baik dan keterlibatan aktif berbagai aktor sejak perencanaan hingga implementasi. Seperti Kepala Desa, PT Sorini, DLH, Masyarakat, Pokja, direktur Badan Usaha Milik Desa menunjukkan upaya berkelanjutan untuk tetap terlibat di hadangkan pada tantangan teknis, minimnya sumberdaya manusia, dan masalah yang di sekitar. Kesiadaan untuk beradaptasi, mendampingi masyarakat terhadap perubahan, menunjukkan bahwa seluruh pihak memahami bahwa keberhasilan kolaborasi ini membutuhkan kerja sama yang tidak hanya terencana, tetapi juga dilandai semangat kolektif dan rasa saling ketergantungan. Dengan komitmen inilah yang menjadi utama keberlangsungan Collaborative Governance pada Badan Usaha Miliik Desa Ngerong “Sejahtera” untuk masa depan

4. Share Understanding/Pemahaman Bersama

Secara keseluruhan, dalam upaya membangun pemahaman bersama dalam kolaborasi ini telah dilakukan terencana dan melibatkan berbagai pihak. Tujuan kolaborasi yang mencakup Badan Usaha Milik Desa Ngerong”sejahtera” telah di pahami oleh semua yang ada dalam forum. Namun pemahaman ini belum sepenuhnya merata dikalangan pengguna akhir seperti orang tua, dan orang yang memiliki keterbatasan, yang dimana memerlukan pendekatan edukatif yang lebih intensif. Untuk itu, keberlanjutan sosialisasi, pelatihan, dan penyempurnaan sistem secara teknis perlu terus dilakukan agar pemahaman bersama tidak hanya menjadi wacana di tingkat pengambil keputusan, tetapi juga dapat dirasakan dan dimaknai secara utuh oleh seluruh lapisan yang terlibat.

5. Intermediate Outcomers/Hasil Sementara

Keberhasilan awal dari kolaborasi Badan Usaha Milik Desa Ngerong “Sejahtera” menandakan bahwa model *collaborative governance* bisa menjadi pendekatan efektif dalam pembangunan desa. Melalui komunikasi yang baik, keterlibatan semua pihak, dan dukungan dari stakeholder kunci, pembangunan ekonomi desa bisa dilakukan secara mandiri, berkelanjutan, dan sesuai kebutuhan lokal.

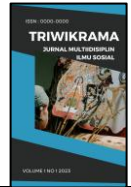
Desain Kelembagaan

Dapat disimpulkan bahwa dengan demikian yang dimaksud Desain kelembagaan pemerintah daerah di sini mengacu kepada proses pengembangan kapasitas organisasi pemerintah daerah dalam menjalankan fungsi, menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan-tujuan organisasinya atau dengan kata lain kemampuan pemerintah daerah dalam menjalankan pemerintahan. Sehingga proses *collaborative governance* pada Badan Usaha Milik Desa “Sejahtera” Ngerong dapat berhasil dan sesuai dengan konsep yang baik dan adil.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa desain kelembagaan yang dijalankan dalam tata kelola kolaboratif di Desa Ngeerong lebih bersifat dinamis, tidak terpatok terhadap aturan baku, dan menyesuaikan seiring dengan kebutuhan akan fasilitas dan sebagainya. Hal ini tidak sejalan dengan ungkapan Ansel dan Gash, bahwa semestinya dalam desain tata kelola diharapkan terdapat aturan atau prinsip yang jelas. (Ansell dan Gash, 2008) Namun, meski demikian Desa Ngerong tetap saling memiliki prinsip akan kepercayaan terhadap pihak-pihak yang terlibat dan dilibatkan, seperti diantaranya adalah terhadap pihak investor/ PT dan Masyarakat; sebagai anggota yang diamanahi dalam Collaborative Governance.

Kepemimpinan Fasilitatif

Desain kelembagaan dipersiapkan untuk merespons kebutuhan terhadap suatu proses kolaborasi. Desain kelembagaan berkaitan dengan pengadaan wadah kolaborasi secara kelembagaan. Selain dari kesiapan dalam pengadaan forum kolaborasi, aturan-aturan dasar yang



mengikat antar pelaku kolaborasi juga tidak kalah penting untuk dicetuskan bersama. Aturan-aturan tersebut menjadi dasar berpijak dan dasar bergerak bagi pelaku usaha dan pemerintah. Proses kolaborasi tidak hanya sekedar negosiasi antar aktor, namun lebih kepada membangun kepercayaan antar pemangku kepentingan. Membangun kepercayaan dan komitmen tidak dapat dilihat sebagai tahapan yang terpisah dari dialog dan negosiasi. Dengan kata lain, membangun kepercayaan bukan merupakan hal yang mudah serta perlu dilakukan secara terus menerus, komunikasi para pihak yang terlibat juga harus saling memahami maksud dan tujuan yang sebenarnya sehingga diperoleh suatu kesepakatan yang sama-sama menguntungkan antar pihak satu dengan pihak yang lain. Melihat program Membara dalam tataran dating phase dari kaitan antar aktor hingga pada decision phase program dapat dinilai bahwa keterlibatan dari masing-masing aktor dalam proses baik sejak perencanaan sepenuhnya telah dapat diidentifikasi. Beberapa pihak dengan kemampuannya telah berkontribusi dalam program tersebut.

