

KOLABORASI STATE – NON STATE DALAM TATA KELOLA PENGEMBANGAN BUMDES DI DESA KEMBANGAN KECAMATAN KEBOMAS KABUPATEN GRESIK

Retno Retnawati

UIN Sunan Ampel Surabaya

retnoretnawati@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini berfokus terkait bagaimana proses kolaborasi aktor *state – non state* dalam tata kelola pengembangan BUMDes. Kolaborasi dilakukan karena ketidakmampuan pemerintah desa untuk berdiri sendiri dalam mengembangkan BUMDes. Oleh karena itu butuh pihak ketiga yaitu perusahaan untuk bekerjasama dalam mengembangkan BUMDes serta keikutsertaan masyarakat juga. Kolaborasi yang dilakukan oleh pemerintah desa dengan pihak non pemerintah merupakan bentuk dari *collaborative governance*. Dalam *collaborative governance* terdapat 4 variabel penting yaitu kondisi awal, desain kelembagaan, kepemimpinan fasilitatif dan proses kolaborasi. Proses kolaborasi dalam *collaborative governance* diawali dengan dialog tatap muka, membangun kepercayaan, komitmen terhadap proses, pemahaman bersama, dan hasil antara. Untuk menekankan kembali bagaimana dinamika antar aktor penelitian ini menggunakan teori *contextual interaction* yang terdapat tiga karakteristik utama sebagai kekuatan pendorong aktor untuk berkolaborasi yaitu motivasi, kognisi, sumber daya. Penelitian ini menggunakan dengan jenis kualitatif deskriptif. Teknik analisis data menggunakan model Miles dan Huberman yaitu data reduction, data display, *conclusion drawing*. Kemudian teknik pengumpulan data dengan melakukan observasi, wawancara, serta dokumentasi. Untuk teknik validasi data penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi waktu. Berdasarkan data lapangan yang telah peneliti lakukan bahwa proses kolaborasi yang terjadi antara pemerintah desa dengan PT Gloster Furniture dan PT Petrokimia dalam mengembangkan BUMDes Sukorejo berawal dari sebuah konflik di masa lalu yang kemudian dinegosiasikan menjadi suatu benefit yaitu bentuk kerjasama. Proses kolaborasi yang diawali dari dialog tatap muka hingga hasil antara sudah berjalan dengan baik, meskipun terdapat masalah terkait dengan pemahaman bersama ketika proses kerjasama berlangsung serta masih ada ketertutupan pihak pemerintah desa terkait transparansi dana. Akan tetapi kolaborasi antara pemerintah desa dengan PT Gloster Furniture dan PT Petrokimia sampai

saat ini telah membuktikan bahwa program kerjasama yang dijalankan benar – benar telah berhasil dan memberikan output kepada masyarakat.

Kata Kunci: Tata Kelola Kolaboratif, Interaksi Kontekstual

Abstract

This research focuses on how the collaboration process of state – non state actors in BUMDes development governance. The collaboration is due to the inability of the village government to stand alone in the development of BUMDes. Therefore, it requires third parties namely companies to cooperate in developing BUMDES as well as public participation. The collaboration of the village government with non-governmental entities is a form of collaborative governance. In collaborative governance there are four important variables: initial conditions, institutional design, facilitative leadership and collaborative processes. To re-emphasize how the dynamics between actors this study uses the theory of contextual interaction which has three main characteristics as the force driving actors to collaborate namely motivation, cognition, resource. This research uses a qualitative type of descriptive. Data analysis techniques using Miles and Huberman models: data reduction, data display, conclusion drawing. Then the data collection technique by doing observations, interviews, as well as documentation. For the validation technique of data this research uses the technique of source triangulation and time Triangulation. Based on the field data that the researchers have done, the process of collaboration between the village government with PT Gloster Furniture and PT Petrokimia in developing BUMDes Sukorejo began from a conflict in the past that was then negotiated into a benefit form of cooperation. The process of the collaboration initiated from the face to face dialogue to the outcome between has gone well, although there are problems related to common understanding when the cooperation process is taking place and there is still closure by the government of the village.

Keywords: Collaborative Governance, Contextual Interaction

Article History: *Reccived 26 January 2024, Revised: 01 July 2024, Accepted: 15 July 2024, Available online 29 July 2024*

