

**COLLABORATIVE LEADERSHIP DALAM PENGELOLAAN SAMPAH
DI KABUPATEN BONE**

**COLLABORATIVE LEADERSHIP IN WASTE MANAGEMENT
IN REGENCY OF BONE**



**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR
2023**

TESIS

**COLLABORATIVE LEADERSHIP DALAM PENGELOLAAN SAMPAH DI
KABUPATEN BONE**

Yang Disusun dan Diajukan oleh

ABDUL GAFUR

Nomor Induk Mahasiswa: 105031501019

Telah Dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
pada tanggal 29 Agustus 2023Menyetujui
Komisi Pembimbing:

Pembimbing I,

Dr. Hj. Fatmawati, M.Si.

Pembimbing II,

Dr. Hafiz Eflansya Parawu, M.Si.

Mengetahui:

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah MakassarKetua Program Studi
Magister Administrasi PublikProf. Dr. H. Irwan Akib, M.Pd.
NBM. 613 949
Dr. Hj. Fatmawati, M.Si.
NBM. 107 6424

HALAMAN PENERIMAAN PENGUJI

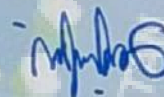
Judul Tesis : *COLLABORATIVE LEADERSHIP* DALAM
PENGELOLAAN SAMPAH DI KABUPATEN BONE
Nama Mahasiswa : ABDUL GAFUR
NIM : 105031501019
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik

Telah diuji dan dipertahankan di depan Panitia Penguji Tesis pada tanggal 29 Agustus 2023 dan dinyatakan telah dapat diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik (M.AP.). Pada Program Pascasarjan Universitas Muhammadiyah Makassar.

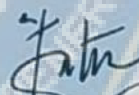
Makassar, 29 Agustus 2023

TIM PENGUJI

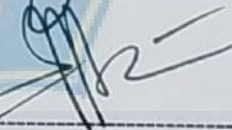
Dr. Hj. Ihyani Malik, S.Sos., M.Si.
(Penguji)



Dr. Hj. Fatmawati, M.Si.
(Pembimbing I / Penguji)



Dr. Hafiz Elfiansyah Parawu, M.Si.
(Pembimbing II / Penguji)



Prof. Dr. H. Muhlis Madani, M.Si.
(Penguji)



Dr. Abdi, M.Pd.
(Penguji)



PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Abdul Gafur

NIM : 105031501019

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik

Menyatakan bahwa Tesis yang berjudul "*Collaborative Leadership dalam Pengelolaan Sampah di Kabupaten Bone*", ini adalah benar-benar merupakan hasil karya sendiri, selain itu sumber informasi yang dikutip dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 29 Agustus 2023



Abdul Gafur

ABSTRAK

Abdul Gafur, 2023. *Collaborative Leadership* dalam Pengelolaan Sampah di Kabupaten Bone, dibimbing oleh Fatmawati dan Hafiz Elfiansyah Parawu.

Sampah merupakan permasalahan global yang hampir terjadi disemua wilayah, termasuk Kabupaten Bone, masalah infrastruktur persampahan, keterbatasan sumber daya dan kesadaran akan pentingnya pengelolaan sampah yang terintegrasi dan berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan; Pertama, melihat penerapan peran *collaborative leadership* dari Ansell & Gash meliputi peran pelayan, peran mediator, peran katalisator. Kedua, melihat karakteristik *collaborative leadership* dari Edwards & Smith meliputi pengutamaan fungsi dibanding posisi, partisipasi dan pembagian kewenangan, kerjasama untuk visi bersama serta saling percaya antar *stakeholder*. Ketiga, melihat hambatan *collaborative leadership* dari Wilson yaitu faktor organisasi dan faktor individu. Penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Bone menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi dengan aktor *stakeholder* terkait.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan peran *collaborative leadership* sudah ada yang dijalankan, hanya saja perlu penguatan infrastruktur persampahan yang terintegrasi dan berkelanjutan, penguatan peran katalis untuk mengubah paradigma sampah dari tidak bermanfaat menjadi kekuatan ekonomi melalui penyuluhan. Karakteristik *collaborative leadership* masih kurang maksimal, terkhusus pada aspek kerjasama untuk visi bersama ditemukan belum berjalan dalam bentuk tindakan, sementara aspek pemaksimalan fungsi, pembagian kewenangan dan saling percaya sudah berjalan. Hambatan *collaborative leadership* masih cukup terasa, faktor organisasi seperti waktu yang lama, birokrasi yang kaku, serta adanya hirarki organisasi menjadi hambatan, semetara faktor individu aspek nilai dan perilaku yang tidak sadar sampah masih menjadi hambatan, aspek keyakinan dinilai tidak menjadi hambatan.

Kata Kunci: *Collaborative Leadership*, Pengelolaan Sampah

ABSTRACT

Abdul Gafur, 2023. *Collaborative leadership* in Waste Management in Bone Regency, supervised by Fatmawati and Hafiz Elfiansyah Parawu.

Waste is a global problem that occurs in almost all regions, including Bone Regency. The issues include waste management infrastructure, limited resources, and awareness of the importance of integrated and sustainable waste management. This research aims to: First, examine the application of *collaborative leadership* roles from Ansell & Gash, including the stewards, mediators and catalysts. Second, explore the characteristics of *collaborative leadership* from Edwards & Smith, including prioritizing function over position, participation and delegation of authority, cooperation for a shared vision, and trust among stakeholders. Third, identify the barriers to *collaborative leadership* from Wilson, including organizational factors and individual factors. This research is conducted in Bone Regency using a qualitative descriptive method with data collection techniques through interviews, observations, and documentation involving relevant stakeholders.

The results show that the application of *collaborative leadership* roles is going well, but there is a need to strengthen integrated and sustainable waste management infrastructure and enhance the catalyst role to transform the perception of waste from being useless to an economic value. The characteristics of *collaborative leadership* still need improvement, particularly in terms of cooperation for a shared vision, which has not been translated into action. However, the aspects of maximizing function, delegation of authority, and trust are working well. Barriers to *collaborative leadership* are still evident, including organizational factors such as lengthy processes, rigid bureaucracy, and hierarchical structures. Individual factors, such as values and unconscious behavior regarding waste, also pose challenges, while belief is not considered a barrier.

Keywords: Collaborative Leadership, Waste Management.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji dan Syukur penulis panjatkan yang setinggi tingginya kehadirat Allah SWT atas nikmat kesehatan yang diberikan kepada penulis sehingga tesis dengan judul “***Collaborative leadership* dalam Pengelolaan Sampah di Kabupaten Bone**” dapat penulis selesaikan. Penulis menyampaikan terima kasih pertama-tama kepada pembimbing penulis Ibu **Dr. Hj. Fatmawati, M.Si.** dan Bapak **Dr. Hafiz Elfiansyah Parawu, M.Si.** atas segala perhatian, waktu, kesabaran, serta petunjuk dalam memberikan bimbingan hingga selesainya penulisan tesis ini. Penulis juga menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang memberi bantuan dan dukungan dalam penyelesaian tesis ini, terutama kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Ambo Asse, M.Ag. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar dan sekaligus sebagai Ketua Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Makassar
2. Bapak Prof. Dr. H. Irwan Akib, M.Pd. selaku Direkrur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Makassar
3. Ibu Dr. Hj. Fatmawati, M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Para Bapak dan Ibu dosen Program Pascasarjana Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Unismuh Makassar yang telah

mengajar dan membimbing penulis, pegawai akademik dan non akademik Program Pascasarjana Unismuh Makassar yang telah melayani penulis dengan sangat baik

5. Pemerintah Kabupaten Bone melalui Dinas Lingkungan Hidup, Kecamatan Tenete Riattang, Kelurahan Biru, Tim Program Bone Bersih Sampah, Pemuda Pancasila Kabupaten Bone, Karang Taruna Kabupaten Bone dan seluruh elemen yang telah membantu penulis dalam mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini
6. Teman-teman Program Studi Magister Administrasi Publik angkatan 2019 yang tidak bisa saya sebutkan namanya satu-persatu

Secara khusus penulis menyampaikan ungkapan terima kasih yang begitu mendalam kepada kedua orang tua penulis, Bapak Ibrahim dan Ibu St. Jumriah. Serta kepada orang yang penulis sangat cintai, Ria Anggriani sebagai istri, mereka telah memberikan segala yang penulis butuhkan tidak cukup diuraikan dengan kata-kata.

Akhir kata penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis maupun pembaca dalam memperkaya ilmu pengetahuan yang berhubungan *collaborative leadership* dalam pengelolaan sampah.

Makassar 29 Agustus 2023

Abdul Gafur

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PENERIMAAN PENGUJI	Error! Bookmark not defined.
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
1. Manfaat Teoritis	9
2. Manfaat Praktis	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
A. Studi <i>Collaborative Leadership</i> dalam Ilmu Administrasi Publik....	10
1. Teori Administrasi Publik.....	10
2. Pergeseran Paradigma Administasi Publik	14
3. <i>Collaborative</i>	21
4. <i>Collaborative Governance</i>	24
B. <i>Collaborative Leadership</i>	26
1. Peran <i>Collaborative Leadership</i>	30
2. Karakteristik Model <i>Collaborative Leadership</i>	33
3. Hambatan <i>Collaborative Leadership</i>	36
C. Penelitian Terdahulu	39

D. Kerangka Pikir.....	46
E. Fokus Penelitian.....	48
F. Deskripsi Fokus Penelitian.....	49
BAB III METODE PENELITIAN.....	52
A. Pendekatan Penelitian	52
B. Sumber Data	53
C. Informan Penelitian	53
D. Teknik Pengumpulan Data.....	54
E. Teknik Analisis Data.....	55
F. Teknik Validasi Data	56
G. Lokasi dan Jadwal Penelitian	57
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	59
A. Deskripsi Karakteristik Objek Penelitian.....	59
1. Deskripsi Geografis Kabupaten Bone	59
2. Deskripsi Administrasi Pemerintahan Kabupaten Bone	61
3. Deskripsi Kependudukan Kabupaten Bone.....	64
4. Data Persampahan di Kabupaten Bone	64
B. Paparan Dimensi Penelitian <i>Collaborative leadership</i> Dalam Pengelolaan Sampah di Kabupaten Bone.....	70
1. Penerapan Peran <i>Collaborative Leadership</i> dalam pengelolaan sampah pada program Bone Bersih Sampah (BBS) di Kabupaten Bone.....	70
2. Karakteristik <i>Collaborative Leadership</i> pada program Bone Bersih Sampah (BBS) dalam Pengelolaan Sampah di Kabupaten Bone .	86
3. Hambatan <i>Collaborative Leadership</i> dalam pengelolaan sampah pada program Bone Bersih Sampah (BBS) di Kabupaten Bone .	109
C. Pembahasan	120
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	132
A. Kesimpulan	132
B. Saran.....	134
DAFTAR PUSTAKA.....	137
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	147

DAFTAR TABEL

Tabel 1: Collaborative leadership role	32
Tabel 2: Comparison of characteristics	35
Tabel 3: Hambatan Collaborative Leadership	37
Tabel 4: Penelitian Terdahulu yang Terkait	44
Tabel 5: Kerangka Pikir Collaborative Leadership	47
Tabel 6: Informan Penelitian	54
Tabel 7: Jadwal Pelaksanaan Penelitian	58
Tabel 8: Perbatasan Wilayah	59
Tabel 9: Data Kecamatan dan Desa/Kelurahan	62
Tabel 10: Daftar OPD Kabupaten Bone	64
Tabel 11: Tabel Peran Collaborative Leadership	124



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1: Integration of vertical and collaborative leadership	27
Gambar 2: Elements of collaborative leadership.....	29
Gambar 3: Peta Kabupaten Bone	61
Gambar 4: Truk fasilitas persampahan di Kab. Bone.....	75
Gambar 5: Stakeholder Bone Bersih Sampah menjadi mediator	81
Gambar 6 : Diklat Bone Zero Sampah Bersama BUMDes.....	84
Gambar 7: Sosialisasi Bank Sampah.....	86
Gambar 8: Kolaborasi Lintas Akor untuk Menangani Masalah Sampah .	92
Gambar 9: Pemuda Pancasila bersih sampah di Kabupaten Bone.....	93
Gambar 10: Akta Kelompok Swadaya Masyarakat.....	101
Gambar 11: Spanduk sukseskan program Bone Bersih Sampah	102
Gambar 12: Karang Taruna bersih lingkungan di Kabupaten Bone	103
Gambar 13: Bantuan angkutan sampah dari BRI Cabang Bone.....	109
Gambar 14: Truk Sampah.....	113
Gambar 15: Tumpukan Sampah pada Bahu Jalan	118



DAFTAR LAMPIRAN

1. Matriks Wawancara
2. Hasil Observasi
3. Dokumentasi Penelitian
4. Izin Penelitian
5. Dokumen Pendukung



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Perkembangan ilmu pengetahuan terus bertumbuh, terlebih disiplin ilmu-ilmu sosial, pun ilmu administrasi publik sebagai satu disiplin keilmuan yang bagian dari rumpun ilmu sosial juga terus diperdebatkan baik dalam tataran konsep dan praktiknya, dalam perkembangan paradigma ilmu administrasi publik sendiri telah mengalami beberapa pergeseran.

Paradigma administrasi publik pada umumnya dalam berbagai literatur memulai evolusinya dari Old Public Administration (OPA) bergeser menjadi New Public Management (NPM), tidak bertahan lama dalam proses perkembangan keilmuan administrasi publik diperkenalkan paradigma New Public Service (NPS), kehadiran konsep NPS mengembalikan fungsi Negara bahwa yang utama ialah pelayanan publik terhadap warga negara.

Sifat yang dianggap monopolistik dalam pemberian pelayanan publik dari paradigma NPS ini akhirnya melahirkan gagasan baru yang dikenal dengan *New Public Governance* (NPG) di mana proses pelayanan publik mendorong keterlibatan berbagai kelompok, sekalipun nampak mirip antara konsep NPS dan NPG, pendekatan *Governance* dianggap lebih demokratis.

Selama dasawarsa terakhir, bentuk pemerintahan baru sudah muncul buat menggantikan persaingan dan model manajerial pada

pembuatan serta implementasi kebijakan. *Collaborative Governance* adalah sebuah pendekatan di mana berbagai pemangku kepentingan dari sektor publik dan swasta bekerja bersama dengan badan-badan pemerintah untuk secara kolektif mengambil keputusan yang didasarkan pada kesepakatan bersama. Dalam model ini, kolaborasi antara berbagai pihak dilakukan untuk menggabungkan pengetahuan, sumber daya, dan sudut pandang yang beragam guna mencapai keputusan yang paling memadai dan konsensus di antara semua pihak yang terlibat (Ansell & Gash, 2008).

Indonesia masa reformasi memasuki era baru dalam sistem pemerintahan, penerapan sistem desentralisasi memposisikan kepala daerah sebagai aktor penting dalam penyelenggaraan pemerintahan, mengikuti perkembangan paradigma administrasi publik, maka pemerintah daerah dituntut untuk mengelola pemerintahan dengan pendekatan *New Public Governance* dengan tema utama yaitu *Collaborative Governance*.

Keberhasilan dalam membangun suatu daerah sangat ditentukan oleh kepala daerahnya sebagai pucuk pimpinan, termasuk penerapan *Collaborative Governance* itu sendiri, kemampuan untuk memobilisasi berbagai *stakeholder* yang berkepentingan untuk membangun konsensus, menetapkan dan memelihara aturan dasar yang jelas, menciptakan kepercayaan, mendorong wacana, dan menemukan keuntungan bersama, semuanya membutuhkan kepemimpinan (Vangen & Huxham, 2003).

Olehnya itu sangat dibutuhkan yang namanya *Collaborative Leadership*, Dalam buku *Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Be Different*, David Chrislip dan Carl Larson mengeksplorasi kepemimpinan yang berbeda gaya dan mengidentifikasi keterampilan untuk apa yang mereka sebut kepemimpinan kolaboratif. Chrislip dan Larson mencatat bahwa peserta dalam situasi pemecahan masalah kolaboratif sering datang dari sektor swasta dan publik, dan merupakan anggota dari banyak organisasi dan institusi yang berbeda. Pelatihan, pengalaman, dan nilai-nilai mereka berbeda secara nyata (Chrislip & Larson, 1994).

Pemimpin kolaboratif memiliki fokus yang berbeda, mempromosikan dan mengamankan proses kerjasama. Mereka mengandalkan kelompok untuk bekerja dengan isi dan substansi masalah. Pemimpin biasanya dianggap sebagai orang yang mengartikulasikan visi, menginspirasi orang untuk bertindak, dan fokus pada masalah dan hasil konkret. Kepemimpinan kolaboratif membutuhkan jenis yang berbeda di mana dibutuhkan pemimpin yang dapat menjaga proses, memfasilitasi tindakan, dan dengan sabar menghadapi tingkat frustrasi yang tinggi. Dengan kesimpulan bahwa semua kepemimpinan kolaboratif yang sukses memiliki kepemimpinan yang kuat, dan mereka yakin bahwa masalah dapat diselesaikan dengan bekerja bersama-sama dengan pemangku kepentingan yang sesuai dengan masalah (Ryan, 2001).

Kabupaten Bone yang sedang mengalami perkembangan sebagai kota budaya memerlukan seorang pemimpin yang memiliki kekuatan dan kebijaksanaan dalam mengelola daerah tersebut. Pemimpin tersebut harus mampu mengikuti konsep-konsep kepemimpinan terkini, termasuk *collaborative leadership*, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seperti hasil penelitian terdahulu oleh Calvert K (2018) bahwa kepemimpinan berperan penting dalam mendorong lingkungan yang kolaboratif. Sejalan dengan penelitian VanVactor J. D. (2012) disampaikan bahwa dorongan dari kepemimpinan kolaboratif untuk menghadirkan ide diantara berbagai pemangku kepentingan.

Kabupaten Bone, sebagai salah satu wilayah di Sulawesi Selatan, menghadapi berbagai masalah yang membutuhkan pemimpin yang berkualitas untuk menghadapinya. Pemimpinan dalam suatu daerah juga harus melakukan perubahan sesuai dengan perubahan zaman yang terus berlangsung.

Kim (Wargadinata, 2016) mendefedisikan Kepemimpinan modern menuntut perhatian terhadap keterkaitan dan ketergantungan antar komponen yang ada. Pemimpin perlu memahami kompleksitas masalah yang dihadapi dan menyadari keterbatasan yang dimiliki. Hal ini mendorong konsep kepemimpinan untuk berubah agar dapat menghadapi tantangan tersebut. Sebagaimana dewasa ini, penerapan *Collaborative Govenance* juga harus diimplementasikan seorang kepala daerah dalam proses kepemimpinannya.

Dalam rangka menciptakan Kota bersih dan sehat. Pemerintahan Kabupaten Bone dalam hal ini Bupati menghadirkan berbagai program, diantaranya melalui Dinas Lingkungan Hidup dengan program Bone Bersih Sampah (BBS), sebagaimana Sekretaris Daerah Kabupaten Bone Andi Islamuddin mengatakan, memang sampah ini harus menjadi perhatian serius untuk kita semua karena salah satu program indikator daerah yang menjadi Kota bersih dan sehat yaitu mengelola sampah dengan baik. Perlu diketahui dari semua penghargaan yang diraih Kabupaten Bone tinggal Adipura yang belum pernah diterima.

Kemudian lebih lanjut di tegaskan, bahwa bukan tentang Adipuranya saja yang terpenting adalah bagaimana mengelola sampah dengan baik agar menciptakan daerah serta kota bersih dan sehat. Contoh adalah jika keluar tidak lagi menggunakan tissue, tetapi lebih menggunakan lap tangan karena jika menggunakan tissue setelah dipakai kan harus dibuang berbeda dengan lap tangan setelah dipakai bisa kantong kembali. Jadi diharapkan semua pihak yang terkait dengan kesadaran masyarakat sekiranya bisa mengelola sampah dengan baik agar daerah ini menjadi kota bersih dan sehat dan kita yakin semua bisa.