Kepemimpinan Fasilitatif

Kepemimpinan dalam penanganan kolaborasi Badan Usaha Milik Desa dalam hal komitmen terhadap kolaborasi Badan Usaha Milik Desa yang dilakukan oleh pemerintah, 1 swasta, maupun masyarakat memiliki tujuan yang sama. Adanya keterlibatan pemangku kepentingan berpadu dengan lembaga masyarakat, dalam hal ini dengan satu tujuan yaitu meningkatkan kualitas permukiman sebagai upaya dalam pengurangan luas kawasan kumuh, menyepakati dan berkomitmen dalam mewujudkan lingkungan bersih, dengan pelaksanaan masing-masing pemangku kepentingan sesuai tugas dan perannya masing-masing. Namun, dalam kerjasama antar pemangku kepentingan masih belum optimal, hal ini dibuktikan masih terdapat tumpang tindih kepentingan, maupun ego sektoral yang terjadi antar pemangku kepentingan yang terkait.

d. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penerapan *Collaborative Governance* di Badan Usaha Milik Desa Ngerong “Sejahtera” menunjukkan bahwa kerja sama antara pemerintah desa, masyarakat, dan pihak swasta seperti PT Sorini bisa berjalan baik jika semua pihak memiliki tujuan dan visi yang sama. Keberhasilan ini tidak lepas dari komunikasi tatap muka yang rutin, keterbukaan informasi, kepercayaan antar pihak, serta komitmen bersama untuk memajukan desa. Masyarakat dilibatkan secara aktif, bukan hanya sebagai penonton, tetapi sebagai pelaku utama pembangunan.

Berbagai program seperti pelatihan, pengelolaan sampah, dan pengembangan ekonomi lokal berhasil dilakukan bersama-sama. Hal ini berdampak pada meningkatnya pendapatan desa, terbukanya lapangan kerja, serta munculnya inovasi dari warga sendiri. Meskipun masih ada tantangan seperti perbedaan kepentingan dan ego antar pihak, namun dengan komunikasi yang baik dan kepemimpinan yang mendukung, kolaborasi tetap bisa berjalan lancar.

Saran

Berdasarkan hasil analisis menggunakan teori *Collaborative Governance* Ansell and Gash, terdapat beberapa saran yang dapat diajukan untuk penelitian lebih lanjut.

1. Perkuat Kepemimpinan Fasilitatif

Kepala desa dan pemimpin kolaborasi harus terus mengembangkan peran mereka sebagai fasilitator yang mampu menyatukan semua pihak. Menurut Ansell dan Gash, kepemimpinan yang memfasilitasi sangat penting untuk menyamakan persepsi, mengatasi konflik, dan menjaga fokus bersama.

2. Jaga Komunikasi Terbuka dan Rutin



Komunikasi tatap muka secara rutin perlu dipertahankan dan diperkuat agar kepercayaan antar pihak semakin kuat. Dalam teori ini, komunikasi yang terbuka adalah kunci membangun pemahaman dan komitmen bersama.

3. Bangun kepercayaan secara bertahap

Proses membangun kepercayaan harus terus dijalankan secara bertahap melalui kegiatan nyata seperti pelatihan, sosialisasi, dan transparansi keuangan. Kepercayaan adalah fondasi utama yang membuat kolaborasi berjalan lancar dan tahan lama.

4. Tingkat partisipasi semua pihak

Menurut teori Collaborative Governance, keterlibatan aktif dari semua pemangku kepentingan, termasuk masyarakat dan pihak swasta, sangat penting. Oleh karena itu, perlu cara-cara untuk mendorong partisipasi yang lebih luas dan nyata.

5. Selesaikan Konflik dengan Musyawarah

Perbedaan pendapat dan konflik harus diselesaikan melalui diskusi terbuka dan musyawarah bersama. Ini membantu menjaga kerjasama tetap harmonis dan mencegah ego sektoral yang bisa menghambat kolaborasi.

6. Kembangkan Aturan Main yang Jelas dan Fleksibel

Desain kelembagaan dan aturan kolaborasi harus jelas namun tetap fleksibel agar bisa menyesuaikan dengan perubahan situasi dan kebutuhan semua pihak, sehingga proses kolaborasi dapat berjalan efektif dan berkelanjutan.

e. DAFTAR PUSTAKA

Intan Margaretha Triaryanti. (2019). *Collaborative Governance Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Di Desa Wisata Pujon Kidul, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang*.

www.kemendes.go.id,

Ansel, C., & Gash, A. (n.d.). *Tata Kelola Kolaboratif dalam Teori dan Praktik*.

<https://doi.org/10.1093/jopart/ibu032>

Mulyana, A., Vidiati, C., Agung Danarahmanto, P., Agussalim, A., Apriani, W., Putu Ari Aryawati, N., Adi Noer Ridha, N., Astria Milasari, L., Fernando Siagian, A., & Margareta Martono, S.

(2024). *METODE PENELITIAN KUALITATIF*. www.freepik.com

Prof. Dr. Sugiyono. (2023). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF, DAN R&D*.

www.cvalfabeta.com.

Ranggi Ade Febrian. (2016). *COLLABORATIVE GOVERNANCE DALAM PEMBANGUNAN KAWASAN PERDESAAN (Tinjauan Konsep dan Regulasi)*. II.