PENDAHULUAN

State dapat diartikan sebagai negara yang secara terminologi yaitu sebagai organisasi tertinggi yang di dalamnya terdapat kelompok masyarakat yang memiliki suatu tujuan untuk bersatu dan hidup dalam satu kesatuan yang memiliki pemerintahan berdaulat. Negara sebagai entitas politik yang mengatur serta menentukan sebuah kebijakan, yang dilaksanakan oleh pemerintahan. Sedangkan istilah *Non-state* yang dapat diartikan sebagai non - negara merupakan suatu kelompok, organisasi yang berada diluar dari struktur lembaga pemerintah negara yang tidak memiliki kekuasaan formal pemerintahan. Menurut James Andreson dalam tulisannya, orang yang terlibat dalam perumusan kebijakan sebagai aktor – aktor yang terbagi menjadi dua kelompok yaitu aktor pemerintah atau aktor *state* dan aktor non pemerintah atau aktor *non-state*. Aktor pemerintah sendiri terdiri dari lembaga negara yaitu legislatif, eksekutif, yudikatif, dan birokrasi. Sedangkan untuk aktor non pemerintah yaitu para kelompok kepentingan seperti masyarakat, sektor swasta.¹

Dari data yang sudah didapatkan oleh peneliti melalui observasi di Desa Sukorejo Kabupaten Gresik, bahwasanya dalam pengembangan BUMDes tidak hanya dilakukan pihak pemerintah desa (*state*) saja melainkan juga pihak non pemerintah (*non state*) yaitu aktor swasta seperti PT Gloster Furniture dan PT Petrokimia dan tentunya masyarakat sekitar yang turut terlibat dalam pengembangan BUMDes tersebut. Berangkat dari adanya Peraturan Menteri tentang Desa No. 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa. Berdirinya BUMDes diharapkan dapat memberikan sebuah dampak positif terhadap perekonomian masyarakat desa yang meningkat dan berkecukupan. BUMDes yang terdapat pada setiap desa dapat memberi sumbangsih terhadap pendapatan asli desa yang nantinya dapat membantu dalam melaksanakan pembangunan desa guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.

Beberapa studi yang ditemukan banyak masalah yang dihadapi oleh BUMDes. Pada penelitian yang dilakukan oleh Yolanda Utami berfokus pada potensi pengembangan desa pada BUMDes Bumi Mulya. Pada

¹ Anderson James, *Public Policy Making*, (New York: Holt Rinehart and Winston, 1979)

penelitian tersebut dijelaskan bahwa BUMDes memiliki berbagai permasalahan diantaranya adalah kurangnya pengawasan yang dilakukan oleh pengurus BUMDes serta perangkat BUMDes yang belum dapat meningkatkan potensi desa dengan maksimal dan tidak mengetahui bagaimana teknis dalam pengelolaan BUMDes itu sendiri. Gregorius Tahu dalam penelitiannya menjelaskan bahwa rendahnya kompetensi sumber daya manusia yang optimal dapat mempengaruhi berbagai macam aspek, diantaranya aspek produksi, pemasaran, manajemen, dan keuangan. Dengan begitu diperlukan sumber daya manusia yang berkompeten dalam bidangnya dan diperlukan pihak lain.²

Permasalahan yang terjadi dalam perkembangan BUMDes yang kurang optimal terjadi karena tata kelola yang belum maksimal. Tata kelola sendiri dimaknai sebagai struktur atau proses yang mengarahkan dan mengendalikan suatu organisasi agar berjalan sebagaimana mestinya. Dalam hal ini, BUMDes yang telah berdiri harus dilakukan pengembangan agar menghasilkan sebuah hasil baru yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Hal itu juga tidak terlepas dari keterlibatan berbagai pihak dalam proses pengembangan BUMDes. Pemerintah desa juga harus melakukan kerjasama kepada berbagai pihak non pemerintah untuk melakukan kerjasama.

Berdirinya BUMDes di Desa Sukorejo menjadi wujud dari upaya yang dilakukan oleh pemerintah desa agar bisa memajukan kesejahteraan masyarakat desa. Hal itu telah dirasakan oleh masyarakat sekitar bahwa BUMDes tersebut sangat berdampak positif terhadap masalah perekonomian. BUMDes yang telah berdiri tidak dibiarkan begitu saja tetapi butuh suatu pengembangan agar BUMDes semakin berjalan lebih maksimal lagi dari sebelumnya. Oleh sebab itu, kepala desa berupaya untuk mengembangkan BUMDes dengan cara melakukan kerjasama dengan para pihak swasta. Kerjasama yang dilakukan oleh pemerintah desa terkait pengembangan BUMDes tidak begitu mudah, karena harus melalui proses terlebih dahulu. BUMDes Sukorejo sendiri telah bekerjasama dengan PT Gloster Furniture sebagai pihak swasta yang turut

² Gregorius Tahu Dkk., “Pemberdayaan Usaha Desa Melalui Pengembangan Ekonomi Kerakyatan Mandiri Sebagai Badan Usaha Milik Desa,” *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat (Jpm)* 1, No. 1 (2020), <https://doi.org/10.1234/Jpm.V1i1.145>.

terlibat di dalamnya. PT Gloster Furniture menjadi pihak swasta pertama yang terlibat dalam proses pengembangan BUMDes Sukorejo hingga saat ini.