Mengingat masalah sampah merupakan masalah utama di Kabupaten Bone. Dalam upaya menjaga kebersihan lingkungan, orang yang dengan sengaja membuang sampah sembarangan terkadang menjadi wabah. Sampah plastik, sampah domestik, dan sampah dari pedagang sering diendapkan di sungai, jembatan, dan tempat

pembuangan akhir (TPA). Akibatnya sampah pun berserakan di bahu jalan. Masyarakat setempat pada umumnya membuang sampah dengan cara melemparnya, hal inilah yang membuat sampah-sampah berserakan di sejumlah titik pembuangan sampah seperti yang ada di jalan penghubung perempatan Kompleks Pasar Sentral Palakka dan Gor Stadion Lapatau Mattanna Tikka.

Berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 81 Tahun 2018 tentang Kebijakan dan Strategi Kabupaten Bone Dalam Pengelolaan Sampah Rumah Tanggah sebagai upaya pemerintahan Kabupaten Bone melaksanakan dan mendorong kegiatan Bone Bersih Sampah. Setelah itu di bentuk lah tim pelaksanana kegiatan Bone Bersih Sampah (BBS) berdasarkan Surat Keputusan Bupati Bone Nomor 520 Tahun 2019 tentang Pembentukan TIM Pelaksana Kegaitan Bone Bersih Sampah (BBS) Tingkat Kabupaten Bone Tahun 2019-2025 dalam rangka mendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan Bone Bersih Sampah (BBS) menuju Kabupaten Bone Bebas Sampah.

Berdasarkan Surat Keputusan Bupati tersebut, maka dapat dikatakan, program Bone Bersih Sampah (BBS) merupakan wujud penerapan konsep *Collaborative leadership* di mana di dalamnya melibatkan berbagai *stakeholder* yang berkepentingan dan punya peran strategis untuk mencapai tujuan dari program tersebut.

Kepala Dinas (DLH) Dinas Lingkungan Hidup Andi Syahrul Samsu mengatakan dengan adanya program Bone Bersih Sampah (BBS) ini

mendorong ada kolaborasi yang dilakukan oleh semua *stakeholder* yang ada di Kabupaten Bone untuk bekerja bersama-sama dengan baik dan ini salah satu program yang akan menjadikan Kota Kabupaten Bone bersih dan sehat, jadi kalau ada keluhan dengan masyarakat khusus para Camat Lurah atau Pemerintah Desa tolong lapor kesaya biar cepat diatasi.

Mengacu pada Surat Keputusan Bupati tersebut yang sudah berlaku sekitar 2 tahun, pada faktanya belum sepenuhnya menghadirkan Bone yang bersih dari sampah, masih terdapat berbagai persoalan yang terjadi, misalkan masih kekurangan bak sampah, kekurangan mobil armada pengangkut sampah sampai kurangnya tenaga kebersihan. Arifin selaku Kordinotor lapangan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bone menyampaikan kami hanya memiliki 11 mobil sampah, 3 mobil kontainer, 18 tempat sampah kontainer, 22 sepeda motor sampah, dan 1 ekskavator di antara 27 kecamatan di Kabupaten Bone, tetapi hanya 30 anggota kebersihan.

Sejatinya dengan adanya program Bone Bersih Sampah (BBS) yang menggunakan *model Collaborative leadership* persoalan-persoalan tersebut dapat diatasi dengan baik. Berdasarkan latar belakang di atas dapat maka penulis mengangkat topik penelitian berjudul “***Collaborative leadership*** dalam Pengelolaan Sampah di Kabupaten Bone”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas maka penelitian mengangkat rumusan masalah penelitian seperti berikut ini:

1. Bagaimana penerapan peran *Collaborative Leadership* dalam pengelolaan sampah pada program Bone Bersih Sampah (BBS) di Kabupaten Bone?
2. Bagaimana Karakteristik model *Collaborative Leadership* dalam program Bone Bersih Sampah (BBS) dalam menjawab permasalahan sampah di Kabupaten Bone?
3. Bagaimana hambatan penerapan *Collaborative Leadership* dalam pengelolaan sampah pada program Bone Bersih Sampah (BBS) di Kabupaten Bone?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengeksplorasi dan menggambarkan penerapan peran kepemimpinan kolaboratif dalam pengelolaan sampah pada program Bone Bersih (BBS) di Kabupaten Bone.
2. Untuk mengeksplorasi dan menggambarkan karakteristik model kepemimpinan kolaboratif pada program Bone Bersih Sampah (BBS) dalam menjawab permasalahan sampah di Kabupaten Bone.
3. Untuk mengeksplorasi dan menggambarkan hambatan kepemimpinan kolaboratif yang di hadapi dalam pengeloan sampah pada Bone Bersih Sampah (BBS) di Kabupaten Bone

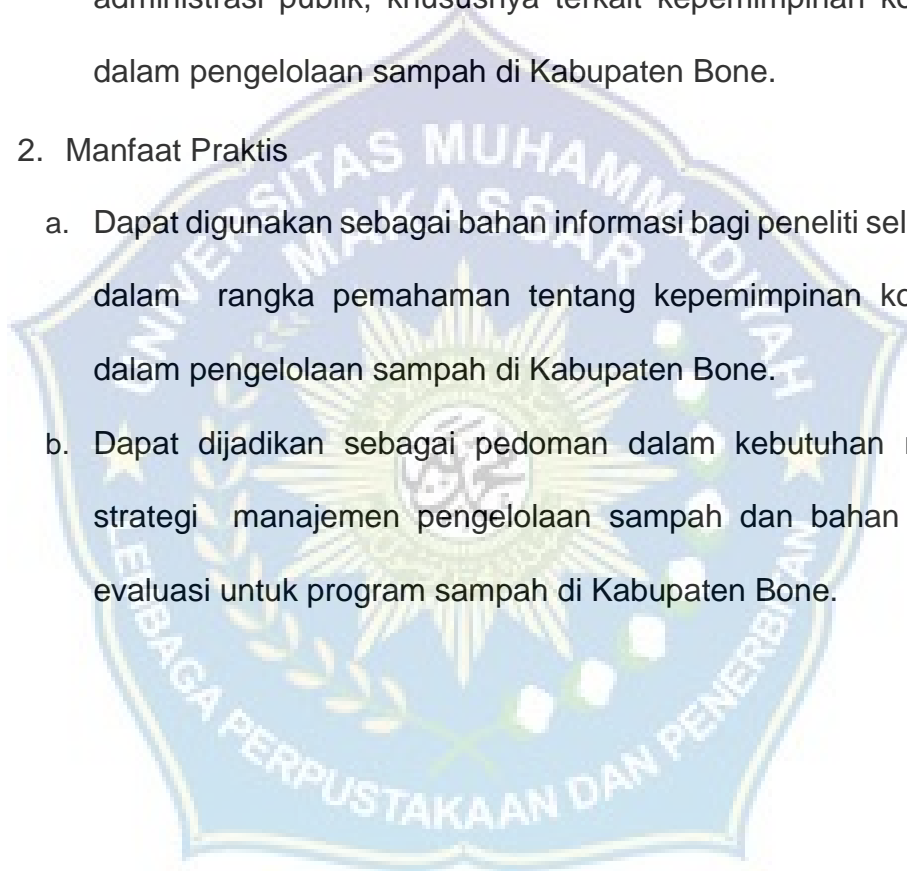
D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Untuk Memberikan sumbangan pemikiran terkait kepemimpinan kolaboratif dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone.
- b. Dapat memberikan kontribusi pemikiran bagi disiplin ilmu administrasi publik, khususnya terkait kepemimpinan kolaboratif dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone.

2. Manfaat Praktis

- a. Dapat digunakan sebagai bahan informasi bagi peneliti selanjutnya dalam rangka pemahaman tentang kepemimpinan kolaboratif dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone.
- b. Dapat dijadikan sebagai pedoman dalam kebutuhan referensi strategi manajemen pengelolaan sampah dan bahan refleksi/ evaluasi untuk program sampah di Kabupaten Bone.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Studi *Collaborative Leadership* dalam Ilmu Administrasi Publik

1. Teori Administrasi Publik

Istilah teori administrasi mengacu pada upaya untuk menentukan fungsi universal yang dijalankan oleh para pemimpin dan prinsip-prinsip yang mendefinisikan praktik kepemimpinan yang sangat baik. Henry Fayol, seorang pabrikan Prancis, adalah kontributor utama filsafat administrasi. Akibatnya, setiap diskusi tentang tata kelola dan manajemen dimulai dengan gagasan Henry Fayol (1841-1925) dan Frederick Winslow Taylor (1856-1916). Henry Fayol dikenal sebagai Bapak Manajemen, sedangkan Taylor dikenal sebagai Bapak Manajemen Ilmiah (Pasolong, 2014).

Setelah mundur pada usia 72 tahun, ia memulai sisa hidupnya dengan mendirikan Pusat Studi dan mencoba menerapkan pandangannya pada Administrasi Publik di Prancis. Publikasi utamanya adalah *Administration Industrielle et Generale*. Fayol memberikan tiga kontribusi utama terhadap mentalitas administrasi dan manajemen, yaitu; kegiatan organisasi, fungsi atau tugas kepemimpinan, dan prinsip-prinsip administrasi atau manajemen. Perencanaan, Pengorganisasian, Komando, Koordinasi, dan Pengendalian adalah beberapa fungsi administrasi atau manajemen (POCCC) Fayol. Sementara Taylor mengembangkan prinsip-prinsip perencanaan, pengorganisasian,

penggerakan, dan pengendalian administrasi dan manajemen (POAC) (Pasolong, 2014).

Prinsip-prinsip administrasi yang lebih umum dibagi menjadi empat kategori: a) Efisiensi administrasi dapat ditingkatkan melalui spesialisasi tugas antar kelompok, b) Efisiensi administrasi dapat ditingkatkan dengan anggota kelompok dalam hierarki tertentu, c) Efisiensi administrasi dapat ditingkatkan dengan membatasi jarak pengawasan di setiap sektor organisasi sehingga jumlahnya sedikit, dan d) Efisiensi administrasi dapat ditingkatkan dengan pengelompokan pekerjaan, untuk tujuan pengawasan (Simon, 2004).

Menurut Stephen P. Robbins (Pasolong, 2014) filsafat administrasi adalah sebagai berikut:

- a) Teori Hubungan Manusia. Elton Mayo adalah orang pertama yang mengajukan gagasan ini. Teori Mayo dikembangkan berdasarkan temuannya saat mengelola proyek *Hawtorne* di *Western Electric Company* dari tahun 1927 hingga 1932. Mayo berencana untuk menyelidiki hubungan antara produktivitas dan lingkungan fisik saat ia mengembangkan idenya. Namun, hasilnya tidak seperti yang diperkirakan. Mayo melanjutkan dengan mengatakan bahwa norma-norma sosial adalah bagian besar dari bagaimana orang berperilaku di tempat kerja. Akibatnya, kenaikan gaji tidak mendorong pekerja untuk bekerja lebih produktif.

- b) Teori Pengambilan Keputusan Simon, March, Russell Eckoff, Jay Forrester, Martin Starr, dan Kenneth Boulding adalah pemikir yang luar biasa dalam hal ini. Pemikir disarankan untuk menggunakan statistik, model optimasi, model informasi, dan simulasi dalam proses pengambilan keputusan. Pengetahuan dari pemrograman linier, penjadwalan rute kritis, model inventaris, model lokasi situs, dan berbagai model alokasi sumber daya juga dapat digunakan. Jika kita berasumsi bahwa pengambilan keputusan adalah jantung administrasi, kita dapat memahami betapa pentingnya hal itu. Konsep bahwa pengambilan keputusan adalah titik sentral dari teori administrasi akan didasarkan pada asumsi ini.
- c) Ilmu Perilaku Teoritis, Sebuah teori pengetahuan yang mencoba untuk menggabungkan semua aspek anggota organisasi, struktur, dan proses. Teori yang menitikberatkan pada efisiensi dan tujuan ini mengakui pentingnya aspek perilaku manusia sebagai alat utama untuk mencapai tujuan. Teori perilaku ini telah memberikan kontribusi yang signifikan untuk pemahaman yang lebih baik dari operasi administrasi. Perubahan organisasi, motivasi dan kepemimpinan, manajemen konflik, dan menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi adalah beberapa kontribusi yang dibuat oleh para ahli perilaku.
- d) Teori Sistem. Ini dipandang sebagai sistem yang menunjukkan sifat-sifat penerima input, prosesor, dan produsen output dalam teori ini.

Selanjutnya, organisasi secara keseluruhan menyediakan berbagai subsistem (komponen). Selanjutnya, kerangka sistem akan menunjukkan dua hal: (a) bahwa modifikasi yang dilakukan pada atau pada satu subsistem akan mempengaruhi subsistem lainnya; dan (b) bahwa perubahan yang dilakukan pada atau dalam satu subsistem akan mempengaruhi subsistem lainnya. (b) Setiap sistem terkait dengan sistem yang lebih besar.

- e) Teori Kontingensi Ini pertama kali digunakan dalam pembangunan struktur organisasi yang memungkinkannya beradaptasi dengan teknologi dan lingkungan dengan cara yang seefisien mungkin. Tom Burns dan G.M. Stalker adalah tokoh dalam Manajemen Inovasi gerakan kontingensi. Teori kontingensi diciptakan untuk mengeksplorasi beberapa kualitas umum yang hadir dalam situasi tertentu dan memungkinkan kualifikasi dalam kasus tersebut. Baik pendekatan sistem maupun metode kontingensi dikaitkan dengan pendekatan situasional dalam berbagai aspek (Pasolong, 2014).

Berbagai teori ada di bidang administrasi publik, Menurut Stephen K. Bailey, administrasi publik adalah tentang penciptaan empat bentuk teori deskripsi yang berbeda:

- a) Teori deskriptif eksplanatif, yang menggambarkan struktur hierarkis dan keterkaitannya dengan berbagai pengaturan interaksi.
- b) Teori normatif, yang terdiri dari bidang tujuan nilai administrasi, yang harus dilakukan oleh administrator publik (praktisi) dalam konteks

pilihan keputusan mereka, dan yang harus dipelajari dan dikonfirmasi oleh sarjana administrasi publik kepada praktisi dari kebijakan perspektif.

- c) Teori asumptif, yang mengandaikan model publik yang bukan malaikat atau setan, adalah pandangan kaku tentang realitas manusia administratif.
- d) Teori instrumental dan peningkatan praktik manajemen untuk penerapan tujuan publik yang efisien dan efektif (Alamsyah, 2013).

2. Pergeseran Paradigma Administasi Publik

Perkembangan pertama filsafat administrasi publik dapat ditemukan dalam literatur yang mencakup sejarah administrasi publik, seperti karya pertama Woodrow Wilson pada tahun 1886, berjudul *Study of Administration* Pekerjaan itu kemudian dilanjutkan oleh E.N. Gladen, yang menerbitkan *A History of Public Administration* pada tahun 1972. Metode administrasi dan fungsi staf administrasi, terutama manajer tingkat menengah, pada periode kuno, khususnya di Mesir dan dunia Timur, dibahas dalam literatur. Sudah ada kontroversi dan personel yang sulit saat itu (Pasolong, 2014).

Secara umum, literatur administrasi publik berfokus pada transisi dari paradigma OPA, Administrasi Publik Lama ke paradigma NPM - Manajemen Publik Baru, yang terjadi antara tahun 1980 dan 1990. Pergeseran cepat paradigma administrasi publik pada abad kedua puluh menunjukkan evolusi pemerintahan. Pesatnya perkembangan

administrasi publik dari OPA - *Old Public Administration* dimulai oleh Wilson ketika dinamika lingkungan masih sederhana dan terorganisir, dan dapat ditangani oleh karyawan mesin pada saat itu, adalah organisasi yang dianggap paling profesional, terorganisir, dan efisien.

Weber menggunakan istilah konotasi langsung dengan pegawai untuk menggambarkan individu yang memelopori kebijakan administratif dari Wilson-1887, serta konsep model manajemen kerja Taylor-1911 (O'Flynn, 2007). OPA - *Old Public Administration*, menurut Osborne, dipengaruhi oleh pemikiran Max Weber yang menyatakan bahwa birokrasi adalah institusi yang efisien yang mampu memberikan pelayanan publik.

Birokrasi didirikan sebagai upaya untuk memperbaiki sistem administrasi yang telah terpengaruh oleh sistem monarki yang memiliki hak mutlak dan otoritarianisme. Prinsip kerja Weber didasarkan pada prinsip merit, yang berarti bahwa karyawan dipekerjakan oleh para profesional daripada dipilih karena mereka terkait dengan otoritas. Birokrasi Weber mengandung kualitas pengawasan, aturan dan instruksi, pemisahan keputusan, dan organisasi berjenjang, semua dengan tujuan membuat pengambilan keputusan lebih demokratis (Wargadinata, 2016).

Ciri-ciri birokrasi modern digunakan oleh Weber (Prasodjo, 2016).

Birokrasi modern, menurut Weber, memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a) kegiatan yang dilakukan secara teratur dan memiliki batasan yang jelas
- b) Ada posisi otoritas.

- c) Perilaku, kekuasaan, dan tanggung jawab karyawan semuanya diatur oleh aturan.
- d) Karyawan dipekerjakan berdasarkan kemampuan mereka, bukan kekerabatan mereka.

Beberapa pakar menciptakan paradigma *New Public Management* seiring dengan tumbuhnya kesadaran publik dan organisasi pegawai yang terlihat lamban dalam mengantisipasi perubahan tersebut. Peran pasar dan persaingan dari organisasi swasta yang mampu memberikan layanan yang lebih baik disambut oleh NPM sebagai reaksi atas keterbatasan OPA dalam menjawab tuntutan peningkatan kualitas layanan publik.

Paradigma NPM mendorong organisasi pemerintah untuk mereformasi manajemen pemerintahan guna membalikkan pepatah dan pandangan umum bahwa organisasi publik adalah organisasi yang kaku, lesu, lamban respon yang mengabaikan tanggung jawabnya sebagai penyedia layanan publik (Yusrialis, 2012). Model efisiensi dan efektivitas organisasi sektor swasta tampaknya menjadi persyaratan yang juga harus dipenuhi oleh lembaga pemerintah.

NPM menawarkan terobosan paradigmatik dari model administrasi publik tradisional, menurut paradigma NPM, yang mewakili perubahan model administrasi publik saat ini yang mampu meninggalkan karakteristik pemerintahan tradisional (O'Flynn, 2007). Paradigma NPM mendorong organisasi keluar dari zona nyaman yang sebelumnya dianggap memberatkan. Dalam paradigma OPA, organisasi publik memiliki

keistimewaan menjadi organisasi yang tidak menampilkan dan jauh dari prinsip efisien, efektif, dan produktif melalui mekanisme penawaran jasa monopoli. Prinsip NPM telah berhasil diterapkan di negara-negara industri yang secara bertahap memprivatisasi penyedia layanan publik atas nama menghemat uang negara (Kasiyani, 2017).

Setelah itu, NPS - *New Public Service* berkembang sebagai paradigma administrasi publik dalam meningkatkan konsep NPM, yang dianggap hanya berpihak pada orang yang mampu dan meminggirkan populasi lain. Karena asumsi ekonomi yang mendasari NPM, layanan publik hanya tersedia untuk sekelompok orang tertentu. Paradigma lain yang muncul adalah *New Public Governance* yang dianggap mampu memberikan pelayanan terbaik kepada seluruh masyarakat tanpa terkecuali menggunakan solusi kolaboratif (Moussa et al., 2018).