Hal tersebut menjadi alasan peneliti memilih Desa Sukorejo karena memiliki keunikan dan penting untuk diteliti bagaimana proses dari kolaborasi yang dilakukan dengan pihak PT Gloster Furniture dan PT Petrokimia serta siapa saja aktor yang terlibat seperti perangkat desa, perusahaan swasta, serta masyarakat yang terlibat di dalamnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses kolaborasi antar aktor yang terlibat dalam tata kelola pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Sukorejo.

Landasan Teori

1. Collaborative Governance

Collaborative Governance diartikan sebagai sebuah cara pengelolaan pemerintahan yang melibatkan para pemangku kepentingan diluar dari rana pemerintah yaitu pihak eksternal. Menurut Ansell dan Gash *collaborative governance* merupakan sebuah rangkaian pengaturan dimana satu atau lebih lembaga publik berpartisipasi langsung dalam proses pengambilan kebijakan yang bersifat formal, berbasis konsensus dan deliberatif yang bertujuan untuk membuat atau melaksanakan kebijakan publik atau mengelola program publik atau aset publik.³ Ansell dan Gash dalam jurnalnya menjelaskan dan merumuskan model *collaborative governance* yang menghasilkan 4 variabel utama:⁴

- a. Kondisi Awal, sebelum terjadinya suatu proses kolaborasi, kondisi awal ini dapat mempengaruhi. Di mana terdapat sebuah kondisi yang bisa menjadi sebuah pendorong ataupun menghambat terjadinya kerja sama antara para pihak yang terlibat di dalamnya. Hal tersebut bisa terjadi karena tiga variabel besar yaitu adanya pengaruh / kekuasaan, pengetahuan yang dimiliki oleh para pemangku

³ Astuti Retno dkk, *Collaborative Governance : Dalam Perspektif Administrasi Publik*, (Semarang: Universitas Diponegoro Press, 2020)

⁴ Ansell, Chris, Dan Alison Gash. "Collaborative Governance In Theory And Practice." *Journal Of Public Administration Research And Theory* 18, No. 4 (1 Oktober 2008): 543–71. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>.

kepentingan, serta adanya kejadian di masa lalu atau sejarah yang terjadi di antara para pemangku kepentingan.

- b. Desain Kelembagaan, merupakan sebuah aturan dasar dalam berkolaborasi. Karena itu sangat penting untuk mengetahui bagaimana prosedur dalam proses kolaborasi itu dilakukan. Oleh karena itu ada aturan yang dibentuk agar pelaksanaannya jelas dan adanya tranparansi.
- c. Kepemimpinan, dalam kolaborasi tentu ditemukan banyak para pemangku kepentingan memiliki konflik/perselisihan. Akan tetapi kepemimpinan yang dihormati dan dipercaya oleh semua orang sangat dibutuhkan dalam proses kolaborasi, karena akan memungkinkan proses kolaborasi itu akan berhasil.
- d. Proses Kolaborasi, proses kolaborasi dilakukan dengan lima tahap yaitu:
 - a) Dialog tatap muka, dilakukan sebuah dialog antar para pemangku kepentingan yang terlibat didalamnya.
 - b) Membangun kepercayaan, dari dialog yang dilakukan para aktor yang berkolaborasi harus saling memberikan kepercayaan dan berkomitmen terhadap hal yang akan dilakukan.
 - c) Komitmen dalam proses kolaborasi, adanya ketergantungan satu pihak dengan lainnya akan meningkatkan komitmen bersama.
 - d) Pemahaman bersama, proses kolaborasi yang dilakukan oleh pihak terkait harus saling memiliki pemahaman baik itu sama atau tidak, karena pemahaman bersama sangat berpengaruh terhadap tujuan bersama tentang apa yang ingin dicapai.
 - e) Hasil antara, ketika hasil dari tujuan dan keuntungan kolaborasi dapat dirasakan secara nyata walaupun masih sebagai hasil yang kecil dari proses kolaborasi. Hal itu dapat menjadi pendorong dalam meningkatkan kepercayaan serta berkomitmen bersama para pihak pemangku kepentingan yang terlibat.

2. *Contextual Interaction*

Penelitian ini menggunakan *framework* teori *Contextual Interaction* untuk menekankan atau memperkuat *collaborative*

governance para aktor dalam proses kolaborasi. Hans Bressers dan Cheryl de Boer dalam bukunya *Teori Interaksi Contextual* atau *Contextual Interaction Theory* lahir karena sebuah premis dasar yang mendasari bahwa konteks itu penting dan sangat penting.⁵ *Contextual Interaction* digunakan untuk memberikan cara bagaimana memahami proses internal yang terjadi ketika para pelaku tata kelola memutuskan untuk melangkah dalam mengimplementasikan sebuah kebijakan yang dipilih. *Contextual Interaction* melihat bahwa para pelaku yang terlibat dalam proses kebijakan sebagai pusat analisis yang dapat digunakan untuk melihat pengaruh konteks eksternal.

Contextual Interaction menegaskan bahwa proses interaksi sebuah kegiatan manusia yang terdiri dari banyak aktor yang terlibat, bukan hanya pada dua aktor saja. Maka proses interaksi akan dipengaruhi oleh karakteristik utama dari aktor yang terlibat. Ketiga karakteristik yang mempengaruhi adalah motivasi, kognisi, dan sumber daya para aktor. Karakteristik para aktor dalam proses interaksi tersebut merupakan kekuatan pendorong utama dari proses tersebut. Sumber daya yang dimiliki oleh para aktor memberikan mereka kapasitas dan kekuasaan untuk bertindak dalam hubungannya dengan aktor lain. Motivasi dan kognisi juga memainkan peran penting dalam proses tersebut. Menurut Bressers mengatakan bahwa peran sentral aktor sangatlah penting untuk dijelaskan bagaimana proses interaksi antar aktor. Karena di dalam interaksi tersebut memuat tiga karakteristik penting di dalamnya yaitu adanya motivasi, kognisi, dan sumber daya.⁶

⁵ de Boer, Cheryl dan Hans Bressers, "Contextual Interaction Theory for Assessing Water Governance Policy and Knowledge Transfer," in de Boer & Hans Bressers "Water Governance, Policy and Knowledge Transfer: International Studies on Contextual Water Management", Earthscan Studies in Water Resource Management, Routledge, 2013, 36–54,

<https://doi.org/9780415625975>.

⁶ Hans Bressers, "From Public Administration to Policy Network : Contextual Interaction Analysis," in S.Nahrath & F.Varone, " Rediscovering Public Law and Public Administration in Comparative Policy Analysis : a Tribute to Peter Knoepfel" Presser Polytechniques et Universitaires Romandes, 11 November 2009, 123–42, <https://doi.org/9782889141685>.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan dengan jenis kualitatif deskriptif yaitu penulis akan menganalisis dan menyajikan mengenai bagaimana proses kolaborasi yang dilakukan oleh para aktor dalam tata kelola pengembangan BUMDes Desa Sukorejo. Sampel dalam penelitian kualitatif dinamakan sebagai informan yaitu aktor state dan aktor non state. Aktor *state* yaitu kepala desa, perangkat desa, pengurus BUMDes. Aktor non state yaitu pihak swasta PT Gloster, PT Petrokimia dan masyarakat Desa Sukorejo. Pada penelitian ini teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, dokumentasi. Sedangkan untuk teknik validasi data penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi waktu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Sejarah Berdirinya BUMDes Desa Sukorejo

Sukorejo sebuah desa kecil yang berada di tengah – tengah perindustrian yang sangat padat. Desa Sukorejo merupakan desa relokasi yang sebelumnya berada di “pojok pesisir”. Pada waktu itu pemerintah dan pihak PT Petrokimia melakukan *Bedhol Desa* yang merupakan upaya untuk memindahkan desa ketempat yang diinginkan. Bedhol desa pertama kali dilakukan terhadap Desa Pojok Pesisir yang akhirnya terlaksana pada tahun 1985 hingga penyelesaiannya di tahun 1986. Desa Pojok Pesisir akhirnya dipindahkan ke daerah Gulomantung. Seiring pemindahan desa tersebut sehingga terdapat perubahan nama dari “Desa Pojok Pesisir” menjadi “Desa Sukorejo”. Kondisi sosial masyarakat Desa Sukorejo masih tetap sama seperti ketika berada di pojok pesisir yang memiliki sumber daya manusia (SDM) yang rendah. Karena penduduk saat itu tidak ada yang berkeinginan untuk menjadi pemimpin di desa nya sendiri, maka pada waktu itu pemerintahan kabupaten Gresik setiap tahunnya menunjuk karteker untuk menjadi pejabat sementara di Sukorejo. Meskipun pada waktu itu sudah dipimpin oleh pejabat sementara akan tetapi tidak membawah Desa Sukorejo mengalami perubahan apapun. Baik itu dari kondisi pembangunan Desa yang masih buruk, kemudian kesejahteraan masyarakat Desa Sukorejo masih belum ada.

Hingga akhirnya di tahun 2008 ada seorang pemuda yang bekeinginan untuk menjadi Kepala Desa yang akhirnya menjabat mulai dari tahun 2008 hingga sekarang. Hal itu menjadi titik perubahan masyarakat Sukorejo mengalami peningkatan kualitas hidup yang lebih baik dari sebelumnya. Perubahan yang terjadi di Desa Sukorejo mulai dari kesejahteraan masyarakat yang mulai mengalami kenaikan dan banyak pembangunan infrastruktur dapat terealisasi karena Pendapatan Asli Desa yang besar. Salah satu yang mendorong kenaikan PADes adalah dana yang dihasilkan oleh BUMDes Sukorejo sendiri.