NPS dipandang sebagai penghubung antara dua ekstrem OPA dan NPM. Paradigma NPS, berbeda dengan NPM, menunjukkan bahwa pendekatan ekonomi yang dilakukan oleh penyedia layanan dan pelanggan tidak dapat dibandingkan dengan hubungan antara pemerintah dan warga. Menurut Denhardt & Denhardt, kerangka NPS didasarkan pada cita-cita demokrasi, mandat, dan pemberian layanan berbasis kebutuhan.

Denhardt & Denhardt (2015) Memastikan penyelenggaraan negara tidak menggunakan asas korporasi, melainkan asas demokrasi yang mengutamakan kepentingan warga negara merupakan asas yang harus dimiliki oleh semua penyelenggara negara. Denhardt & Denhardt telah

mengembangkan metode baru yang memungkinkan pegawai pemerintah untuk fokus pada tanggung jawab utama mereka dalam melayani dan memenuhi kebutuhan masyarakat daripada mengamati bagaimana perusahaan swasta memberikan layanan publik. Dari perspektif ini, tugas pemerintah adalah menghadirkan kepentingan masyarakat secara terbuka, menyadari bahwa pemenuhan kebutuhan publik merupakan kegiatan yang kompleks yang memerlukan penanganan *multi-stakeholder*, *multi-authorized*, etis dengan tetap menjunjung tinggi prinsip akuntabilitas yang merupakan prasyarat utama bagi masyarakat yang demokratis (J. V. Denhardt & Denhardt, 2015).

NPS mengembalikan peran pemerintah sebagai penyedia layanan publik. Selanjutnya, NPS diyakini didasarkan pada bagaimana organisasi publik mengartikulasikan dan menyampaikan kepentingan warga negara. Bagaimana administrator publik menjelaskan dan berbagi kepentingan warga adalah salah satu konsep utama dari *New Public Service* (NPS) (R. B. Denhardt & Denhardt, 2015). Denhardt & Denhardt (Mahsyar, 2011) mengusulkan prinsip NPS, yang menganggap warga negara sebagai pihak dengan posisi tawar. Prinsip NPS lainnya meliputi:

- a) memposisikan warga sebagai pemangku kepentingan daripada pelanggan
- b) memenuhi kebutuhan warga
- c) mengutamakan pelayanan masyarakat di atas prinsip kewirausahaan
- d) mengembangkan strategi demokrasi

- e) memahami kompleksitas akuntabilitas
- f) melayani daripada mengarahkan
- g) mengutamakan kepentingan umum di atas produktivitas

Prinsip-prinsip ini dengan jelas menyatakan bahwa masyarakat harus diperlakukan sebagai warga negara, yaitu pemilik mandat, bukan sebagai klien. Tanpa janji, NPS kembali melanjutkan peran pemerintah sebagai penyedia layanan terbaik bagi masyarakat. Pemerintah hanya salah satu aktor yang berperan dalam kancah penyelenggaraan pemerintahan karena adanya tuntutan hukum terhadap organisasi publik yang monopolistik sebagai penyedia jasa, dinamika perkembangan pesat sektor swasta dan intervensi kekuatan pasar dalam penyelenggaraan pemerintahan, dan konsep kemitraan publik-swasta.

Osborne (2010) mengajukan gagasan *New Public Governance* - NPG, yang didasarkan pada konsep yang berbeda dari paradigma sebelumnya. NPG didefinisikan sebagai kebijakan yang menggerakkan masyarakat sebagai hasil dari serangkaian interaksi kompleks yang melibatkan banyak kelompok dan beragam kepentingan yang akhirnya bergabung dengan cara yang menarik dan tidak terduga, menurut definisi tersebut (R. B. Denhardt & Denhardt, 2015). NPG merupakan kebijakan yang dimaksudkan oleh masyarakat sebagai konsekuensi dari interaksi kompleks yang melibatkan keterlibatan berbagai organisasi dengan berbagai kepentingan, yang dilakukan secara imajinatif dan tidak terduga. Terlepas dari kenyataan bahwa NPG adalah kerangka kerja yang

menjanjikan yang menawarkan alternatif untuk kelemahan paradigma yang ada, NPM masih dilihat sebagai ide daripada paradigma, dan NPG masih dianggap sebagai gagasan yang tidak memiliki bukti empiris lebih lanjut (Pollitt & Bouckaert, 2011).

Para ahli belum menyepakati arti, ruang lingkup, dan pengaruh NPG; beberapa mengklaim bahwa itu adalah jenis kebijakan publik, sementara yang lain berpendapat bahwa itu adalah semacam layanan publik (Torfing & Triantafillou, 2013). NPG, di sisi lain, digambarkan oleh Bevir dan Koppenjan sebagai restrukturisasi dramatis dari struktur administrasi menjadi bentuk pemerintahan yang interaktif (Wargadinata, 2016).

Warren menekankan bahwa NPG memasukkan konsep partisipasi warga dalam pemerintahan publik, yang dianggap sebagai instrumen pemandu yang demokratis (Kasiyani, 2017). NPG setidaknya dapat digambarkan sebagai proses evolusi dan pembentukan partisipatif berdasarkan prinsip saling ketergantungan, kolaborasi, dan kepercayaan. Untuk menghadapi kompleksitas tantangan saat ini dan keterbatasan kapasitas organisasi/pemerintah untuk menghadapinya sendiri, perpaduan konsep-konsep tersebut harus diterapkan.

NPG menyiratkan lebih dari hubungan dan kegiatan intra-organisasi (internal dan eksternal), serta gagasan hubungan antar-organisasi publik-swasta (Osborne et al., 2013). Sulit membedakan antara NPS dan NPG karena sama-sama percaya bahwa fungsi pemerintah adalah untuk merundingkan dan menengahi kepentingan kelompok masyarakat yang

berbeda. Baik NPS dan NPG mengandalkan seperangkat nilai yang sama untuk mendorong hubungan positif di antara kelompok masyarakat yang berbeda. NPS dan NPG sedikit berbeda dalam fokusnya; NPS mengklaim bahwa tugas pemerintah adalah memberikan layanan, sedangkan NPS menggunakan pendekatan beragam yang lebih berfokus pada organisasi pemerintah dan lingkungannya.

Dalam proses pengambilan keputusan, NPG menggunakan berbagai cara, melibatkan berbagai kekuatan, organisasi, dan pemain, serta berbagai proses dan mekanisme, semua dengan satu tujuan: memberikan layanan terbaik kepada publik. Prinsip utama yang membedakan GPN dari paradigma sebelumnya adalah melibatkan anggota masyarakat dalam pengambilan keputusan dan pemberian layanan. Gagasan *governance* dianggap sebagai paradigma administrasi yang lebih adaptif dengan implementasi pemerintahan yang demokratis.

3. *Collaborative*

Collaborative digambarkan sebagai pola hubungan kerja sama multi aktor dan multi sektor. Umumnya *collaborative* merupakan hubungan kerja sama organisasi berbentuk partisipasi, saling mendukung guna mencapai tujuan bersama, melalui berbagi informasi, sumber daya dan kemanfaatan, serta mengambil keputusan bersama berorientasi terhadap penyelesaian masalah publik. Definisi *collaborative* banyak dikemukakan para ahli namun tidak mudah mengambarkannya secara holistik.

Kolaborasi adalah proses vital dari jenis kerja sama yang mempromosikan kepercayaan, integritas, dan terobosan melalui konvensi, kepemilikan, dan integrasi di semua elemen bisnis, menurut pernyataan itu. Kolaborasi adalah kandidat utama untuk menggantikan hierarki sebagai konsep organisasi untuk memimpin dan mengelola tempat kerja abad ke-21 (Marshall., 1995).

Definisi kolaborasi menyangkut konteks kerja sama internal dan eksternal organisasi terjadi ketika karyawan dari organisasi yang berbeda (atau unit dalam satu perusahaan) bekerja sama untuk menciptakan sesuatu, berbagi kepemilikan produk atau layanan akhir dan berkolaborasi dalam ide dan pengambilan keputusan (Linden, 2003).

Kolaborasi terjadi ketika dua orang atau lebih bekerja sama untuk memecahkan suatu masalah. Tujuan bersama, kerangka kerja yang simetris, dan negosiasi tingkat tinggi melalui interaktivitas dan saling ketergantungan menjadi ciri interaksi kolaboratif (Lai, 2011).

Partisipasi dan koordinasi menempati instrumen kunci kolaborasi ketika berhadapan dengan masalah, kolaborasi memiliki alternatif terbaik mencapai tujuan bersama antar aktor. Kesejajaran struktur dan negosiasi tingkat tinggi menandakan adanya saling ketergantungan sebagai upaya pemecahan masalah. Upaya penyelesaian masalah publik melalui kolaborasi berlangsung lama. Kolaborasi tidak terbatas waktu atau periode tertentu, selama masih terdapat urusan dan singgungan maka kolaborasi

tetap diperlukan, dengan keterlibatan aktor individu sampai pada tingkat organisasi.

Ketika melakukan kolaborasi mutlak adanya perencanaan bersama, sehingga pertanggungjawaban dalam implementasinya menjadi jelas. Kolaborasi adalah proses rumit yang memerlukan pertukaran pengetahuan yang terencana, dilaksanakan, dan berbagi tanggung jawab (Lindeke & Sieckert, 2005).

Penegasan kolaborasi melibatkan beberapa dimensi, diantaranya:

1. Bekerja sama untuk mengembangkan kesamaan, meningkatkan konsistensi, dan menyelaraskan tindakan antar aktor adalah salah satu contoh kolaborasi.
2. Kolaborasi dapat dilihat sebagai proses negosiasi yang memerlukan kesediaan untuk membuat konsesi dan melakukan pertukaran.
3. Menurut forum, kolaborasi mencakup pengawasan, pengawasan, pengambilan keputusan bersama, dan koordinasi.
4. Kolaborasi dapat memerlukan kekuatan dan paksaan, atau kemampuan untuk memaksakan hasil atau keputusan sendiri pada orang lain sebagai imbalan atas kerja sama atau partisipasi mereka sampai tingkat tertentu.
5. Janji dan niat masa depan, perilaku prospektif, perencanaan atau persiapan untuk menyelaraskan tindakan adalah bagian dari kolaborasi.

6. Kolaborasi mendorong partisipasi, pengembangan dorongan internal, dan dedikasi pribadi terhadap tindakan, keputusan, tujuan organisasi, dan tujuan jangka panjang (O'Flynn & Wanna, 2008).

Hakikat kolaborasi merupakan cara mencapai tujuan bersama. Pernyataan Lindeke & Sieckert menekankan pada proses *collaborative* yang di dalamnya terjadi pertukaran ide dalam menyusun rencana strategis, yang merupakan tahap krusial sebagai penentu keberhasilan tujuan. Pernyataan di atas memiliki konteks yang sama dengan pendapat bahwa kerjasama bisnis untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan oleh tugas atau divisi kerja, bukan sebagai unit kerja tetapi sebagai unit kerja yang diarahkan pada suatu tujuan (Irawati, 2019).

Berbagai definisi yang dikemukakan di atas, kolaborasi merupakan suatu proses interaksi yang kompleks bersifat dinamis, melibatkan berbagai sektor dan aktor dituntut untuk saling bekerja sama dengan otoritas masing-masing berbingkai sinergi dan berkesinambungan, serta saling ketergantungan. Lebih dari itu kolaborasi memiliki budaya kerja yang terlepas dari hirarkhi dalam menciptakan ketentuan-ketentuan baru guna memberdayakan masing-masing pihak atau aktor untuk mencapai tujuan bersama.

4. *Collaborative Governance*

Collaborative Governance adalah sebuah Gaya pemerintahan di mana badan atau lembaga publik secara langsung melibatkan pemangku kepentingan non-negara dalam proses pengambilan keputusan kolektif

yang formal, berbasis konvensi, dan disengaja, dengan tujuan mengembangkan atau menerapkan kebijakan publik atau mengelola program atau aset publik (Ansell & Gash, 2008).

Defenisi tersebut menjelaskan enam kriteria penting, yaitu a). Forum yang diselenggarakan oleh pemerintah atau organisasi nirlaba, b) Aktor non-negara termasuk di antara peserta dalam forum tersebut, c) Peserta terlibat langsung dalam pengambilan keputusan dan tidak hanya dikonsultasikan oleh lembaga public, d) Forum secara formal diselenggarakan dan diadakan dalam pengaturan kelompok, e) Tujuan forum adalah untuk membuat keputusan melalui konsensus (bahkan jika konvensi tidak tercapai dalam praktik), f) Fokus kerjasama tersebut adalah pada kebijakan publik atau manajemen publik (Ansell & Gash, 2008).

Menurut Osborne, *leadership* adalah salah satu tema utama dalam praktik kolaborasi, dan Emerson menambahkan bahwa kepemimpinan adalah bagian dari kapasitas untuk tindakan bersama dalam praktik *Collaborative Governance* (Nasrulhaq, 2020). Martin menawarkan kesadaran bahwa kepemimpinan komunal adalah tujuan dari kepemimpinan kerjasama. Tanpa bidang, semua aktor dalam video, kelompok, atau organisasi menempati peran kepemimpinan. Istilah kepemimpinan kolektif dan kepemimpinan distribusi dapat dipertukarkan (Nasrulhaq, 2020). Kolaborasi terjadi sebagai hasil dari kolektivitas, mulai dari pengembangan hingga evaluasi kebijakan publik (Jung et al., 2009),

oleh karena itu, bisa dikatakan bahwa model *collaborative governance* ini dapat memunculkan pendekatan *collaborative leadership*.

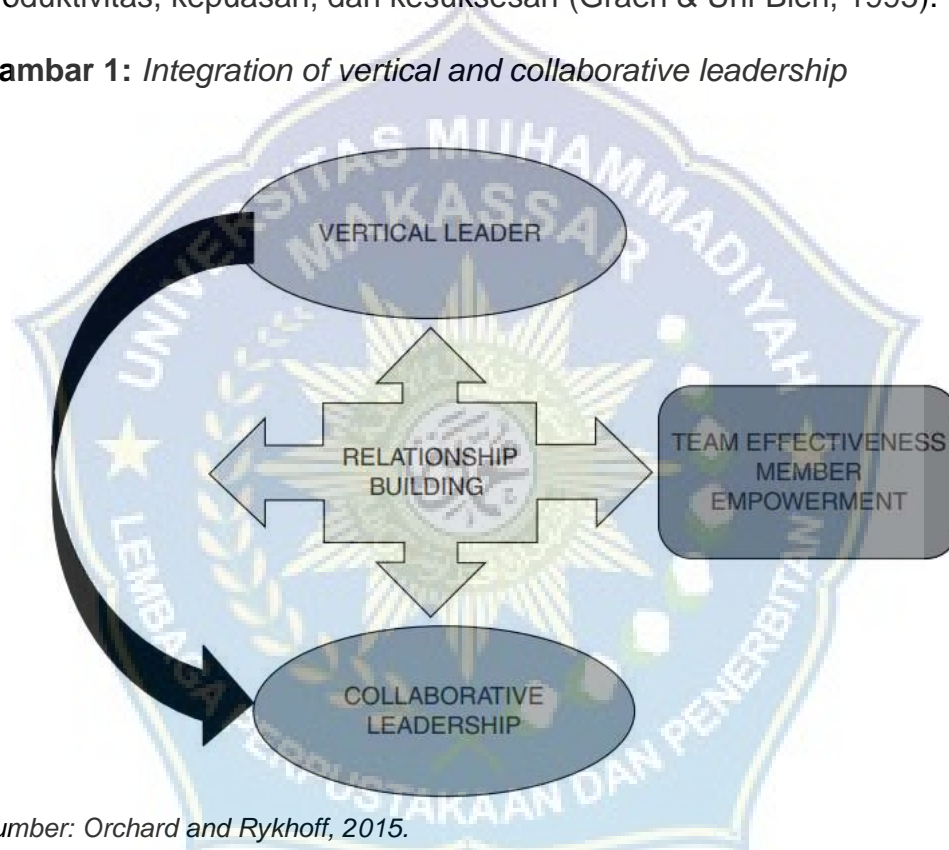
B. Collaborative Leadership

Pendapat yang tepat mengenai *Collaborative leadership* adalah Kepemimpinan tentang memungkinkan orang untuk berkontribusi membuat sesuatu yang luar biasa terjadi (Kouzes & Posner, 2006). Konsep kepemimpinan kolaboratif telah diajukan sebagai tantangan terhadap bentuk kepemimpinan tradisional (Reynolds et al., 2017). Kepemimpinan kolaboratif tidak hanya diniatkan untuk menyusun pemecahkan masalah, tapi menciptakan hubungan yang harmonis antara semua *stakeholders* yang mengarah pada solusi yang inovatif. Jenis pemimpin, di berbagai industri, profesi, dan negara, menunjukkan praktik serupa saat menggambarkan pencapaian kepemimpinan mereka yang paling luar biasa (Kouzes & Posner, 2006).

Meskipun penggunaan istilah *collaborative leadership* adalah fenomena yang cukup baru, dasar-dasar konseptual sebenarnya memiliki sejarah panjang dalam studi organisasi dan kelompok (Pearce & Conger, 2002). Misalnya, studi Hawthorne yang terkenal mengakui pentingnya rekan kerja dalam menetapkan dan mempertahankan norma produktivitas; pengaruh teman sebaya setidaknya sama pentingnya dengan manajer (Kramer & Crespy, 2011), termasuk berbagai tugas (misalnya, pemrakarsa) dan peran sosial (misalnya, penyelaras) yang melayani fungsi kepemimpinan, tetapi tidak termasuk sebutan "pemimpin" karena fungsi

kepemimpinan dapat dibagi di antara anggota kelompok. Penelitian tentang hubungan supervisor-bawahan membedakan antara pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan inklusif konsultasi dan berkolaborasi dengan bawahan dari mereka yang tidak; bawahan dalam hubungan kolaboratif mengalami berbagai hasil positif seperti peningkatan produktivitas, kepuasan, dan kesuksesan (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Gambar 1: *Integration of vertical and collaborative leadership*



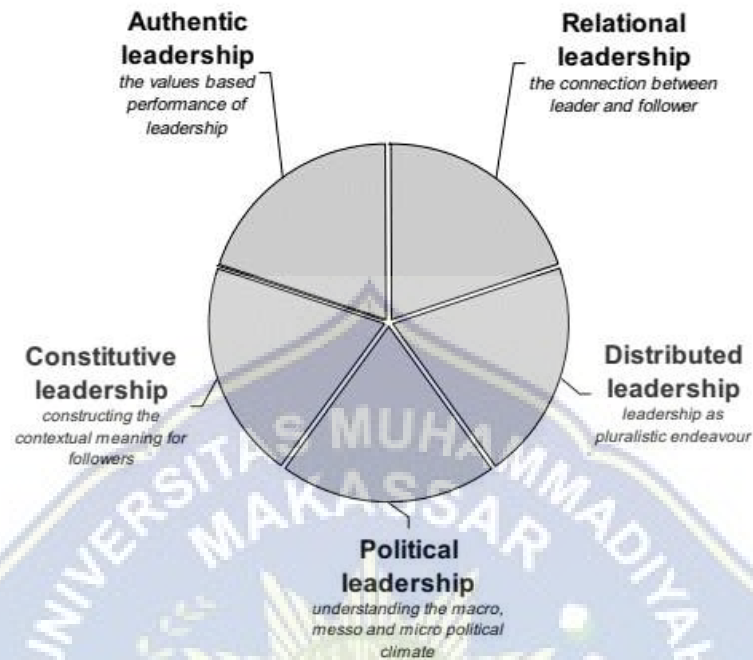
Sumber: Orchard and Rykhoff, 2015.