Perbedaan yang terjadi setelah adanya BUMDes Sukorejo dengan sebelum adanya BUMDes sangat signifikan. Hal itu terlihat dari dana hasil BUMDes Sukorejo yang masuk ke dalam PADes digunakan untuk pembangunan infrastruktur jalan desa yang rusak kemudian ada lampu penerangan jalan, karena sebelum adanya BUMDes yaitu tahun 2010 kebelakang tidak ada upaya pembangunan ataupun upaya untuk memperbaiki infrastruktur yang kurang memadai. Selain itu bantuan sosial untuk masyarakat yang membutuhkan juga dapat terealisasi dari adanya BUMDes Sukorejo. Sehingga dapat dikatakan bahwa perbandingan kondisi masyarakat desa yang terjadi dari adanya kolaborasi untuk mengembangkan BUMDes itu sangat berpengaruh dalam kesejahteraan masyarakat Desa Sukorejo dibandingkan sebelum adanya BUMDes.

BUMDes Sukorejo lahir ditahun 2010 dari hasil proses kolaborasi dengan PT Gloster Furniture yang akhirnya diberikan bentuk kerjasama dengan BUMDes. Kerjasama ini berupa jual beli limbah ini diberikan harga yang sangat murah oleh pihak PT Gloster kepada BUMDes kemudian dari BUMDes diperjual belikan kembali kepada para pengepul kayu untuk dapat dikelola kembali seperti pembuatan meja, kursi, almari. Proses jual beli ini dapat memberikan keuntungan BUMDes hampir mencapai 5 kali lipat dari harga yang diberikan oleh perusahaan yang otomatis hasil keuntungan BUMDes sangat tinggi. Disini posisi BUMDes dalam jual beli limbah seperti *Makelar* yaitu pihak perantara perdagangan yang menjual kembali kepada pihak lain dengan harga yang lebih mahal dibandingkan harga awal.

Kemudian alasan yang melatarbelakangi perusahaan PT Gloster akhirnya setuju dan memberikan kerjasama ini yaitu sebagai bentuk kepedulian sosial dan tanggung jawab pelaku industri terhadap kondisi lingkungan disekitarnya. Disatu sisi perusahaan juga tidak ingin terkena protes masyarakat dan pemerintah desa jika tidak memberikan sebuah kompensasi. Dari harga yang telah diberikan menjadi satu strategi perusahaan agar dapat menutup mulut masyarakat meskipun dampak limbah yang merugikan dan mengenai masyarakat masih tetap sama. Hal tersebut juga telah dirundingkan dan disepakati baik dari masyarakat, pemerintah desa dan juga perusahaan PT Gloster.

BUMDes Sukorejo tidak hanya berhenti pada unit usaha itu saja, di awal tahun 2018 pemerintah desa serta pengurus BUMDes bersama CSR PT Petrokimia mulai membersihkan kali lamong dari tumpukan sampah yang mencapai 5 meter. Kali lamong yang awalnya penuh dengan berbagai macam sampah mulai sampah rumah tangga hingga limbah industri sekarang menjadi kali yang bersih. CSR PT Petrokimia dengan program konservasi alam mengubah kali lamong menjadi wisata mangrove yang bekerjasama dengan pemerintah desa. Wisata mangrove ini selain bertujuan untuk menyelamatkan kondisi lingkungan agar tetap lestari dan kali yang bersih dari sampah juga diharapkan dapat meningkatkan pendapatan masyarakat Sukorejo dari adanya umkm yang berada di wisata tersebut dan menjadi salah satu unit usaha BUMDes Sukorejo saat ini.

Kepentingan dari pihak PT petrokimia yang memberikan kerjasama tersebut karena merasa bahwa Desa Sukorejo memiliki potensi alam yang patut dikembangkan dan harus dikembangkan menjadi desa wisata. Selain itu pihak Petrokimia juga sebagai pelaku industri memiliki tanggung jawab atas kepedulian lingkungan meskipun letaknya tidak berdekatan, akan tetapi sebagai contoh untuk pelaku industri lain agar dapat lebih peduli terhadap lingkungan sekitar. Disamping itu adanya rasa hutang budi yang masih belum terselesaikan karena kejadian dimasa lalu. Hal tersebut yang melatarbelakangi mengapa pihak PT Petrokimia akhirnya memberikan kerjasama terkait pembangunan ekowisata.

Selain itu unit usaha yang telah berjalan saat ini mengalami proses pengembangan yaitu penyewaan gedung serbaguna. Gedung serbaguna merupakan sebuah bangunan yang memiliki kapasitas tertentu untuk

menampung orang banyak. Gedung serbaguna dapat digunakan untuk berbagai macam bentuk kegiatan sesuai dengan keinginan. Gedung serbaguna saat ini masih tahap pembangunan yang sebentar lagi hampir selesai. Gedung ini nantinya akan dikelola oleh BUMDes untuk usaha penyewaan yang bisa digunakan untuk berbagai acara seperti hajatan, pernikahan, sunatan, atau acara – acara formal lainnya. Adanya gedung ini diharapkan menjadi salah satu bentuk fasilitas untuk warga

B. Proses Kolaborasi Antar Aktor *State – Non State* dalam Tata Kelola Pengembangan BUMDes Sukorejo

Untuk mengetahui bagaimana proses kolaborasi state dan non state dalam tata kelola pengembangan BUMDes di Desa Sukorejo, penulis menggunakan model kolaborasi menurut Ansel dan Gash yang terdapat empat variabel yaitu :⁷

- 1) Kondisi awal,
- 2) Desain kelembagaan,
- 3) Kepemimpinan fasilitatif, dan
- 4) Proses kolaborasi

Disini kondisi awal menentukan bagaimana proses kolaborasi berlangsung apakah dapat memfasilitasi atau menghambat kolaborasi antara pemangku kepentingan. Kemudian desain kelembagaan menetapkan sebuah aturan dasar untuk kolaborasi. Kepemimpinan fasilitatif sebagai unsur penting dalam mengajak para pihak untuk mengarahkan dalam proses kolaborasi. Ketiga variabel tersebut menjadi bagian kontribusi yang sangat penting dalam mencapai proses kolaborasi.

1) Kondisi Awal

Kondisi awal yang mendasari adanya proses kolaborasi ini adanya indikator sejarah konflik di masa lalu yang terjadi antara pemerintah desa dengan PT Gloster Furniture dan PT Petrokimia. Meskipun di masa lalu

⁷ Chris Ansell Dan Alison Gash, “Collaborative Governance In Theory And Practice,” *Journal Of Public Administration Research And Theory* 18, No. 4 (1 Oktober 2008): 543, <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>.

memiliki latar belakang yang tidak baik pada akhirnya membawa hasil yang berdampak pada keberhasilan kolaborasi. Kondisi dengan pihak PT Petrokimia di tandai dengan adanya sejarah konflik di masa lalu ketika *Bedhol Desa* pada tahun 1984-1985. Sejak saat itu hingga akhirnya ditahun 2008 pihak pemerintah desa melalui Kepala Desa mulai membangun komunikasi kembali meskipun dulunya sempat terputus. Sedangkan dengan pihak PT Gloster Furniture juga ditandai dengan adanya konflik di masa lalu. Konflik tersebut terjadi karena masyarakat terkena dampak dari limbah pabrik. Meskipun konflik tidak berujung demonstrasi hanya terjadi ketegangan dan protes dari masyarakat Sukorejo.

2) Desain Kelembagaan

Aturan dasar yang mendasari terjalannya proses kolaborasi dengan pihak PT Gloster Furniture dan PT Petrokimia yaitu bentuk tanggung jawab sosial oleh para pelaku industri terhadap keadaan lingkungan sekelilingnya oleh karena itu bentuk kolaborasi ini adalah CSR (*Coorporate Social Responsibility*) Hal itu telah tertulis dalam Undang – Undang No 40 Tahun 2007 Pasal 74 terkait tanggung jawab PT (Perseroan Tebatas). Desain kelembagaan dapat dikatakan sudah maksimal ketika kolaborasi antara pihak pemerintah desa melalui BUMDes Sukorejo dengan PT Gloster Furniture membentuk kerjasama yang telah tertulis di dalam surat perjanjian kesepakatan atau MOU. Pada MOU tersebut sudah berisi terkait aturan, prosedur, dan juga kesepakatan lainnya. Akan tetapi pada kolaborasi pihak pemerintah desa dengan CSR PT Petrokimia tidak tertulis pada surat perjanjian atau sejenisnya.

3) Kepemimpinan Fasilitatif

Kepemimpinan fasilitatif yang terjadi baik dari pihak pemerintah desa, PT Gloster Furniture, PT Petrokimia masing – masing sudah berjalan. Dalam kolaborasi antara pihak pemerintah desa dengan pihak perusahaan yang menjadi fasilitator utamanya yaitu Kepala Desa Sukorejo Bapak Fathur Rokhman. Baik ketika berkolaborasi dengan PT Gloster maupun PT Petrokimia.

4) Proses Kolaborasi :

a.) Dialog Tatap Muka

Dialog tatap muka yang terjadi dengan pihak PT Gloster pertama kali ditahun 2008 pihak pemerintah desa beserta beberapa masyarakat datang langsung ke PT Gloster membicarakan terkait dampak limbah hingga pada 2010 terealisasi kerjasama jual beli limbah. Selain itu dialog tatap muka dilakukan pertemuan disetiap bulan dan setiap satu tahun sekali.