Collaborative leadership sering kali dianjurkan sebagai alternatif kepemimpinan vertikal atau *top-down* (Kramer & Crespy, 2011). Dalam tata kelola kolaboratif, tujuan kepemimpinan adalah membantu pemangku kepentingan dalam menemukan solusi yang saling menguntungkan; pemimpin adalah fasilitator dari proses kolaboratif (Santora & Sarros, 1995). Kepemimpinan kolaboratif di seluruh kesulitan bertujuan untuk tidak hanya

menetapkan strategi untuk memecahkan masalah, tetapi juga untuk menghasilkan sinergi di antara inisiatif pemangku kepentingan yang mengarah pada solusi baru. Kepemimpinan kolaboratif melibatkan pelepasan kendali kepada para pemain sehingga kekuasaan didefinisikan ulang dengan hierarki tradisional yang lebih sedikit (Herrington, 2000).

Tata kelola kolaboratif berbeda dari bentuk kerja sama lain pada tahap proses ini karena berfokus pada mengidentifikasi metode baru untuk mengatasi masalah daripada hanya menyelesaikan tugas (Mandell & Keast, 2009). Pemimpin harus menjadi katalis dan fasilitator, mendorong saling ketergantungan sambil menghindari perilaku otoriter. Kepemimpinan tidak mengacu pada satu orang, melainkan proses membuat semua anggota memahami berinteraksi dengan cara baru yang memanfaatkan dan memanfaatkan kekuatan mereka, kata penulis, mengacu pada proses bagaimana masing-masing pihak dapat berinteraksi satu sama lain dengan cara baru, saling memanfaatkan untuk meningkatkan kapasitas masing-masing (Mandell & Keast, 2009).

Gambar 2: *Elements of collaborative leadership*



Sumber: Coleman, 2012.

Sehari-hari, kinerja yang efektif dari kepemimpinan kolaboratif menuntut pencampuran yang tepat dari elemen-elemen alternatif ini dengan cara yang peka terhadap situasi di mana mereka terjadi, sambil tetap konsisten dengan keaslian pemimpin yang mendasarinya. Dengan demikian, kepemimpinan kolaboratif dapat sekaligus dilihat sebagai terstruktur dan agen, diinformasikan dan didorong oleh batasan konteks, namun terwujud sesuai dengan karakter, nilai dan keyakinan dari pemimpin individu itu sendiri. Selanjutnya, hubungan antara struktur dan agensi itu sendiri bersifat dinamis dan refleksif, karena pemimpin secara aktif membentuk konteksnya melalui perkataan dan perbuatan, sesuai dengan prinsip-prinsip kepemimpinan konstitutif itu sendiri (Coleman, 2012).

Filosofi kepemimpinan kolaboratif harus secara eksplisit dikomunikasikan kepada anggota kelompok (Perry et al., 1999). Namun, para pemimpin biasanya mempertahankan tingkat kolaborasi yang berbeda dengan anggota kelompok yang berbeda (Graen & Uhl-Bien, 1995). Kepemimpinan kolaboratif menawarkan wawasan tambahan, dalam hal ini difokuskan tidak begitu banyak pada perbedaan antara para pemimpin, tetapi pada menyoroti kesamaan dan tujuan bersama, dikemas dengan baik oleh gagasan saling ketergantungan (Reynolds et al., 2017).

1. Peran *Collaborative Leadership*

Kepemimpinan diakui secara luas sebagai unsur penting dalam kolaborasi yang sukses. Pemimpin kolaboratif biasanya memainkan peran fasilitatif, mendorong dan memungkinkan pemangku kepentingan untuk bekerja sama secara efektif (Ansell & Gash, 2012). Sejumlah sarjana menemukan bahwa kepemimpinan kolaboratif memerlukan pengaktifan, merangkul, memberdayakan, melibatkan, dan memobilisasi peserta (Page, 2010).

Memimpin secara kolaboratif adalah memimpin melalui percakapan. Pemimpin kolaboratif mengambil tanggung jawab pribadi untuk berkomunikasi secara efektif dan secara sadar menggunakan percakapan yang terfokus dan disengaja untuk mencapai tujuan utama. Mereka menumbuhkan kemampuan untuk berkomunikasi dengan kehadiran dan niat dan menggunakan mode komunikasi yang berbeda seperti yang diperlukan untuk mendukung keselarasan, pembelajaran, atau pemecahan

masalah dan inovasi kolektif. Dialog terbuka mungkin diperlukan untuk memunculkan asumsi dan mengeksplorasi pendekatan yang berbeda sebelum diskusi yang terampil digunakan untuk mengevaluasi pilihan dan membuat keputusan (Hurley, 2011).

Dalam studi panjang yang dilakukan oleh Hallinger dan Heck (DeWitt, 2017) menemukan bahwa kepemimpinan kolaboratif berdampak positif jika seluruh elemen kepemimpinan kolaboratif diterapkan dengan baik, tiga bidang fokus yang ditemukan Hallinger dan Heck adalah visi, tata kelola dan alokasi sumber daya.

Diskursus dalam kepemimpinan kolaboratif terdapat tiga peran utama yang dimainkan oleh seorang pemimpin. Pertama, pemimpin bertindak sebagai pelayan yang memfasilitasi proses kolaboratif dengan membangun dan menjaga keutuhan proses tersebut. Dalam peran ini, pemimpin tidak hanya fokus pada kepentingan pribadinya, tetapi juga memprioritaskan kepentingan kelompok yang dipimpinnya.

Kedua, pemimpin berperan sebagai mediator yang memfasilitasi, memediasi, dan membangun hubungan dengan pemangku kepentingan. Dalam peran ini, pemimpin berusaha menjaga komunikasi yang efektif antara semua pihak yang terlibat dalam kolaborasi. Pemimpin bertindak sebagai penghubung antara pemangku kepentingan yang berbeda, memastikan bahwa perspektif dan kepentingan setiap pihak didengar dan diperhatikan.

Terakhir, pemimpin berperan sebagai katalisator yang membantu pemangku kepentingan dalam mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang untuk menciptakan nilai. Pemimpin menginspirasi dan mendorong pemangku kepentingan untuk berkolaborasi secara efektif dan produktif. Pemimpin menciptakan lingkungan yang memungkinkan tim atau kelompok untuk menghasilkan inovasi, mengatasi hambatan, dan mencapai tujuan bersama (Ansell & Gash, 2012).

Tabel 1: Collaborative leadership role

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Collaborative Leadership Roles	General Definition	Skills & Strategies	Distinctive Role of Neutral Facilitator	Distinctive Role of Organic Leader
Steward	<i>Establishes and Protects integrity of the Collaboration process</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lends reputation and social capital to convene process • Establishes the inclusiveness, transparency, neutrality, and civic character of process • Manages image and identity of collaborative 	<i>Professional facilitator may be more important in establishing process ground rules than in initially convening the process</i>	<i>Organic leader may be critical in convening a collaborative process, because organic leader has reputation and social capital to invest</i>
Mediator	<i>Arbitrates and Nurtures relationships between stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Serves as “honest broker” in mediating disputes • Facilitates construction of shared meaning • Restores process to positive interaction • Builds trust among stakeholders (specific strategies depend on goals and baseline trust) 	<i>Professional facilitator role may have an easier time establishing credentials as “honest broker”; professionals often have sophisticated communication and negotiation skills</i>	<i>Organic leaders may be more effective in intervening to move difficult processes forward; may have context-specific knowledge valuable for adjudication</i>
Catalyst	<i>Identifies Value-creating opportunities and mobilizes stakeholders to pursue them</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Engages in “systems thinking” • Frames or reframes problems • Creates mutually reinforcing link between collaboration and innovation 	<i>Professional facilitators are probably less likely to engage in catalytic leadership</i>	<i>Organic leaders are likely to draw on contextual knowledge and unique relationships to act catalytically</i>

Sumber: Ansell & Gash, 2012.

Dalam keseluruhan, peran-peran ini menggambarkan bagaimana pemimpin dalam kepemimpinan kolaboratif tidak hanya mengarahkan dan mengontrol, tetapi juga melayani, memediasi, dan memfasilitasi kolaborasi yang saling menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat (Ansell & Gash, 2012). Dalam pemerintahan kolaboratif, peran kepemimpinan adalah memfasilitasi proses kolaboratif dengan membantu stakeholder mencapai solusi yang menguntungkan semua pihak (Chrislip & Larson, 2002).

2. Karakteristik Model *Collaborative Leadership*

Kepemimpinan dan berbagai teorinya umumnya muncul dari sektor bisnis seiring dengan berkembangnya kebutuhan akan proses manajerial. Pekerjaan awal berfokus pada apa yang disebut “teori orang hebat” yang menegaskan bahwa pemimpin dilahirkan dengan karakteristik tertentu yang membuat mereka mampu memimpin orang lain (Orchard & Rykhoff, 2015). Dalam masing-masing teori kepemimpinan ini, karakteristik yang menentukan adalah penekanan pada pemimpin, pengikut, atau organisasi.

Collaborative leadership pada dasarnya adalah menuntut seorang pemimpin untuk bekerja bersama dan bukan bekerja secara individu. Pemimpin harus berfungsi sebagai katalisator atau fasilitator, saling membangun daripada bertindak secara otoriter (Wargadinata, 2016). Kepemimpinan tidak mengacu pada satu orang saja, yaitu seorang pemimpin, melainkan proses membuat semua anggota berinteraksi dengan cara baru yang memanfaatkan kekuatan mereka (Mandell & Keast, 2009).

Banyak perusahaan yang gagal karena tidak adanya komunikasi atau kerjasama antara bawahan dan atasan, sedangkan banyak organisasi berhasil karena melibatkan keterlibatan bawahan. Organisasi akan menghadapi tantangan yang signifikan jika karyawan dan supervisor tidak berkomunikasi dengan cara yang disepakati bersama.

Collaborative leadership adalah model kepemimpinan dalam tim yang menempatkan kepemimpinan tersebut sebagai faktor keefektifan sebuah tim yang harus berjalan dengan baik (Isnawati et al., 2021).

Apa itu kepemimpinan kolaboratif dan bagaimana seseorang mengenalinya, kepemimpinan kolaboratif mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- a) *Shared Vision and Values*, tampaknya jelas bahwa kepemimpinan kolaboratif perlu dimulai dengan visi dan nilai bersama.
- b) *Interdependence and Shared Responsibility*, Memiliki visi dan nilai bersama mengarah pada rasa tanggung jawab bersama dan budaya saling ketergantungan
- c) *Mutual Respect*, Kepemimpinan kolaboratif membutuhkan rasa saling menghormati dan dukungan, terutama ketika berkolaborasi lintas budaya
- d) *Empathy and Vulnerability*, Kolaborasi yang sukses dan kepemimpinan bersama tidak hanya membutuhkan rasa hormat, tetapi anggota kelompok harus dapat mendengarkan satu sama lain dengan cara yang empati

- e) *Ambiguity*, Sampai batas tertentu, mendorong kepemimpinan kolaboratif berarti menerima dan bersedia untuk hidup dengan ambiguitas dan ketidakpastian
- f) *Communication Through Dialogue*, Kepemimpinan kolaboratif membutuhkan dialog berkelanjutan, refleksi kritis, dan mendengarkan secara mendalam
- g) *Synergy*, Sinergi umumnya dikenal sebagai keseluruhan yang lebih besar daripada jumlah bagian-bagiannya (Lawrence, 2017).

Tabel 2: *Comparison of characteristics*

(1)	(2)	(3)	(4)
Characteristic	Clinical Leadership (Edmonstone, 2009)	Shared Leadership (Boyle And Kochinda, 2004)	Collaborative Leadership (Linden, 2003)
Power	Influence through personal power	Share power	Use persistence, energy and resolve
Focus on Outcomes	Achieve change through debate, persuasion, negotiation	Rely on credibility, integrity, and ability to focus on process	Passionate about achieving desired outcomes
Relationships	Collegial relationships	Build broad-based involvement	Comfortable working interdependently
Valuing Others	Enjoy respect and trust of colleagues	Value each person's input	Pull others rather than push
Responsibility	Shared responsibility	All responsible to each other	
Accountabilities	Collegial decisionmaking	Accountable to each other	See interdependencies

Sumber: Orchard and Rykhoff, 2015.

Selain itu, Karakteristik kepemimpinan kolaboratif yang dijelaskan oleh Edward & Smit adalah sebagai berikut:

- a) Kepemimpinan kolaboratif adalah fungsi yang dilakukan, bukan posisi yang dipegang oleh satu orang. Setiap anggota organisasi dianggap

sebagai pemimpin, dan kepemimpinan bersifat situasional, tergantung pada keadaan, bukan hanya posisi.

- b) Kepemimpinan kolaboratif berkaitan dengan peran kekuasaan dan ketidakberdayaan. Menghadirkan partisipasi yang lebih besar dan pembagian kekuasaan, sebagai lawan dari akumulasi kekuasaan.
- c) Kepemimpinan kolaboratif melibatkan hubungan dan keuntungan dari kerja sama. Kerjasama yang terjalin bukan hanya untuk berbagi keuntungan dan informasi, tetapi juga untuk mewujudkan visi bersama.
- d) Keberhasilan kepemimpinan kolaboratif bergantung pada kualitas hubungan. Hubungan yang baik dan saling percaya antara anggota organisasi merupakan faktor penting dalam menciptakan dan mengembangkan budaya kolaboratif (Edwards & Smit, 2008).

3. Hambatan *Collaborative Leadership*

Seringkali dikatakan bahwa Anda harus melakukannya sendiri jika Anda ingin melakukan sesuatu dengan benar. Selain itu, masyarakat kita secara tradisional menghargai pencapaian individu yang dicapai melalui kerja sama kolektif; kami merayakan pemimpin besar sebagai karakter heroik, karismatik, dan independen yang membuat keputusan sulit sendirian. Itu mungkin, tetapi Anda akan kehilangan orang lain, salah satu sumber daya terbesar yang dapat membantu Anda mencapai tujuan Anda. Metode perintah dan kontrol koersif yang memiliki pembatasan hierarkis linier digantikan oleh produksi kolaboratif yang lebih fleksibel (Wilson, 2013).

Pendekatan kolaboratif tidak akan sepenuhnya menggantikan kepemimpinan komando dan kendali disebagian besar perusahaan. Namun banyak kekuatan yang mendorong meningkatnya kebutuhan akan kepemimpinan kolaboratif dalam organisasi saat ini, terutama globalisasi dan revolusi teknologi, informasi dan komunikasi. Tim perlu memanfaatkan perspektif yang beragam baik dari dalam maupun luar organisasi untuk memecahkan masalah dan mengidentifikasi peluang, terutama ketika cara kerja yang sudah dikenal tidak lagi berlaku (Hurley, 2011).

Kepemimpinan kolaboratif penuh dengan hambatan; politik organisasi, tata kelola, keuangan dan alokasi sumber daya semua berkonspirasi untuk bertindak sebagai hambatan implementasi. Kolaborasi bisa sangat memakan waktu dan sering bertentangan dengan struktur tradisional dan sistem penghargaan person-centric yang paling banyak digunakan. Tantangan lain yang mungkin dihadapi para pemimpin termasuk persaingan dan ketidaksepakatan atas tujuan, sistem komunikasi internal yang buruk yang dibatasi oleh hierarki organisasi, dan riwayat upaya kolaboratif yang gagal (Wilson, 2013).

Tabel 3: Hambatan *Collaborative Leadership*

(1)	(2)
Organisasi	Individu
Waktu Yang Lama	Keyakinan
Birokrasi Tradisional	Nilai dan Perilaku
Titik Temu Antar <i>Stakeholder</i>	Ketakutan
Komunikasi Organisasi	Kekuasaan

Sumber: Diolah dari Wilson (2013).

Penerapan kepemimpinan kolaboratif pada kenyataannya mempunyai hambatan-hambatan. Oleh karenanya, penting bagi pemimpin organisasi untuk memahami dan mencari solusi atas hambatan yang terjadi. Hambatan-hambatan tersebut misalnya terkait dengan proses kolaborasi yang bisa memakan waktu lama dan sering bertentangan dengan struktur organisasi tradisional. Hambatan lain berupa ketidaksepakan tujuan diantara pemimpin. Buruknya komunikasi internal organisasi karena dibatasi oleh heirarki organisasi juga bisa menjadi hambatan. Dari sisi individu, hambatan yang terjadi terkait keyakinan, nilai dan perilaku misalnya adanya arogansi, ketakutan dan kekuasaan (Wilson, 2013).

Morten Hansen, profesor manajemen di University of California, berpendapat ada sejumlah sifat individu yang mengakar kuat yang dapat bertindak sebagai penghalang kepemimpinan kolaboratif: arogansi, defensif, ketakutan, ego, dan kekuasaan. Hansen mengakui bahwa ciri-ciri kepribadian ini akan sulit untuk diubah pada beberapa pemimpin, tetapi mengurangi hambatan pribadi ini melalui pembinaan dapat memungkinkan lebih banyak pemimpin mengambil gaya kepemimpinan kolaboratif (Hansen, 2009). Kepemimpinan kolaboratif membutuhkan pergeseran pikiran dari sikap "tidak ada orang lain yang dapat melakukan apa yang saya lakukan" menjadi "bagaimana kita dapat bekerja sama dalam hal ini". Pemimpin harus membawa kesadaran terhadap hambatan, mengeksplorasi akar organisasi mereka dan kemudian menyesuaikan

solusi untuk mengatasinya. Mengatasi tantangan pribadi dan organisasi ini bukanlah tugas yang mudah (Wilson, 2013).

C. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang diuraikan pada bagian ini mencoba untuk membandingkan penelitian yang akan dilakukan dengan berbagai penelitian yang telah dilakukan. Konsep-konsep yang digunakan, prosedur dan metode penelitian, hasil penelitian, dan kepentingannya untuk dilakukan semuanya telah disorot dalam penelitian sebelumnya. Diantaranya sebagai berikut:

1. Penelitian dari Heck & Hallinger (2010) tentang "*Collaborative leadership Effects On School Improvement*" mengatakan Para peneliti telah bertahan dalam membimbing kepemimpinan sebagai pendorong perubahan dan peningkatan kinerja di sekolah meskipun komentar teoretis meyakinkan yang mengusulkan kepemimpinan sebagai proses interaksi timbal balik. Meskipun mengkonseptualisasikan kepemimpinan sebagai proses timbal balik menawarkan pengaruh untuk memahami efek kepemimpinan pada pembelajaran, kendala metodologis telah membatasi tes empiris model ini. Laporan ini berfokus pada pemahaman tentang kontribusi kepemimpinan kolaboratif dan peningkatan kapasitas sekolah untuk pertumbuhan pembelajaran siswa dalam matematika sekolah dasar. Kami membandingkan model efek searah dan timbal balik yang berfokus pada perubahan dalam kepemimpinan dan pembelajaran di 195 sekolah dasar selama periode

4 tahun. Hasil mendukung kemanjuran model efek timbal balik yang mengkonseptualisasikan kepemimpinan dalam sistem hubungan organisasi yang saling memperkuat dan berubah (Heck & Hallinger, 2010)

2. Penelitian dari Calvert, K. (2018) tentang *Collaborative leadership: cultivating an environment for success* mengeksplorasi terkait pentingnya (keterbatasan) kepemimpinan untuk mendorong lingkungan yang mendukung kolaborasi dalam akuisisi perpustakaan. Kondisi yang diperlukan untuk menciptakan tim yang sukses diperiksa: menciptakan visi yang menarik, memungkinkan komunikasi yang efektif, dan membangun kepercayaan di antara para peserta. Tantangan kepemimpinan yang efektif tumbuh dalam upaya kolaboratif yang lebih kompleks, ketika ada prioritas yang tidak cocok, atau ketika memimpin tim di luar struktur pelaporan tradisional. Makalah ini menawarkan panduan untuk menavigasi titik-titik nyeri ini untuk menghasilkan proses yang lebih baik dan lebih inklusif (Calvert, 2018).
3. Dari penelitian Karnan, K., & Marimuthu, K. (2021) tentang Gaya kepemimpinan kolaboratif pengetahuan dan tahap kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan (*Principal collaborative leadership style and level of job satisfaction of national secondary school teachers*) menyebutkan bahwa Gaya kepemimpinan kolaboratif adalah praktik kepemimpinan yang berpusat pada kerjasama, berbagi pengetahuan dan pengalaman. Melalui kepemimpinan kolaboratif, proses

pembelajaran sosial dan komunikasi dapat dilakukan dengan lebih efektif. Kebijakan baru yang diperkenalkan dalam sistem pendidikan Malaysia menambah beban pendidik untuk diterapkan. Hal ini juga menyebabkan ketidakpuasan di kalangan guru dengan pekerjaannya. Berdasarkan literatur, gaya kepemimpinan kolaboratif dapat membantu guru dalam melakukan tugas lebih produktif sekaligus meningkatkan tingkat kepuasan kerja mereka. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tingkat praktik kolaboratif kepala sekolah, tingkat kepuasan kerja guru, dan hubungan keduanya di Sekolah Menengah Kebangsaan Kecamatan Seremban Negeri Sembilan. Studi survei ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 127 responden dan menggunakan analisis deskriptif dan inferensial. Data diperoleh dengan menggunakan instrumen kuesioner Robert Wood Johnson *Collaborative leadership* dan *Job Descriptive Index (JDI)* yang diterjemahkan dan dimodifikasi dengan konteks penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat praktik kepemimpinan kolaboratif kepala sekolah dan tingkat kepuasan kerja guru secara keseluruhan berada pada tingkat yang tinggi. Studi ini juga menemukan bahwa ada hubungan positif dan sangat kuat antara praktik kepemimpinan kolaboratif kepala sekolah dan tingkat kepuasan kerja guru [$r(127) = 0,885, p < 0,01$]. Temuan penelitian ini hendaknya dapat dijadikan pedoman oleh pengelola sekolah untuk lebih memahami masalah dan tanggung jawab kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme

dan kepuasan kerja guru serta kinerja siswa dan sekolah secara keseluruhan (Karnan & Marimuthu, 2021).