Sedangkan dengan pihak PT Petrokimia, Kepala Desa menemui Dirut Petrokima pada tahun 2008 untuk membangun sebuah komunikasi kembali. Setelah itu 2009 pihak petro melakukan penanaman mangrove. Hingga di tahun 2018 CSR PT Petrokimia bekerjasama dengan pemerintah desa membangun ekowisata mangrove kali lamong. Selain itu pihak CSR sering melakukan kunjungan untuk memantau.

Dialog tatap muka ini bukan hanya dilakukan sekali pada pertemuan awal saja, melainkan juga setiap tahun dan bulan dengan pihak PT Gloster dan pemerintah desa. Sedangkan antara pihak PT Petrokimia dengan pemerintah desa juga dilakukan kunjungan.

b.) Membangun Kepercayaan

Membangun kepercayaan antara pihak yang terlibat dalam kolaborasi ini sudah dilakukan dengan baik. Ketika memiliki hubungan sejarah yang tidak baik, para pihak yang terlibat berupaya untuk membentuk dan membangun sebuah kepercayaan kembali yang akhirnya menghasilkan suatu bentuk kolaborasi yang baik dan berjalan sesuai dengan tujuan, baik itu pemerintah desa dengan PT Gloster Furniture dan juga dengan PT Petrokimia.

Dengan pihak PT Petrokimia, melalui Kepala Desa berupaya membangun kepercayaan kembali meski sempat terjadi konflik dimasa lalu. Membangun kepercayaan terkait masalah sampah di bantaran kali lamong dengan merawat dan menjaga apa yang sudah dari pihak Petro berikan dan melibatkan masyarakat juga. Dari Petro sendiri memberikan kepercayaan dengan menyerahkan ekowisata mangrove untuk dikelola dan dikembangkan oleh pemerintah desa Sukorejo.

Dengan pihak PT Gloster membangun kepercayaan bahwa kerjasama untuk kepentingan masyarakat. Selalu melibatkan masyarakat dalam

proses rapat tahunan. Adanya tranparansi dana yang dilakukan oleh pihak BUMDes terhadap perusahaan. Dari pihak Gloster selalu mengkonfirmasi terkait stock limbah agar tidak ada mis komunikasi dan selalu percaya.

c.) Komitmen Terhadap Proses

Komitmen bersama yang terjadi antara pihak pemerintah desa dengan pihak pemerintah desa dengan PT Gloster Furniture dan PT Petrokimia terbentuk karena adanya rasa ketergantungan yang dimiliki oleh pemerintah desa terhadap pihak swasta. Selain itu juga komitmen terbentuk karena rasa saling memahami akan tujuan kolaborasi tersebut dan adanya keterbukaan terhadap apa yang dicapai selama kolaborasi berjalan.

Dengan pihak PT Gloster dengan saling memahami apa tujuan awal terkait kerjasama jual beli limbah keuntungannya untuk kepentingan masyarakat. Adanya keterbukaan pihak BUMDes dengan cara transparansi terkait penghasilan dari kerjasama jual beli limbah. Ketergantungan dari pihak BUMDes dan pemerintah desa atas kerjasama ini.

Dengan pihak PT Petrokimia memahami tujuan awal terkait kepedulian alam yaitu dengan menjaga dan merawat ekowisata *mangrove*. Selain itu mengembangkan dengan membuka lapangan usaha untuk umkm. Diluar konteks kerjasama pihak pemerintah desa bergantung kepada Petro dalam hal dorongan finansial.

d.) Pemahaman Bersama

Pemahaman bersama ini terbentuk karena kolaborasi yang dilakukan oleh pemerintah desa dengan PT Gloster Furniture dan juga pemerintah desa dengan PT Petrokimia saling memahami apa tujuan dari kolaborasi tersebut serta adanya visi misi yang jelas dalam proses kolaborasi. Ketika proses kolaborasi terjadi suatu masalah maka pihak yang terlibat dalam proses kolaborasi tersebut harus bisa mengatasi permasalahan dengan membangun pemahaman bersama.

Dengan pihak PT Gloster saling memahami tujuan awalnya untuk menyelesaikan permasalahan terkait dampak limbah, oleh karena pihak Gloster memberikan bentuk tanggungjawab sebagai pelaku industri dengan adanya kerjasama. Pemahaman bersama juga dilakukan ketika pihak BUMDes dengan PT Gloster mengalami masalah akibat mis komunikasi.