4. Dari penelitian VanVactor, J. D. (2012) tentang *Collaborative leadership Model in The Management of Health* menegaskan bahwa Kepemimpinan adalah ilmu sekaligus seni; bagaimana seseorang memilih untuk menggunakannya relevan dalam konteks situasi tertentu. Kepemimpinan ada dalam hubungan yang hadir di seluruh organisasi. Mendorong lingkungan kolaboratif mempromosikan integrasi ide dan saling ketergantungan yang berkelanjutan di antara berbagai pemangku kepentingan di seluruh organisasi. Tujuan dari pekerjaan ini adalah untuk memberikan gambaran dan analisis kepemimpinan kolaboratif dan taktik manajemen bersama. Ikhtisar mencakup identifikasi perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen, dan menerapkan konsep untuk praktik manajemen kolaboratif. Analisis terjadi dalam bentuk diskusi skolastik terkait dengan penerapan pragmatis dan penanaman strategi manajemen kolaboratif di seluruh organisasi perawatan kesehatan. Satu masalah yang dibahas berkaitan dengan kurangnya definisi umum untuk manajemen kolaboratif. Definisi manajemen kolaboratif didasarkan pada studi tingkat doktoral ekstensif yang dilakukan antara Januari dan Februari 2009. Kolaborasi adalah lingkungan kerja yang sinergis di mana banyak pihak harus bekerja sama menuju peningkatan praktik dan proses manajemen perawatan kesehatan. Diskusi diakhiri dengan presentasi model komunikasi

kolaboratif yang dikembangkan melalui studi akademis. Meskipun bukan merupakan dokumen akhir, informasi yang terkandung dalam pekerjaan ini berlaku untuk praktisi proses manajemen melalui pandangan pragmatis kepemimpinan. Praktik manajemen perawatan kesehatan sedang berubah dan para pemimpin harus merangkul perubahan agar tetap berhasil dalam manajemen perawatan kesehatan (VanVactor, 2012).

5. Penelitian dari Rohim (2018) tentang Model Kepemimpinan Kolaboratif Dalam Membangun Lembaga Pendidikan Unggul menunjukkan bahwa:
(1) Menghargai pendapat anggota, termasuk anggota dalam pengambilan keputusan, melibatkan diri dengan anggota dalam semua kegiatan, mendorong anggota untuk memberikan pendapat, dan berinteraksi dengan orang lain, komite, dan orang tua adalah bagian dari pola kepemimpinan kolaboratif di MTsN 1 Malang; (2) Membangun institusi pendidikan yang unggul adalah rencana pemimpin, yang meliputi pengembangan budaya yang menyenangkan dengan guru dan karyawan, membina kerjasama dengan pihak luar lingkungan madrasah, dan senantiasa meningkatkan kualitas input, proses, dan output, (3) Kendala internal, seperti sulitnya menciptakan kerjasama tim, serta menerima guru besar dari Kemenag yang kurang profesional, menjadi tantangan bagi pimpinan dalam membangun perguruan tinggi (Rohim, 2018).

Tabel 4: Penelitian Terdahulu yang Terkait

(1) Nama	(2) Judul Penelitian	(3) Masalah	(4) Metode	(5) Temuan
Heck & Hallinger (2010)	<i>Collaborative leadership effects on school improvement: Integrating unidirectional-and reciprocal-effects models.</i>	peneliti menguji gagasan bahwa hubungan antara kepemimpinan kolaboratif dan peningkatan sekolah tidak searah seperti yang disajikan dalam kebanyakan model analitik, tetapi mereka membawa pengaruh timbal balik dalam proses perubahan organisasi di sekolah.	Para peneliti melakukan statistik deskriptif dan analisis korelasi yang berfokus pada keberadaan posisi kepemimpinan yang diformalkan, tanggung jawab tugas ini, dan pola pencarian nasihat guru sehubungan dengan mata pelajaran inti akademik.	Penelitian ini berfokus pada pemahaman tentang kontribusi kepemimpinan kolaboratif dan peningkatan kapasitas sekolah untuk pertumbuhan pembelajaran siswa dalam matematika sekolah dasar. Kami membandingkan model efek searah dan timbal balik yang berfokus pada perubahan dalam kepemimpinan dan pembelajaran di 195 sekolah dasar selama periode 4 tahun. Hasil mendukung kemanjuran model efek timbal balik yang mengkonseptualisasikan kepemimpinan dalam sistem hubungan organisasi yang saling memperkuat dan berubah.
Calvert, K. (2018).	<i>Collaborative leadership: cultivating an environment for success</i>	Kami sering menggunakan 'tim' untuk merujuk pada sekelompok kolaborator, terlepas dari formalitas kelompok yang berkumpul atau durasi proyek. Penelitian kasus menunjukkan, bagaimanapun, bahwa praktisi di lingkungan ini menghadapi tanda-masalah aksi kolektif yang penting yang mendasari menggali potensi mereka untuk membangun hubungan kolaboratif	Penelitian tentang struktur dan kerja tim untuk memodelkan interaksi pada proyek-proyek laboratorium	Penelitian ini merinci pentingnya (dan keterbatasan) kepemimpinan untuk mendorong lingkungan yang mendukung kolaborasi dalam akuisisi perpustakaan. Kondisi yang diperlukan untuk menciptakan tim yang sukses diperiksa: menciptakan visi yang menarik, memungkinkan komunikasi yang efektif, dan membangun kepercayaan di antara para peserta. Tantangan kepemimpinan yang efektif tumbuh dalam upaya kolaboratif yang lebih kompleks, ketika ada prioritas yang tidak cocok, atau ketika memimpin tim di luar struktur pelaporan tradisional. Makalah ini menawarkan panduan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
				untuk menavigasi titik-titik nyeri ini untuk menghasilkan proses yang lebih baik dan lebih inklusif.
Karnan, K., & Marimuthu, K. (2021)	Gaya Kepimpinan Kolaboratif Pengetua Dan Tahap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Kebangsaan	Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tingkat praktik kolaboratif kepala sekolah, tingkat kepuasan kerja guru, dan hubungan keduanya di Sekolah Menengah Kebangsaan Kecamatan Seremban Negeri Sembilan.	Studi survei ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 127 responden dan menggunakan analisis deskriptif dan inferensial	Penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat praktik kepemimpinan kolaboratif kepala sekolah dan tingkat kepuasan kerja guru secara keseluruhan berada pada tingkat yang tinggi. Studi ini juga menemukan bahwa ada hubungan positif dan sangat kuat antara praktik kepemimpinan kolaboratif kepala sekolah dan tingkat kepuasan kerja guru [$r(127) = 0,885, p < 0,01$]. Temuan penelitian ini hendaknya dapat dijadikan pedoman oleh pengelola sekolah untuk lebih memahami masalah dan tanggung jawab kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme dan kepuasan kerja guru serta kinerja siswa dan sekolah secara keseluruhan.
VanVactor, J. D. (2012)	<i>Collaborative leadership model in the management of health care.</i>	Tujuan dari pekerjaan ini adalah untuk memberikan gambaran dan analisis kepemimpinan kolaboratif dan taktik manajemen bersama. Ikhtisar mencakup identifikasi perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen, dan menerapkan konsep untuk praktik manajemen kolaboratif	Analisis terjadi dalam bentuk diskusi skolastik terkait dengan penerapan pragmatis dan penanaman strategi manajemen kolaboratif di seluruh organisasi perawatan kesehatan.	Kolaborasi adalah lingkungan kerja yang sinergis di mana banyak pihak harus bekerja sama menuju peningkatan praktik dan proses manajemen perawatan kesehatan. Diskusi diakhiri dengan presentasi model komunikasi kolaboratif yang dikembangkan melalui studi akademis. Meskipun bukan merupakan dokumen akhir, informasi yang terkandung dalam pekerjaan ini berlaku untuk praktisi proses manajemen melalui pandangan pragmatis kepemimpinan. Praktik manajemen perawatan kesehatan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
				sedang berubah dan para pemimpin harus merangkul perubahan agar tetap berhasil dalam manajemen perawatan kesehatan
Rohim, A. H. A. (2017)	Model kepemimpinan kolaboratif dalam membangun Lembaga Pendidikan Unggul: Studi Kasus di MTsN 1 Malang	Untuk membangun madrasah unggulan, pemimpin yang dapat mengoptimalkan beberapa lini dalam organisasinya dan menjalin ikatan dengan organisasi atau instansi lain sangat diperlukan, sehingga diperlukan kepala sekolah yang memiliki model kerjasama.	The data gathering strategy for this study was observation, interview, and documentation at MTsN I Malang, utilizing a qualitative descriptive approach. Data triangulation utilizing Miles and Huberman's approach, field notes, data reduction, data presentation, data verification, and data validity testing Techniques and the passage of time	Penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) Menghargai pendapat anggota, melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan, melibatkan diri dengan anggota dalam segala kegiatan, mendorong anggota untuk selalu bekerja sama dan berbagi pendapat, serta bekerjasama dengan instansi lain, komite, dan orang tua merupakan bagian dari pola kepemimpinan kolaboratif di MTsN I Malang; (2) Membangun institusi pendidikan yang unggul adalah rencana pemimpin, yang meliputi pengembangan budaya yang menyenangkan dengan guru dan karyawan, membina kerjasama dengan pihak luar lingkungan madrasah, dan senantiasa meningkatkan kualitas input, proses, dan output (3) Internal restraints, such as the difficulties of creating teamwork, as well as accepting professors from the Ministry of Religion who are less professional, are challenges for leaders in building higher educational institutions.

Sumber: Olahan Peneliti dari Berbagai Sumber, 2022

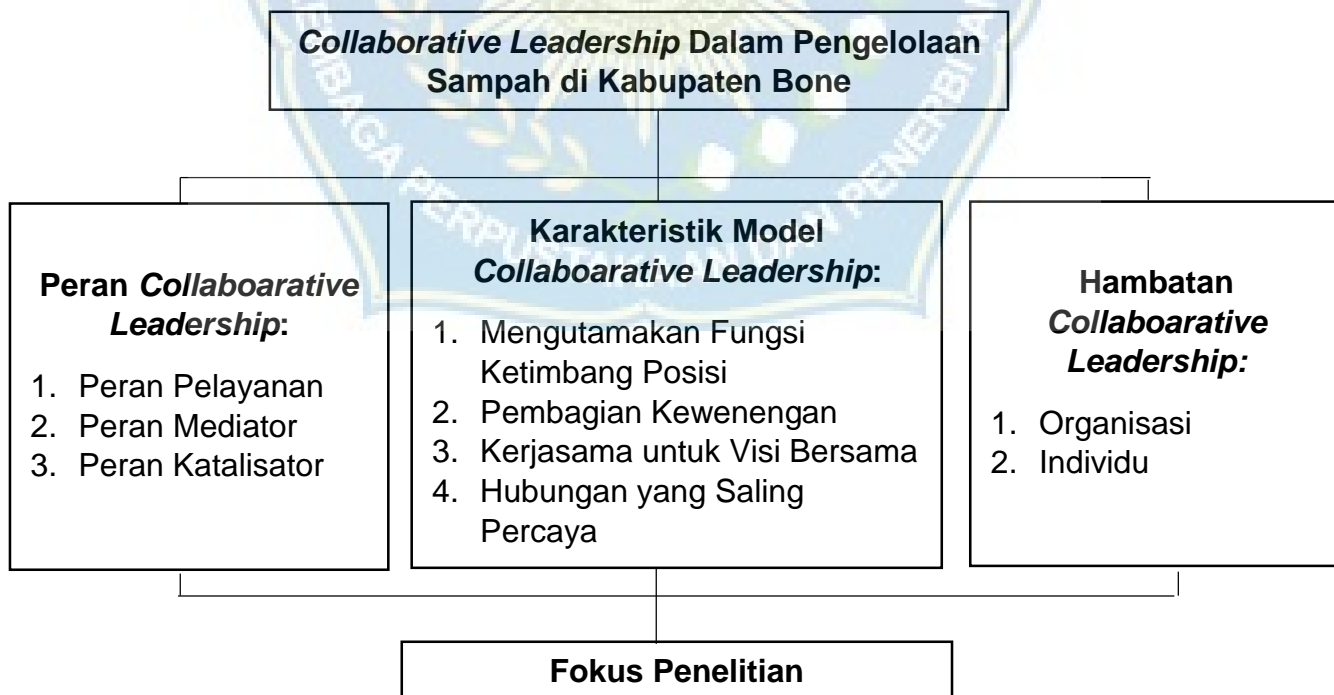
D. Kerangka Pikir

Ketika lingkungan eksternal berubah secara dramatis dan kebutuhan internal tinggi, fungsi kepemimpinan menjadi perhatian utama.

Kepemimpinan modern harus memperhatikan saling ketergantungan komponen, memahami kompleksitas situasi, dan mengenali kendala bahwa gagasan kepemimpinan harus diubah untuk dapat mengatasi itu semua (Kim, 2009). Kepemimpinan modern adalah bagaimana membangun cara/media bagi semua pihak untuk berkontribusi membuat sesuatu yang unggul yang diinginkan, digambarkan sebagai garis lurus dari atas ke bawah. *Finally, leadership is about enabling people to contribute to making something amazing happen* (Kouzes & Posner, 2006).

Dibawah ini digambarkan kerangka pikir berdasarkan kajian pustaka sebelumnya maka untuk mengeksplorasi dan menganalisis terkait topik penelitian ini masalah model dan efektifitas kepemimpinan kolaboratif dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone, sebagaimana berikut ini:

Tabel 5: Kerangka Pikir *Collaborative Leadership*



Sumber: Olahan Peneliti, 2022.

Ketika pemerintah daerah menghadapi kesulitan yang semakin rumit, menggunakan ide kolaborasi di tingkat lokal dianggap sebagai pilihan terbaik. Di sisi lain, kerjasama publik-swasta yang berkembang, peran lembaga non-pemerintah yang semakin besar, dan semangat relawan yang tumbuh di masyarakat memungkinkan proses kolaborasi berkembang dengan memanfaatkan aset-aset ini. Ketika kegiatan memerlukan hubungan antara pemerintah (lokal-regional-nasional), antar-organisasi, antar-sektor, dan entitas skala internasional, kepemimpinan kolaboratif menjadi penting (Kim, 2009).

E. Fokus Penelitian

Bedasarkan latar belakang dan kajian teoritis beserta kerangka pikir yang telah diuraikan dan digambarkan maka fokus penelitian ini adalah *Collaborative Leadership* sebagaimana berikut:

- 1) Penerapan peran *Collaborative Leadership* dalam pengelolaan sampah pada program Bone Bersih (BBS) di Kabupaten Bone menggunakan tiga sub fokus yaitu; peran pelayanan, peran mediator, serta peran katalisator.
- 2) Karakteristik model *Collaborative Leadership* dalam program Bone Bersih Sampah (BBS) dalam menjawab permasalahan sampah di Kabupaten Bone dengan sub fokus yaitu; pengutamaan fungsi ketimbang posisi, pendelegasian kewenangan, kerjasama untuk visi bersama, serta hubungan yang saling percaya.

- 3) Melihat dan menelaah hambatan *Collaborative Leadership* dalam pengelolaan sampah pada program Bone Bersih Sampah (BBS) di Kabupaten Bone dengan sub fokus yaitu; hambatan organisasi dan hambatan individu.

F. Deskripsi Fokus Penelitian

Collaborative leadership yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah proses kerjasama antar *stakeholder* baik aktor pemerintah maupun aktor non pemerintah dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone, dengan mengacu pada program Bone Bersih Sampah (BBS) berdasarkan Surat Keputusan Bupati Kabupaten Bone, adapun variabel yang menjadi fokus penelitian kali adalah sebagai berikut:

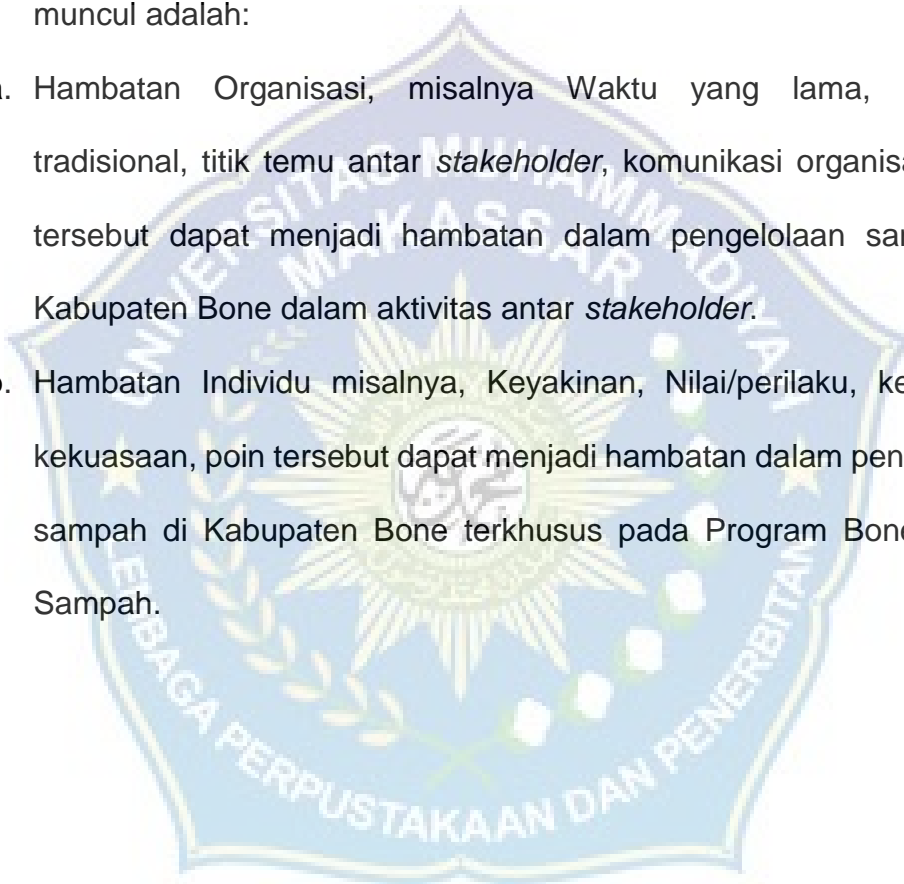
- 1) Penerapan peran *collaborative leadership* adalah dilaksanakannya indikator *collaborative leadership role* oleh *stakeholder* yang telah di SK kan oleh Bupati Kabupaten Bone pada program Bone Bersih, adapun indikator adalah:
 - a. Peran pelayanan, *stakeholder* yang terlibat dalam program Bone Bersih Sampah di Kabupaten Bone menjalankan peran pelayanan seperti penyediaan infrastruktur persampahan, membuat kebijakan atau program pengelolaan sampah
 - b. Peran mediator, *stakeholder* yang terlibat dalam program Bone Bersih Sampah menjadi jembatan atau penengah untuk memediasi berbagai kelompok kepentingan dalam pengelolaan sampah, melakukan pertemuan lintas *stakeholder* untuk menyamakan perspektif.

- c. Peran katalisator, *stakeholder* dalam Program Bone Bersih Sampah melaksanakan edukasi dan penyuluhan pengelolaan sampah yang berkelanjutan dan terintegrasi sebagai upaya membangun kesadaran publik tentang pengelolaan sampah.
- 2) Karakteristik model *Collaborative leadership* adalah pengejawantahan dari nilai kepemimpinan kolaboratif yang dilakukan oleh *stakeholder* yang telah di SK kan dalam program Bone Bersih Sampah dengan indikator sebagai berikut:
 - a. Mengedepankan fungsi ketimbang posisi, *stakeholder* yang terlibat dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone menjalankan tugasnya tanpa memandang bahwa pemmasalahan sampah adalah tugas *stakeholder* tertentu, tapi menjadi tugas semua pihak.
 - b. Partisipasi aktif dan pembagian kekuasaan, *stakeholder* yang ada dalam Program Bone Bersih Sampah mendistribusikan kewenangan penanganan sampah ke *stakeholder* lain, tidak dimonopoli oleh satu *stakeholder* saja.
 - c. Kerjasama untuk visi bersama, *stakeholder* memiliki visi yang sama dalam pengelolaan sampah, di mana semua unsur yang ada dalam Program Bone Bersih Sampah bekerjasama dalam melakukan pengelolaan sampah secara berkelanjutan dan teritegrasi.
 - d. Hubungan yang saling percaya, *stakeholder* yang dilibatkan dalam Program Bone Bersih Sampah saling mempercayai satu sama lain,

sehingga pengelolaan sampah dapat berjalan karena kepercayaan yang tumbuh tanpa saling mencurigai.

3) Hambatan *Collaborative leadership* adalah faktor yang dapat menghambat proses pengelolaan sampah berjalan maksimal, seperti faktor organisasi dan faktor individu, adapun hambatan yang kadang muncul adalah:

- a. Hambatan Organisasi, misalnya Waktu yang lama, birokrasi tradisional, titik temu antar *stakeholder*, komunikasi organisasi, poin tersebut dapat menjadi hambatan dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone dalam aktivitas antar *stakeholder*.
- b. Hambatan Individu misalnya, Keyakinan, Nilai/perilaku, ketakutan, kekuasaan, poin tersebut dapat menjadi hambatan dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone terkhusus pada Program Bone Bersih Sampah.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini didesain sebagai penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Metode kualitatif dipilih karena penelitian ini ingin memahami, mendalami, dan menjelaskan model *Collaborative leadership* dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone. Penjelasan ini diperlukan karena adanya kebutuhan untuk mempelajari penerapan kompetensi kepemimpinan kolaboratif, karakteristik model dan hambatan dalam aspek *collaborative leadership* pada program Bone Bersih Sampah. “Metode kualitatif dipilih karena fokus penelitian ini adalah pada proses ketimbang hasil” (Creswell, 2015). Hal ini agar dapat mendeskripsikan secara tajam mengenai model kolaborasi kepemimpinan dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone.

Penelitian ini menggunakan tipe eksploratif, di mana tujuannya menjelaskan fakta, sifat, dan interaksi antara fenomena yang ada secara faktual, mendalam, dan akurat. Olehnya ity, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan tidak hanya secara teoritis, tetapi juga secara empiris, bagaimana model kolaborasi kepemimpinan dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone, di mana focus penelitian ini terletak pada model kepemimpinan kolaboratif.

B. Sumber Data

Dalam penelitian ini, kami menggunakan sumber data utama yang diperoleh langsung dari sumber aslinya (primer) serta sumber data sekunder yang telah ada sebelumnya, data yang diperlukan adalah data dari wawancara, observasi, dokumentasi, dan data audio visual semuanya disertakan. Data primer berupa pernyataan atau informasi langsung dari sumber yang menjadi subyek sekaligus objek penelitian yaitu informan, dan data sekunder berupa dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian ini (Creswell, 2015).

1. Data Primer

Data primer adalah informasi yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya, yaitu informan, dengan cara observasi (pengamatan) pada informan.

2. Data Skunder

Data sekunder adalah informasi yang dikumpulkan dari buku, dokumen/catatan, publikasi ilmiah yang diterbitkan di berbagai media, dan arsip resmi yang dapat memverifikasi keakuratan data asli.

C. Informan Penelitian

Informan dipilih sebagai sumber data primer untuk penelitian ini karena peneliti mengadopsi teknik tersebut. Pengambilan sampel secara purposive lebih sesuai untuk penelitian kualitatif (Sugiono, 2013).

Purposive sampling adalah orang yang benar-benar memahami atau merupakan partisipan yang terlibat langsung dalam masalah penelitian di

penelitian ini. Dapat dikatakan bahwa orang tersebut adalah informan penelitian ini.

Tabel 6: Informan Penelitian

(1)	(2)	(3)
Informan	Inisial	Jabatan/Instansi
Arifin	AF	Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bone
Edi Saputra Syam	ESS	Sekretaris Kecamatan Tanete Riattang
Asdi Sutriadi Sadar	ASS	Lurah Kelurahan Biru
Andi Saiful Marfian	ASM	Pemuda Pancasila
Ashadi Jaya	AJ	Karang Taruna
Anwar Marjan	AM	Sekertaris Program Pelaksana TIM BBS

Sumber: Olahan Penliti, 2022

D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan tiga Teknik pengumpulan datam yaitu:

- a. Observasi, yaitu Observasi yaitu pengamatan secara langsung di lokasi penelitian guna memperoleh keterangan data yang lebih akurat terkait dengan kepemimpinan kolaboratif dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone.
- b. Wawancara mendalam, Wawancara adalah metode pengumpulan informasi dari informan dengan mengajukan pertanyaan dan berdialog atau berdiskusi dengan *stakeholder* terkait dengan proses pelaksanaan program Bone Bersih Sampah di Kabupaten Bone.
- c. Studi dokumentasi adalah suatu cara pengumpulan data dan studi literatur di mana dokumen pendukung dan pemeliharaan terhadap

pokok bahasan yang ada berupa literatur, laporan, jurnal, karya ilmiah, regulasi, dan dokumentasi fotografi lapangan.

E. Teknik Analisis Data

Untuk mengembangkan dan mengumpulkan data yang akurat dan objektif sesuai dengan tujuan penelitian, digunakan analisis data kualitatif, yang meliputi analisis konteks dari tinjauan pustaka dan analisis pernyataan dari wawancara informan. Menurut Creswell, J. W. (2015) bahwa operasi analisis data kualitatif dilakukan secara kolaboratif dan berkesinambungan. Ketika datang ke analisis data, para ahli berbicara tentang berbagai tahapan yang terdiri dari beberapa tahapan, seperti:

- a. Reduksi data (*data reduction*) yaitu prosedur seleksi, penekanan pada kesederhanaan, dan transformasi data mentah yang diperoleh dari catatan lapangan selama penelitian.
- b. Penyajian data (*data display*) yaitu kumpulan teks, narasi, grafik jaringan, tabel, dan bagan yang ditargetkan untuk meningkatkan pemahaman tentang data yang dipilih, yang kemudian ditampilkan dalam tabel atau penjelasan penjelasan.
- c. Penarikan kesimpulan dan verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*).
Penarikan kesimpulan dan pengungkit adalah fase ketiga dalam analisis data kualitatif. Kesimpulan awal masih bersifat sementara, dan jika tidak ditemukan bukti yang kuat untuk mendukung langkah pengumpulan data selanjutnya, maka kesimpulan tersebut akan diubah. Sebaliknya, jika kesimpulan data yang diberikan pada tahap

awal didukung oleh bukti nyata dan peneliti saat ini mengumpulkan data lagi, kesimpulan yang disajikan dapat dipercaya.

F. Teknik Validasi Data

Triangulasi merupakan salah satu cara yang digunakan peneliti untuk menguji data, Menurut Sugiyono (2013) Triangulasi adalah proses membandingkan data dari berbagai sumber dengan cara yang berbeda dan pada waktu yang berbeda. Lebih lanjut Sugiyono (2013) membagi triangulasi menjadi tiga kategori, sebagai berikut:

- a. Triangulasi sumber adalah proses membandingkan data dari banyak sumber. Dalam situasi ini, peneliti menggunakan observasi, wawancara, dan dokumen yang ada untuk mengumpulkan dan menguji data. Peneliti kemudian membandingkan hasil observasi dengan hasil wawancara, serta hasil wawancara dengan catatan yang ada.
- b. Triangulasi teknis adalah proses membandingkan data dari sumber yang berbeda dengan menggunakan pendekatan yang berbeda. Dalam contoh ini, data dikumpulkan melalui wawancara, yang kemudian diverifikasi dengan observasi dan makalah. Jika ketiga metode pengujian data memberikan hasil yang berbeda, peneliti melakukan diskusi tambahan dengan data yang relevan atau orang lain untuk menentukan data mana yang benar, atau apakah semuanya benar karena perbedaan sudut pandang.

- c. Risiko data sering dipengaruhi oleh berlalunya waktu. Pengambilan data dengan teknik wawancara pada pagi hari, pada saat informan masih segar dan tidak banyak masalah, akan menghasilkan data yang lebih valid sehingga lebih dapat dipercaya. Akibatnya, saat menguji data, mungkin dilakukan melalui wawancara, observasi, atau prosedur lain pada waktu yang berbeda atau dalam skenario yang berbeda.

Jika temuan pengujian menghasilkan data yang berbeda, prosedur diulangi sampai kepastian data ditetapkan. Triangulasi juga dapat dilakukan dengan membandingkan temuan penelitian dengan temuan tim peneliti lain yang bertugas mengumpulkan data.

G. Lokasi dan Jadwal Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kabuptan Bone Provinsi Sulawesi Selatan yang berfokus kepada program pengelolaan sampah bersih Kabupaten Bone. Penelitian ini dilaksanakan dengan jadwal pelaksanaan yang tersajikan dalam table di bawah ini.

Tabel 7: Jadwal Pelaksanaan Penelitian

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Jenis Kegiatan	Nov-Des 2021	Jan-Mar 2022	April-Des 2022	Januari-April 2023	Mei-Juni 2023	Juli-Agust 2023
Pengajuan Judul Penelitian						
Pencarian Data dan Penjajakan Masalah penelitian						
Bimbingan dan Penyesuaian Usulan Penelitian						
Seminar Usulan Penelitian						
Publikasi Jurnal						
Pengumpulan dan Analisis Data Penelitian						
Penyusunan Akhir Penelitian						
Perbaikan tesis						
Sidang Tesis						

Sumber: Olahan Peneliti 2023

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Karakteristik Objek Penelitian

Deskripsi objek penelitian dipaparkan dalam pembahasan ini bertujuan untuk memberi gambaran yang komprehensif tentang objek penelitian dan juga menjadi bahan informasi guna menganalisis lebih lanjut tentang *collaborative leadership* dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone.

1. Deskripsi Geografis Kabupaten Bone

Kabupaten Bone terletak di pesisir timur Provinsi Sulawesi Selatan, sekitar 174 km dari Makassar. Dia memiliki luas sekitar 4.559 km², yang merupakan 9,78 persen dari total luas Provinsi Sulawesi Selatan. Kabupaten Bone memiliki panjang 138 km dengan 27 kecamatan dan 372 desa/kelurahan. Watampone adalah ibu kota Bone.

Secara geografis Kabupaten Bone berbatasan dengan wilayah-wilayah berikut:

Tabel 8: Perbatasan Wilayah

(1)	(2)
Utara	Kabupaten Wajo dan Soppeng
Timur	Teluk Bone
Selatan	Kabupaten Sinjai dan Gowa
Barat	Kabupaten Maros, Pangkep, Barru.

Sumber: Olahan Peneliti dari berbagai sumber (2023)

Kabupaten Bone berada di antara 4°13'–5°6' Lintang Selatan dan 119°42'–120°30' Bujur Timur. Kabupaten Bone memiliki iklim tropis karena

berada dekat dengan garis khatulistiwa. Suhu udara 24.4°C–27.6°C, kelembaban udara 77–86%.

Dua jenis hujan terdiri dari wilayah Kabupaten Bone: tipe hujan monsoon dan tipe hujan lokal. Tipe hujan monsoon meliputi sebagian barat wilayah Kabupaten Bone pada bulan Januari dan Februari. Tipe hujan lokal mencakup sebagian besar wilayah Kabupaten Bone, dengan curah hujan tertinggi pada bulan Mei hingga Juni.

Selain kedua wilayah tersebut, Kecamatan Bontocani dan Libureng merupakan wilayah peralihan. Sebagian mengikuti wilayah barat dan sebagian lagi mengikuti wilayah timur. Jumlah curah hujan bulanan di Wilayah Bone bervariasi, dengan rata-rata 201,25 mm setiap tahun. Curah hujan tertinggi terjadi pada bulan Juni, yang mengalami banyaknya hari hujan sebanyak 23 hari, dengan curah hujan sebesar 638 mm. Bagian timur Kabupaten Bone berada di pesisir, dengan garis pantai sepanjang 138 km dari selatan ke utara. Daerah barat dan selatan Kabupaten Bone terdiri dari bukit dan gunung dengan aliran sungai di antara mereka.

Pada tahun 2014, 194 sungai di Kabupaten Bone mengalir dan digunakan untuk pertanian. Sungai Walanae, yang berhulu di Kecamatan Bontocani dan mengalir melalui Kabupaten Soppeng hingga Danau Tempe di Kabupaten Wajo, kemudian masuk ke Bone hingga bermuara di Teluk Bone. Sungai ini mencapai panjang 60 km hanya di wilayah Kabupaten Bone.

Gambar 3: Peta Kabupaten Bone



Sumber: https://id.wikipedia.org/wiki/Kabupaten_Bone

2. Deskripsi Administrasi Pemerintahan Kabupaten Bone

Pada tahun 2020, wilayah administratif Kabupaten Bone terdiri dari 7 kecamatan dan 372 kelurahan dan desa. Kecamatan Dua Boccoe memiliki 22 kelurahan dan desa yang paling banyak, sedangkan Tanete Riattang Barat, Tanete Riattang, dan Tanete Riattang Timur memiliki 8 kelurahan dan desa. Ada 27 kecamatan di seluruh kabupaten Bone, termasuk:

Tabel 9: Data Kecamatan dan Desa/Kelurahan

(1)	(2)	(3)
Kecamatan	Jumlah Kelurahan dan Desa	Desa/Kelurahan
Patimpeng	10	Batulappa, Bulu Ulaweng, Latellang, Maddanreng Pulu, Masago, Massila, Pacing, Patimpeng, Pationgi, Talabangi.
Bengo	9	Bengo, Bulu Allaporeng, Lili Riawang, Mattaropuli, Mattirowalie, Samaenre, Selli, Tungke, Walimpong
Tellu Limpoe	11	Batu Putih, Bonto Masunggu, Gaya Baru, Lagori, Pallawa, Polewali, Sadar, Samaenre, Tapong, Tellang Kere, Tondong
Amali	15	Ajanglaleng, Amali Riattang, Benteng Tellue, Bila, Laponrong, Liliriattang, Mattaropurae, Tacipong, Tassipi, Tocinnong, Ulaweng Rijaja, Waempubbu, Waemputtange, Wellulang, Mampotu
Tanete Riattang Timur	8	Bajoe, Cellu, Lonrae, Palette, Panyula, Tibojong, Toro, Waetuo
Tanete Riattang Barat	8	Bulu Tempe, Jeppee, Macanang, Macege, Majang, Mattiro Walie, Polewali, Watang Palakka
Tanete Riattang	8	Biru, Bukaka, Manurunge, Masumpu, Pappolo, Ta, Walanae, Watampone
Cenrana	16	Ajalasse, Awang Cenrana, Cenrana, Labongnge, Labotto, Laoni, Latonro, Nagauleng, Pacubbe, Pallae, Pallime, Panyiwi, Pusungnge, Watang Ta, Watu, Ujung Tanah
Dua Boccoe	22	Cabbeng, Kampoti, Laccori, Lallatang, Mario, Matajang, Melle, Padacenga, Pakkasalo, Panyili, Pattiro, Praja Maju, Sailong, Sanrangeng, Solo, Tawaroe, Tempe, Tocina, Ujung, Uloe, Watang Padacenga, Unyi
Ajangale	14	Allamungeng Patue, Amessangeng, Labissa, Lebbae, Leppangeng, Manciri, Opo, Pacciro, Pinceng Pute, Telle, Timurung, Welado, Pompanua, Pompanua Riattang
Tellu Siattinge	17	Ajjalireng, Itterung, Lamuru, Lanca, Lappae, Lea, Mattoanging, Padaidi, Palongki, Patangnga, Pongka, Sijelling, Tajong, Ulo, Waji, Otting, Tokaseng
Awangpone	18	Abbanuang, Awolagading, Bulumpare'e, Cakke Bone, Carebbu, Carigading, Cumpiga, Jaling, Kading, Kajuara, Lappose, Latteko, Mallari, Mappalo Ulaweng, Matuju, Pacing, Unra, Maccope
Palakka	15	Bainang, Cinennung, Lemoape, Maduri, Mattanete Bua, Melle, Mico, Panyili, Pasempe, Passippo, Siame, Tanah Tenga, Tirong, Ureng, Usa
Ulaweng	15	Cani Sirenreng, Galung, Jompie, Lamakkaraseng, Lilina Ajangale, Manurunge, Mula Menree, Pallawa Rukka,