Dengan pihak PT Petrokimia saling memahami tujuan utama untuk kelestarian alam kali lamong. Pihak petro melihat bahwa Sukorejo memiliki potensi alam yang bagus untuk dikembangkan. Pemahaman bersama juga terjadi ketika pihak pemerintah desa meminta bantuan kerjasama dengan petro untuk membenahi keadaan ekowisata yang rusak.

e.) Hasil Antara

Merupakan suatu capaian dari adanya kolaborasi. Hasil kolaborasi yang dilakukan oleh pemerintah desa dengan pihak swasta yaitu PT Gloster dan PT Petrokimia sebagai bentuk upaya untuk mengembangkan BUMDes. Adanya kolaborasi ini untuk mensejahterahkan masyarakat desa dan tentunya meningkatkan PADes. Keuntungan yang di dapat oleh BUMDes dibagi menjadi dua, 70% dana keuntungan masuk ke dalam PADes dan 30% masuk ke dalam dana BUMDes. Selain itu adanya ekowisata mangrove kali lamong menjadi wadah masyarakat untuk mendirikan umkm dan Desa Sukorejo menjadi desa wisata yang menarik.

Kolaborasi yang dilakukan pemerintah Desa Sukorejo dengan pihak swasta dalam pengembangan BUMDes sudah menghasilkan suatu hasil yang berdampak pada kesejahteraan masyarakat desa. Seperti tujuan awal kolaborasi adalah untuk kepentingan masyarakat melalui pengembangan BUMDes Sukorejo maka hal itu telah terealisasikan.

KESIMPULAN

Berdasarkan dari analisis dan pembahasan data pada bab sebelumnya terkait bagaimana proses kolaborasi antara pemerintah Desa Sukorejo dengan PT Gloster Furniture dan PT Petrokimia. Maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa kolaborasi yang dilakukan oleh pihak state yaitu pemerintah desa dengan pihak non state yaitu PT Gloster, PT Petrokimia dan masyarakat sudah berjalan sesuai dengan proses kolaborasi menurut Ansel dan Gash yaitu dari kondisi awal, desain kelembagaan, kepemimpinan fasilitatif, dan proses kolaborasi mulai dari dialog tatap muka hingga hasil antara.

Meskipun kolaborasi ini didasari oleh latar belakang konflik yang tidak baik, akan tetapi dapat menghasilkan suatu bentuk kolaborasi yang outputnya untuk kesejahteraan masyarakat melalui pengembangan BUMDes Sukorejo. Oleh karena itu pengembangan BUMDes Sukorejo

harus lebih ditingkatkan. Dibalik keberhasilan kolaborasi ini terdapat permasalahan yang terjadi untuk itu pemerintah Desa Sukorejo untuk selalu melakukan tranparansi terkait dana yang diterima dari hasil penjualan limbah agar dari pihak perusahaan tidak berfikir untuk kepentingan pribadi. Maka perlu dilakukan pembuktian akan tranparansi dana tersebut oleh pemerintah desa, hal itu ditujukan kepada pihak PT Gloster Furniture.

DAFTAR PUSTAKA

- Agranoff, Robert, Dan Michael Mcguire. *Collaborative Public Management: New Strategies For Local Governments*. American Governance And Public Policy Series. Washington, Dc: Georgetown Univ. Press, 2003.
- Ansell, Chris, Dan Alison Gash. “Collaborative Governance In Theory And Practice.” *Journal Of Public Administration Research And Theory* 18, No. 4 (1 Oktober 2008): 543–71.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>.
- Boer, Cheryl De, Dan Hans Bressers. “Contextual Interaction Theory As A Conceptual LensonComplex And Dynamic Implementation Process.” *Journal Of Public Administration Research And Theory: Challenges Of Making Public Administration And Complexity Theory Work (Compact)*, 23 Juni 2011.
- Cherly, De Boer, Dan Hans Bressers. “Contextual Interaction Theory For Assessing Water Governance Policy And Knowledge Transfer.” *Earthscan Studies In Water Resource Management*, Routledge, 2013, 36–54. <https://doi.org/9780415625975>.
- Hans Bressers, Dan Stephane Nahrath And Frederic Varone. “From Public Administration To Policy Network : Contextual Interaction Analysis.” *Presser Polytechniques Et Universitaires Romandes*, Rediscovering Public Law And Public Administration In Comparative Policy Analysis : A Tribute To Peter Knoepfel, 11 2009, 123–42.

Noor Muhammad Dkk, *Collaborative Governance : Suatu Tinjauan Teoritis Dan Praktik*, (Yogyakarta: Bildung, 2022),

Tahu, Gregorius, I Wayan Widnyana, Ni Nengah Sudarmi, Ni Kadek Suryani, I Made Sugiantara, I Dewa Made Surya, Negara Putra, Dan I Gede Anom.

“Pemberdayaan Usaha Desa Melalui Pengembangan Ekonomi Kerakyatan Mandiri Sebagai Badan Usaha Milik Desa.”Jurnal Pemberdayaan Masyarakat (Jpm) 1, No 1 (2020).
<https://doi.org/10.1234/jpm.V1i1.145>.