(1)	(2)	(3)
		Sappewalie, Tadang Palie, Tea Malala, Tea Musu, Timusu, Ulaweng Cinnong, Cinnong
Lamuru	12	Barakkae, Barugae, Mamminasae, Massenreng Pulu, Mattampa Bulu, Mattampa Walie, Padaelo, Poleonro, Seberang, Sengeng Palie, Turu Cinnae, Lalebata
Lappariaja	9	Lili Riattang, Mattampawalie, Patangkai, Pattuku Limpoe, Sengeng Palie, Tenri Pakkua, Tonronge, Ujung Lamuru, Waekecece
Ponre	9	Bolli, Mappesangka, Mattampae, Pattimpa, Poleonro, Salampe, Salebba, Tellu Boccoe, Turu Adae
Cina	12	Abbumpungeng, Ajang Pulu, Arasoe, Awo, Cinennung, Kanco, Kawerang, Lompu, Padang Loang, Tanete Harapan, Walenreng, Tanete
Barebbo	18	Bacu, Barebbo, Cempaniga, Cingkang, Cinnong, Congko, Corawali, Kading, Kajaolaliddong, Kampuno, Lampoko, Parippung, Samaelo, Sugiale, Talungeng, Watu, Wollangi, Apala
Sibulue	20	Ajangpulu, Balieng Toa, Bulie, Cinnong, Kalibong, Letta Tanah, Mabbiring, Mallusetasi, Manajeng, Massenreng Pulu, Pakkasalo, Pasaka, Pattiro Bajo, Pattiro Riolo, Pattiro Sompe, Polewali, Sumpang Minangae, Tadang Palie, Tunreng Tellue, Maroanging
Mare	18	Batu Gading, Cege, Data, Kadai, Karella, Lakukang, Lapasa, Lappa Upang, Mario, Mattampa Walie, Mattiro Walie, Pattiro, Sumaling, Tellongeng, Tellu Boccoe, Ujung Salangketo, Ujung Tanah, Padaelo
Libureng	20	Baringeng, Binuang, Bune, Laburasseng, Mallinrung, Mario, Mattirobulu, Mattiro Deceng, Mattirowalie, Pitumpidange, Poleonro, Polewali, Ponre-Ponre, Suwa, Swadaya, Tappale, Tompo Bulu, Wanuwawaru, Ceppaga, Tanah Batue
Tonra	11	Bacu, Bicoing, Bonepute, Bulu-Bulu, Gareccing, Libureng, Muara, Padatuo, Rappa, Samaenre, Ujunge
Salomekko	8	Bellu, Gattareng, Malimongeng, Manera, Mappatoba, Tebba, Ulubalang, Pancaitana
Kajuara	18	Abbumpungeng, Ancu, Angkue, Buareng, Bulu Tanah, Gona, Kalero, Lappabosse, Lemo, Mallahae, Massangkae, Padaelo, Polewali, Pude, Raja, Tarasu, Waetuo, Awang Tangka
Kahu	20	Arallae, Balle, Biru, Bonto Padang, Cakkela, Cammilo, Carima, Cenrana, Hulo, Labuaja, Lalepo, Maggenrang, Matajang, Mattoanging, Nusa, Palakka, Pasaka, Sanrego, Tompong Patu, Palattae
Bontocani	11	Bana, Bontojai, Bulu Sirua, Erecinnong, Lamoncong, Langi, Mattirowalie, Pammusureng, Pattuku, Watang Cani, Kahu

Sumber: Olahan peneliti dari berbagai sumber (2023)

Tabel 10: Daftar OPD Kabupaten Bone

(1)	(2)
Nama Instansi	Jumlah
Bupati dan Wakil Bupati	1
Sekretariat Daerah	1
Inspektorat	1
Dinas Daerah	28
Badan Daerah	7
Staf Ahli	3
RSUD	1
Puskesmas	38
Kecamatan	27
Desa/ Kelurahan	372

Sumber: Olahan peneliti dari berbagai sumber (2023)

3. Deskripsi Kependudukan Kabupaten Bone

Sebagai hasil dari sensus penduduk tahun 2020, populasi Kabupaten Bone berjumlah 801.775 orang, terdiri dari 391.682 pria dan 410.093 wanita, dengan pertumbuhan sebesar 1,08 persen dibandingkan dengan proyeksi jumlah penduduk tahun 2010. Selain itu, rasio jenis kelamin tahun 2020 adalah 95,5 banding 1. Pada tahun 2020, Kabupaten Bone memiliki kepadatan penduduk 176 jiwa/km². Kecamatan-kecamatan memiliki kepadatan penduduk yang beragam, dengan Kecamatan Tanete Riattang memiliki kepadatan penduduk 2.200 jiwa/km², dan Kecamatan Bontocani memiliki kepadatan penduduk terendah 38 jiwa/km².

4. Data Persampahan di Kabupaten Bone

Pemerintah Kabupaten Bone memiliki kepedulian terhadap lingkungan hidup, seperti yang tercantum dalam visi Kabupaten Bone. Dalam rangka mengelola sampah, Dinas Lingkungan Hidup bertanggung

jawab. Namun, saat ini pengelolaan sampah di Kabupaten Bone masih belum mencapai harapan yang diinginkan. Pemerintah hanya berhasil mengelola sampah dengan baik di tiga kecamatan di pusat kota, yaitu Kecamatan Tanete Riattang, Tanete Riattang Barat, dan Tanete Riattang Timur. Sementara itu, 24 kecamatan lainnya di Kabupaten Bone belum mampu mengelola sampah dengan baik.

Seiring bertambahnya jumlah penduduk, produksi sampah juga meningkat. Akibatnya, tumpukan sampah di tempat pembuangan akhir akan melebihi kapasitasnya seiring berjalannya waktu. Pengelolaan sampah di Kabupaten Bone saat ini menggunakan sistem semi open dumping di Tempat Pembuangan Akhir Passippo. Di wilayah perkotaan dengan luas 126,35 km² dan jumlah penduduk sebesar 145.394 jiwa, jumlah tenaga kebersihan yang dimiliki oleh Dinas Lingkungan Hidup hanya sebanyak 267 orang, yang jelas tidak sebanding. Data ini menunjukkan bahwa satu petugas kebersihan melayani sekitar 396 jiwa penduduk. Hal ini menimbulkan permasalahan terkait keberadaan sampah di Kabupaten Bone.

Pemerintah Kabupaten Bone menyadari bahwa pengelolaan sampah tidak bisa dilakukan sendiri. Oleh karena itu, mereka menerapkan konsep kolaborasi dalam program Bone Bersih Sampah (BBS). Program ini melibatkan partisipasi aktif masyarakat, LSM, pihak swasta, dan pemerintah dalam mengelola sampah. Tujuannya adalah untuk menjaga kebersihan lingkungan melalui pengelolaan sampah yang baik.

Latar belakang program ini adalah kurangnya efektivitas dalam penanganan sampah dan keterbatasan yang dihadapi oleh pemerintah dalam hal ini. Namun, di sisi lain, terdapat potensi besar yang dimiliki oleh masyarakat yang belum dimanfaatkan dengan baik. Akibat pengelolaan sampah yang tidak optimal, terjadi penurunan kualitas kesehatan masyarakat, kerusakan lingkungan, serta menurunnya kenyamanan dan keindahan. Selain itu, buruknya pengelolaan sampah di pusat kota juga berdampak pada citra Kabupaten Bone secara keseluruhan, terutama Kecamatan Tanete Riattang yang merupakan ibu kota yang mewakili Kabupaten Bone

a) Jumlah penduduk dan fasilitas persampahan

Jumlah penduduk kota Watampone sekitar 900 ribu jiwa, di mana sekitar 130 ribu jiwa tinggal di wilayah tersebut. Namun, fasilitas persampahan yang ada seperti mobil truk sampah, kontainer, dan motor sampah tidak mencukupi untuk menangani volume sampah yang dihasilkan oleh penduduk. Setiap orang di kota Watampone rata-rata menghasilkan sekitar 2,5 liter sampah per hari, sehingga diperkirakan volume sampah yang dihasilkan oleh masyarakat setiap hari mencapai 325 ribu liter. Namun, fasilitas pengangkutan sampah hanya mampu mengangkat sekitar 50% dari volume sampah tersebut. Selain itu, frekuensi pengangkutan sampah hanya dilakukan sekali dalam sehari. Kondisi ini disebabkan oleh keterbatasan fasilitas yang dimiliki oleh Dinas Lingkungan Hidup kabupaten Bone.

Di Kecamatan Tanete Riattang, terdapat sekitar 10.800 penduduk dengan sekitar 26 ton sampah yang dihasilkan oleh rumah tangga. Dari jumlah tersebut, sekitar 20,8 ton sampah berhasil diangkut ke Tempat Pembuangan Akhir (TPA).

Sementara itu, Kecamatan Tanete Riattang Barat memiliki sekitar 9.818 penduduk dan rumah tangga di sana menghasilkan sekitar 24 ton sampah. Dari jumlah tersebut, sekitar 19,2 ton sampah berhasil terangkut.

Di Kecamatan Tanete Riattang Timur, terdapat sekitar 8.142 penduduk dengan sekitar 19 ton sampah yang dihasilkan oleh rumah tangga. Dari jumlah tersebut, sekitar 15,2 ton sampah berhasil terangkut.

Grafik penanganan sampah di wilayah perkotaan dapat menggambarkan perbandingan antara jumlah penduduk, rumah tangga, timbulan sampah, dan jumlah sampah yang terangkut di setiap kecamatan.

b) Pola Penanganan Sampah

Pengelolaan sampah saat ini masih mengikuti pola lama, yaitu sistem linear kumpul-angkut-buang (Lutfi, 2013). Namun, pendekatan ini hanya memindahkan masalah sampah dari satu tempat ke tempat lain, tanpa memikirkan dampak jangka panjangnya. Hal ini tidak adil bagi masyarakat dan lingkungan di tempat tujuan akhir sampah, seperti TPA Passippo.

Terlebih lagi, TPA Passippo memiliki luas terbatas dan akan digunakan sebagian untuk pembangunan IPLT. Dalam beberapa tahun ke

depan, TPA Passippo dengan sistem pengendalian penumpukan sampahnya hanya akan bisa digunakan untuk waktu yang terbatas. Oleh karena itu, diperlukan perubahan model pengelolaan sampah menjadi siklus melalui konsep 3R (*reduce, reuse, recycle*) (Sekarningrum et al., 2021).

Dalam menghadapi ancaman ledakan sampah di Kabupaten Bone, dilakukan strategi penanganan yang efektif. Berikut ini beberapa strategi yang dilakukan:

Edukasi dan Kesadaran Masyarakat: Penting untuk meningkatkan kesadaran masyarakat tentang pentingnya pengelolaan sampah yang baik. Melalui kampanye edukasi, seminar, dan sosialisasi, masyarakat dapat memahami betapa pentingnya memilah sampah, mengurangi penggunaan plastik sekali pakai, dan mendaur ulang bahan-bahan yang dapat didaur ulang.

Penyediaan Sarana Pemilahan Sampah: Pemerintah dan pengembang perumahan harus memastikan bahwa setiap pemukiman atau perumahan dilengkapi dengan fasilitas pemilahan sampah yang memadai. Tempat sampah yang terpisah untuk sampah organik dan non-organik serta fasilitas daur ulang harus tersedia secara memadai.

Pengangkutan Sampah yang Efisien: Pihak berwenang harus menyediakan sistem pengangkutan sampah yang efisien dan teratur. Pemukiman dan perumahan harus dilayani dengan jadwal pengangkutan sampah yang jelas dan rutin. Ini akan mencegah penumpukan sampah di

sepanjang jalan protokol dan mendorong warga untuk membuang sampah di tempat yang sesuai.

Pembentukan Tim Penegak Peraturan: Diperlukan tim penegak peraturan yang bertugas untuk memastikan bahwa pengembang dan pemilik pemukiman mematuhi peraturan pengelolaan sampah yang ada. Mereka harus melakukan inspeksi rutin, memberikan teguran dan sanksi kepada pihak yang melanggar aturan, dan memastikan pemukiman dan perumahan memenuhi persyaratan pemilahan sampah.

Peningkatan Infrastruktur Daur Ulang: Pemerintah perlu mengembangkan dan meningkatkan infrastruktur daur ulang di Kabupaten Bone. Pabrik daur ulang dan pusat pengolahan sampah harus didirikan untuk memproses sampah yang dapat didaur ulang secara efisien. Selain itu, masyarakat juga perlu diberikan fasilitas yang memadai untuk mendaur ulang sampah di tingkat rumah tangga.

Kerjasama dengan Swasta dan LSM: Kerjasama antara pemerintah, swasta, dan LSM sangat penting dalam mengatasi masalah sampah. Swasta dapat membantu dalam penyediaan fasilitas pemilahan sampah dan pengolahan sampah, sementara LSM dapat berperan dalam mengedukasi masyarakat dan memberikan pemahaman tentang pentingnya kebersihan dan pengelolaan sampah yang baik. Inilah yang kemudian menginisiasi lahirnya program kolaborasi dalam penanganan masalah persampahan oleh Bupati Kabupaten Bone, melalui Surat Keputusan Bupati Bone Nomor: 520 Tahun 2019 Tentang Pembentukan

Tim Pelaksana Kegiatan Bone Bersih Sampah Tingkat Kabupaten Bone, program ini adalah upaya pengelolaan persampahan dengan pendekatan kolaboratif yang melibatkan berbagai aktor

Melalui implementasi strategi ini secara komprehensif, dapat mengatasi ancaman ledakan sampah di Kabupaten Bone dan menjaga kebersihan serta kelestarian lingkungan untuk generasi mendatang.

B. Paparan Dimensi Penelitian *Collaborative leadership* Dalam Pengelolaan Sampah di Kabupaten Bone

Setelah melakukan penelitian terhadap objek yang berkaitan dengan fokus penelitian ini, maka hasil penelitian dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Penerapan Peran *Collaborative Leadership* dalam pengelolaan sampah pada program Bone Bersih Sampah (BBS) di Kabupaten Bone

Kolaborasi merupakan persyaratan kepemimpinan yang efektif (Getha-taylor & Morse, 2016), hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin harus menerapkan peran kepemimpinan kolaboratif dalam menjalankan programnya, termasuk dalam hal ini adalah pemerintah daerah dalam upaya menyelesaikan berbagai persoalan.

Penanganan permasalahan sampah membutuhkan upaya serius, dengan kompleksitas persoalan sampah maka pendekatan kolaborasi lintas aktor menjadi penting. Kepemimpinan kolaboratif harus menjadi elemen sentral dalam desain kebijakan dan harus menjadi dasar terjadinya kepemimpinan dan manajemen (VanVactor, 2012).

Meskipun kepemimpinan kolaboratif diminta untuk memainkan menjalankan berbagai peran, kepentingan dari peran-peran ini dapat

bervariasi tergantung pada keadaan dan tujuan kolaborasi (Ansell & Gash, 2012), adapun penerapan peran kepemimpinan kolaboratif dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone melalui program Bone Bersih Sampah sebagai berikut.

a. Peran Pemimpin Sebagai Pelayan

Pada tahap awal proses kolaboratif, peran pemimpin sangat penting dalam mewakili keseluruhan kolaborasi. Mereka memiliki otoritas yang diberikan oleh semua pemangku kepentingan dan bertanggung jawab atas jalannya proses kolaborasi (Sufianty, 2014). Ini berarti bahwa tidak ada satu pihak pun yang dapat mengambil keputusan secara sepihak, tetapi keputusan dibuat secara bersama-sama melalui partisipasi dan diskusi yang melibatkan semua pihak terkait.

Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk membangun kepercayaan di antara pemangku kepentingan (Maak & Pless, 2006). Mereka harus menciptakan lingkungan yang mendukung di mana setiap orang merasa didengar, dihargai, dan kepentingannya dipertimbangkan dengan adil. Selain itu, pemimpin juga harus memfasilitasi komunikasi dan koordinasi antara semua pihak terlibat. Mereka harus memastikan bahwa saluran komunikasi terbuka dan semua pihak memiliki kesempatan untuk berbagi pandangan, pemikiran, dan masukan mereka (Ansell & Gash, 2012).

Dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone, program Bone Bersih Sampah merupakan program yang menggunakan pendekatan kolaboratif, sejauh mana penerapan pemimpin sebagai pelayan dalam

program tersebut, berikut hasil wawancara peneliti dengan Bapak AF dari Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bone sebagai organisasi perangkat daerah yang bertanggung jawab dalam pengelolaan persampahan.

“iya dek, masalah sampah ini memang masalah serius, menjadi persoalan global, maka dari itu tentu kita sebagai pemerintah bertanggung jawab untuk memberikan solusi dan pelayanan terhadap masyarakat dalam menjawab permasalahan sampah ini, pelayanan yang kita berikan berupa pelayanan dengan turun langsung untuk mengelola sampah dengan menyediakan fasilitas, tidak sampai disitu kita berupaya membangun kesadaran masyarakat agar ikut aktif dan mersa bertanggung jawan untuk mengelola sampahnya masing-masing dalam bentuk pelatihan atau kerjasama dengan semua pihak termasuk berusaha secara maksimal menjalankan perintah Bupati melalui program Bone Bersih Sampah” (Hasil wawancara dengan AF, 14 Maret 2023).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, semangat untuk menjalankan peran pemimpin sebagai pelayan dalam mengelola masalah persampahan di Kabupaten Bone dapat diperankan, adanya kesadaran bahwa sampah merupakan permasalahan krusial sehingga fungsi-fungsi pelayanan harus diterapkan dengan pendekatan kolaboratif, seperti menggandeng banyak pihak dalam program pengelolaan sampah di wilayah perkotaan di Kabupaten Bone.

Lebih lanjut, sekaitan dengan arahan presiden dalam rangka mencegah bencana yang ditimbulkan akibat penanganan sampah yang tidak tepat pemerintah pusat terus mendorong kampanye bebas sampah melalui gerakan Indonesia bersih, hal ini jugalah yang terus mendorong pemerintah daerah untuk terus melakukan inovasi dalam mengelola masalah persampahan tersebut, termasuk menjadi urusan prioritas dalam aspek pelayanan pemerintah, sebagaimana hasil wawancara peneliti

dengan Bapak ESS selaku Sekretaris Kecamatan Tanete Riattang sebagai berikut:

“Kalau kita membicarakan sampah dan segala permasalahan yang ditimbulkan, maka sudah pasti itu masalah publik pak, apalagi kami kecamatan yang ada di ibukota kabupaten, kepadatan penduduk dan produksi sampah yang jauh lebih banyak mengharuskan kami untuk melihat permasalahan sampah sebagai permasalahan serius, karena bersentuhan dengan masyarakat secara keseluruhan maka harus ada pelayanan maksimal, sudah banyak program yang sudah kami lakukan, program Bone Bersih Sampah adalah program kolaboratif yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah yang mendorong banyak pihak untuk hadir memerikan pelayanan untuk bisa menyelesaikan masalah sampah ini, termasuk secara struktural kami pemerintah ditingkat kecamatan” (Hasil Wawancara dengan ESS, 14 maret 2023).

Mangacu pada hasil wawancara tersebut, dijelaskan oleh Sekretaris Kecamatan Tanete Riattang, secara jelas dikatakan bahwa permasalahan sampah adalah masalah yang perlu pelayanan serius dari pemerintah dan tidak berhenti pada fungsi pelayanan oleh pemerintah tetapi bagaimana upaya pelayanan melibatkan *stakeholder* yang lain dan secara kolaboratif menjawab tantangan-tantangan persampahan yang menjadi acaman hampir semua kota – kota besar disemua wilayah.

Untuk mengkonfirmasi lebih jauh, sejauh mana upaya pelayanan yang dilakukan menggunakan pendekatan *collaborative leadership*, dalam pengelolaan persampahan di Kabupaten Bone, aktor strategis lain yang tidak kalah pentingnya adalah kelompok masyarakat, berdasarkan Surat Keputusan Bupati Bone dalam program Bone Bersih Sampah salah satu unsur yang dilibatkan adalah Pemuda Pancasila Kabupaten Bone, berikut

hasil wawancara peneliti dengan ASM dari Pemuda Pancasila Kabupaten

Bone:

“Iye betul kami adalah bagian dari yang di SK kan oleh pak Bupati dalam program Bone Bersih Sampah, yang saya pahami program ini adalah program yang lahir dari usulan teman-teman LSM yang fokus dalam persoalan persampahan, mereka mendorong bahwa masalah sampah bukan hanya tanggung jawab pemerintah, tetapi harus ada kerja sama dan pelibatan banyak pihak untuk menciptakan sistem yang baik, maka lahirlah program ini, saya kira ini satu bentuk pelayanan yang diberikan oleh pemerintah dengan mengakomodir usulan-usulan yang muncul sehingga masalah sampah bisa kita tangani bersama” (Hasil Wawancara dengan ASM, 13 Maret 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan tersebut, maka bisa diafirmasi jika program Bone Bersih Sampah adalah satu bentuk pelayanan berbasis *collaborative leadership* yang dilakukan oleh pemerintah kabupaten Bone dalam menjalankan tugasnya. Pelayanan publik merupakan kewajiban suatu lembaga pemerintah untuk memberikan layanan kepada masyarakat. Hal ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingan masyarakat dengan cara yang efisien, efektif, terbuka, adil, dan bertanggung jawab (Sumarli, 2020). Dalam perannya sebagai pelayan, pemimpin memiliki tanggung jawab untuk mengelola kerja kolaboratif di antara anggota tim atau organisasi yang dipimpinnya. Ini melibatkan penggunaan sumber daya yang signifikan untuk memfasilitasi kerja kolaboratif yang efektif (Ansell & Gash, 2012).

Gambar 4: Truk fasilitas persampahan di Kab. Bone



Sumber: Penelusuran Peneliti, 2023.

Oleh karena itu, jika mengacu pada beberapa hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, maka prinsip pemimpin yang melayani sebagai satu prinsip yang dimiliki seorang pemimpin kolaboratif dianggap dijalankan sekalipun belum maksimal sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak AM selaku sekretaris program Bone Bersih Sampah sebagaimana dinyatakan sebagai berikut:

“begini ndik, program ini bagus sekali, hanya saja intervensi kebijakan pemda masih terbatas sehingga pihak-pihak yang dihaparkan berkolaborasi secara maksimal pada faktanya dilapangan belum seperti yang kita konsepkan” (Hasil wawancara dengan AM, 13 maret 2023).

Hasil wawancara dengan AM dikuatkan dengan hasil pengamatan peneliti di wilayah Kelurahan Watampone kecamatan Tanete Riattang, di mana mobil pengangkut sampah dari DLH Kabupaten Bone mengangkut sampah yang menumpuk di bahu jalan dan tempat pembuangan sampah sementara yang ada di depan gedung perkantoran. Dengan demikian

dalam program Bone Bersih Sampah, pengelolaan sampah di Kabupaten Bone menerapkan prinsip *collaborative leadership* dengan peran pelayanan dilakukan oleh stakeholder yang terkait dalam program tersebut.

b. Peran Pemimpin Sebagai Mediator

Seorang pemimpin yang efektif berperan sebagai mediator dalam menyelesaikan masalah, menjadi jembatan dari kepemimpinan kolaboratif untuk mempertemukan semua kepentingan yang ada. Sebagai mediator, pemimpin berusaha memberikan pemahaman kepada semua pihak yang terlibat dalam konflik atau masalah tersebut. Pemimpin tersebut bertujuan untuk mencapai solusi yang adil dan saling menguntungkan melalui kerja kolaboratif dan semangat kekeluargaan. Dengan memahami perspektif kedua belah pihak, pemimpin dapat menyelesaikan masalah dengan cara yang memuaskan semua pihak terlibat dan mengatasi permasalahan dengan baik (Mardin et al., 2016).

Peran kedua pemimpin kolaboratif adalah berfungsi sebagai mediator atau perantara antara pemangku kepentingan yang berbeda. Mediasi ini timbul karena struktur dasar tata kelola kolaboratif, yang melibatkan partisipasi sukarela dan pembagian kekuasaan. Mengingat pemangku kepentingan memiliki perspektif dan kepentingan yang beragam, seringkali mereka tidak berada dalam posisi yang saling berhadapan. Dalam praktik tata kelola kolaboratif, pemimpin diharapkan memfasilitasi pertukaran yang positif antara pemangku kepentingan yang berbeda melalui penyelesaian konflik, melakukan mediasi antara posisi yang

berbeda, menjaga kondisi pertukaran yang positif, dan membangun kepercayaan (Ansell & Gash, 2012).

Pemerintah Kabupaten Bone terus berupaya dan melahirkan berbagai program dalam rangka pengelolaan sampah yang ada di Kabupaten Bone, diantaranya Bone Bersih Sampah, dalam penelitian difokuskan pada aspek *collaborative leadership*, sebagaimana diungkapkan oleh Ansell & Gash (2012) bahwa peran kepemimpinan kolaboratif diantaranya adalah pemimpin berperan sebagai mediator atau penengah, untuk mendalami maka berdasarkan wawancara peneliti dengan Bapak ASS selaku Lurah di Kelurahan Biru Kecamatan Tanete Riattang sebagai berikut:

“Jika berbicara sebagai mediator dalam pengelolaan sampah saya rasa itu peran yang tidak bisa dihindarkan oleh pemerintah, sampah ini masalah yang bersentuhan dengan semua level dan kalangan masyarakat, tidak ada masyarakat yang tidak berkaitan dengan sampah, hanya tingkatan sampah yang dihasilkan berbeda, jika dibiarkan ini akan menjadi bencana lingkungan kesehatan dan lain-lainnya” (Hasil wawancara dengan ASS, 15 maret 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan ASS dapat dikatakan bahwa *stakeholder* terkait dalam menjalankan tugas pengelolaan sampah menerapkan peran mediator yang menjadi prinsip dalam model *collaborative leadership*, pengelolaan sampah adalah masalah yang melibatkan semua level dan kalangan masyarakat sehingga paling digunakan pendekatan kolaboratif. Sampah merupakan masalah global yang mempengaruhi lingkungan, kesehatan, dan kualitas hidup kita semua. Sebagai mediator dalam pengelolaan sampah, pemerintah memainkan peran penting dalam mengoordinasikan upaya untuk mengurangi, mendaur

ulang, dan mengelola sampah dengan cara yang berkelanjutan (Rido Argo Mukti, 2020).

Mengkonfirmasi pernyataan dari informan diatas, peneliti kembali melakukan wawancara dengan Bapak AM sebagai Sekretaris Program Bone Bersih Sampah tentang apakah dalam pengelolaan sampah para aktor *stakeholder* menjalankan peran-peran mediator, berikut hasil wawancara peneliti:

“Kalau sebagai mediator saya kira peran *stakeholder* terkait ada yang berjalan dengan baik ada yang belum, begini ndik, saya sampaikan sebelumnya kalau program ini adalah inisiatif kami, kemudian meminta pemerintah daerah memfasilitasi dengan, maka saya kira sampai titik ini mediasi pemerintah cukup baik dengan membuat program dan mengeluarkan SK, hanya dalam perjalanannya untuk bisa maksimal dilapangan seperti nya butuh intervensi lebih” (Hasil wawancara dengan AM, 13 maret 2023).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut terlihat bahwa pemerintah daerah telah merespons permintaan *stakeholder* lain dengan baik. Mereka telah membuat program dan mengeluarkan surat keputusan (SK) terkait program tersebut. Langkah ini menunjukkan dukungan pemerintah dalam menengahi dan memediasi program serta memberikan kerangka kerja yang jelas, juga disampaikan bahwa dalam perjalanan program ini, terdapat kebutuhan akan intervensi lebih lanjut. Ini mengindikasikan bahwa beberapa aspek dalam pelaksanaan program belum mencapai tingkat maksimal di lapangan. Mungkin ada kendala atau tantangan tertentu yang perlu diatasi agar program ini dapat berjalan secara optimal. Diharapkan melalui peran mediasi yang efektif dengan pendekatan *collaborative*

leadership, hal ini dapat membantu memperbaiki pelaksanaan program agar mencapai hasil yang optimal dalam pengelolaan sampah yang ada.

Sementara itu, pemerintah daerah melalui Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bone juga memberikan respon terhadap bagaimana menjalankan peran mediator pemerintah dalam mengelolah persampahan yang ada di Kabupaten Bone, berikut hasil wawancara dengan Bapak AF dari Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bone:

“Betul saya kira dek, selain sebagai regulator kami di DLH selalu memediasi berbagai *stakeholder* bahkan turun langsung ke masyarakat untuk mendorong kesadaran masyarakat tentang pentingnya sampah dikelola dengan baik, upaya-upaya mediasi kami seperti misalnya bagaimana Perusda dan perusahaan swasta lain yang beroperasi di Kabupaten Bone untuk ikut berpartisipasi dalam pengelolaan lingkungan melalui dana CSR apakah langsung ke masyarakat atau melalui pemerintah dan kelompok LSM yang bergerak di tata kelola persampahan, sekalipun tidak semua berjalan dengan maksimal, tetapi beberapa berjalan dengan baik” (Hasil wawancara dengan AF, 14 maret 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan AF, pemimpin daerah terlibat dalam upaya mediasi antara berbagai pemangku kepentingan untuk meningkatkan kesadaran masyarakat tentang pentingnya pengelolaan sampah yang kolaboratif. Salah satu bentuk mediasi yang dilakukan adalah mendorong Perusda (Perusahaan Daerah) dan perusahaan swasta lain yang beroperasi di Kabupaten Bone untuk berpartisipasi dalam pengelolaan lingkungan dengan mendorong mereka untuk menyumbangkan dana *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang dapat digunakan untuk pengelolaan sampah.

Hanya saja dalam beberapa hal, program kolaboratif Bone Bersih Sampah belum berjalan maksimal pada kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan infrastruktur pengelolaan sampah, seperti pembangunan tempat pembuangan akhir yang terkelola dengan baik atau pengadaan fasilitas daur ulang. Hal ini dapat peneliti perkuat melalui pengamatan di wilayah Kelurahan Biru, kebanyakan infrastruktur pengelolaan sampah masih pengadaan dari APBD Kabupaten Bone, sehingga posisi *stakeholder* yang bisa menjadi *sponsorship* belum maksimal. Hasil wawancara peneliti dengan Bapak ASM dari Pemuda Pancasila menjelaskan:

“Pihak seperti Bank dan perusahaan lain memang belum nampak berkontribusi pada program Bone Bersih Sampah, sekalipun secara kegiatan cukup banyak terlibat dalam agenda perbaikan lingkungan sekitar perusahaan berada” (Hasil wawancara dengan ASM, 13 maret 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan ASM, maka menunjukkan masih ada *stakeholder* yang belum maksimal dalam memediasi program Bone Bersih Sampah, sekalipun dalam peran pengelolaan sampah dan lingkungan mengambil peran, tetapi dalam program kolaboratif Bone Bersih Sampah *stakeholder* tersebut masih terbatas dalam melibatkan diri.

Upaya kolaboratif seringkali gagal karena para pemimpin tidak mampu mengelola kepentingan lintas *stakeholder* dengan baik (Ansell & Gash, 2012), Pemimpin kolaboratif dalam mediasi harus memfasilitasi komunikasi antara para pemangku kepentingan, membantu mereka untuk saling memahami dan menyelaraskan perspektif mereka. Berdasarkan hasil wawancara dari berbagai pihak diatas, maka peran aktor dalam menjalankan fungsi pemimpin sebagai mediator sebagai aspek

Collaborative leadership bisa dikatakan cukup berhasil, tentunya dengan beberapa catatan yang harus diperbaiki.

Gambar 5: Stakeholder Bone Bersih Sampah menjadi mediator



Sumber: Penelusuran oleh peneliti, 2023.

c. Pemimpin Sebagai Katalis

Seorang pemimpin juga harus bertindak sebagai katalisator yang menginspirasi dan mendorong pemanfaatan potensi penuh dari setiap individu dalam organisasi. Mereka harus memberikan respons yang membangkitkan semangat dan produktivitas yang tinggi, serta menjadi contoh dan pionir dalam membawa perubahan positif (Tatulus et al., 2018). Pemimpin memiliki peran penting sebagai agen perubahan dan katalisator yang bertujuan untuk mengubah sistem ke arah yang lebih baik. Sebagai katalisator, pemimpin bertindak untuk meningkatkan potensi dan kinerja

individu dalam organisasi. Mereka berusaha menginspirasi semangat dan kerja keras yang cepat, serta selalu menjadi pionir dan penggerak perubahan (Bustari, 1994).

Pemimpin kolaboratif adalah seseorang yang mengambil peran untuk memfasilitasi dan mendorong kolaborasi efektif di antara anggota tim atau organisasi. Mereka bertindak sebagai katalisator dalam membangun kerjasama, memperkuat hubungan tim, dan menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi yang produktif (Ansell & Gash, 2012). Dalam penelitian ini aspek berikut yang menjadi fokus penelitian adalah peran *collaborative leadership* yang berprinsip bahwa pemimpin sebagai katalis. Dalam program Bone Bersih Sampah, peran pemimpin sebagai katalis dapat diurai melalui wawancara dengan Bapak ESS selaku Sekretaris Kecamatan Tanete Riattang sebagai berikut:

“Iye ndik, saya kira pemimpin dalam hal ini kami di Kecamatan tidak cukup dengan membuat kebijakan kemudian berdiam diri, program pengelolaan sampah ini gampang-gampang susah begitu, setelah kebijakan dibuat, kami harus melakukan dorongan lebih untuk memicu semangat masyarakat menjalankan program tersebut, apalagi masalah sampah penanganannya harus kolaboratif” (Hasil wawancara dengan ESS, 14 maret 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan ESS, maka dapat dipahami bahwa pemerintah sebagai salah satu *stakeholder* dalam menangani masalah persampahan juga memainkan peran sebagai katalisator, dengan melakukan upaya mendorong semangat kesadaran akan pentingnya terlibat aktif untuk menyelesaikan permasalahan persampahan ini dengan berbagai pendekatan terkhusus model *collaborative leadership*. Hasil

wawancara ini juga dikuatkan oleh Dinas Lingkungan Hidup, peneliti melakukan wawancara dengan Bapak AF sebagai berikut:

“Langkah yang kita lakukan untuk mendorong perubahan cara berpikir masyarakat adalah dengan melakukan penyuluhan dan pelatihan, kami melakukan penyuluhan dan pelatihan kepada masyarakat mengenai pentingnya pengelolaan sampah yang baik. Masyarakat perlu diberikan pemahaman tentang dampak negatif sampah terhadap lingkungan dan kesehatan, serta manfaat dari pengelolaan sampah yang benar. Kami juga mendukung kegiatan melalui kampanye, seminar, atau kegiatan komunitas yang melibatkan berbagai *stakeholder*” (Hasil wawancara dengan AF, 14 Maret 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan AF, maka didapat dipahami bahwa dalam menjalankan program Bone Bersih Sampah di Kabupaten Bone pemerintah daerah berupaya menjadi katalisator dengan membangkitkan kesadaran dan pemahaman *stakeholder* serta masyarakat tentang pengelolaan sampah, melalui dan penyuluhan yang dilakukan. Upaya ini adalah bagian dari pendekatan *collaborative leadership* untuk memaksimalkan peran – peran dari masing-masing *stakeholder* dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone.

Gambar 6 : Diklat Bone Zero Sampah Bersama BUMDes



Sumber: Penelusuran Peneliti, 2023

Sejalan dengan pengamatan peneliti di Kantor Kelurahan Biru, memperlihatkan beberapa piala dan sertifikat yang menunjukkan adanya kegiatan-kegiatan yang mendorong kesadaran masyarakat dalam pengelolaan sampah dengan melibatkan banyak aktor sebagai program yang berbasis *collaborative leadership*. Seperti hasil wawancara peneliti dengan ASM dari kelompok Pemuda Pancasila sebagai berikut:

“Iye, memang di Kota ini beberapa kali kami diundang terkait dengan pengelolaan persampahan, dalam bentuk seminar maupun pelatihan, juga sering diadakan perlombaan apakah tingkat kelurahan atau kelompok masyarakat yang berkaitan dengan kesadaran pentingnya masalah sampah ini diatasi secara bersama, bahkan mendorong kelompok masyarakat dan *stakeholder* yang lain untuk mengambil bagian dan bersama-sama pemerintah daerah mengatasi masalah persampahan” (Hasil wawancara dengan ASM, 13 maret 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan ASM, maka dapat dikatakan bahwa pemimpin yang berfungsi sebagai katalisator dalam program Bone Bersih Sampah banyak dilakukan dengan model *collaborative leadership*. Sebagai agen perubahan, pemimpin berperan sebagai penggerak utama yang membimbing sumber daya manusia (SDM) untuk lebih peka terhadap pembinaan dan pengembangan organisasi, mengembangkan visi secara bersama, mendistribusikan kewenangan kepemimpinan, dan membangun lingkungan kerja yang sehat (Jauhari & Maunah, 2022). Hal ini juga divalidasi oleh Bapak ASS sebagai Lurah Kelurahan Biru berikut hasil wawancara peneliti:

“kami kelurahan yang cukup sering mendapatkan penghargaan terkait dengan pengelolaan sampah, Kelurahan Biru bahkan menjadi percontohan dalam penanganan sampah di Kabupaten Bone, program-program yang dijalankan dan diikuti cukup memberikan kesadaran pada masyarakat tentang pentingnya sampah dikelola dengan baik” (Hasil wawancara dengan ASS, 14 maret 2023).

Berdasarkan pemaparan berbagai informan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa peran *Collaborative leadership* dalam aspek pemimpin sebagai katalisator telah dilaksanakan oleh berbagai *stakeholder* terkait, hal ini tentu akan berdampak pada pengelolaan persampahan yang semakin baik. Pemimpin kolaboratif memiliki keterbatasan dalam mengambil keputusan secara sepihak. Oleh karena itu, mereka cenderung bekerja melalui kolaborasi dengan para pemangku kepentingan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Salah satu alat yang dimiliki oleh pemimpin tersebut adalah kemampuan dalam membingkai atau mendefinisikan masalah. Meskipun mereka tidak dapat mengatur definisi masalah secara sepihak,

mereka dapat membantu para pemangku kepentingan dalam mengidentifikasi dan menemukan pendekatan yang produktif dalam memahami dan menghadapi masalah tersebut (Ansell & Gash, 2012).

Dengan demikian tiga peran *Collaborative leadership* yang diutarakan Ansell & Gash (2012) yaitu pemimpin sebagai pelayan, pemimpin sebagai mediator dan pemimpin sebagai katalisator dapat dikatakan dijalankan dalam program Bone Bersih Sampah yang merupakan program kolaboratif pemerintah Kabupaten Bone dalam pengelolaan smpa, tentu ada catatan – catatan yang perlu dimaksimalkan oleh semua *stakeholder* terkait.

Gambar 7: Sosialisasi Bank Sampah



Sumber: Penelusuran peneliti, 2023

2. Karakteristik *Collaborative Leadership* pada program Bone Bersih Sampah (BBS) dalam Pengelolaan Sampah di Kabupaten Bone

Collaborative leadership dapat menciptakan iklim yang berfungsi sebagai platform untuk implementasi kebijakan yang sukses (Edwards &

Smit, 2008b). *Collaborative leadership* melibatkan partisipasi dan keterlibatan aktif dari berbagai pihak yang terlibat, baik itu pemimpin, anggota tim, atau pemangku kepentingan lainnya. Dengan melibatkan semua pihak terkait, *collaborative leadership* memungkinkan pembentukan iklim yang inklusif, transparan, dan saling mendukung (Jacklin-Jarvis & Potter, 2020).

Collaborative leadership melibatkan kerja sama tim dan partisipasi aktif dari semua anggota dalam mengatasi masalah, membuat keputusan bersama, dan menjalankan proses terbuka. Salah satu karakteristik dalam kepemimpinan kolaboratif adalah adanya diskusi konstruktif atau perbedaan pendapat yang membangun: yaitu gagasan bahwa dengan adanya diskusi terbuka dan energik, termasuk kritik dan konflik ringan yang berkaitan dengan gagasan pemimpin, dalam kerangka kerja saling ketergantungan yang kooperatif, dapat mendorong kreativitas dan inovasi dalam menyelesaikan masalah (Ardoin et al., 2015).

Oleh karena itu, dalam penelitian ini salah satu variabel yang peneliti uji adalah bagaimana karakteristik *Collaborative Leadership* menjiwai pengelolaan sampah di Kabupaten Bone melalui program Bone Bersih Sampah, dengan menjadikan temuan Edwards dan Smit (2008) sebagai pijakan teori dalam menguji karakteristik *Collaborative leadership* dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone, adapun temuan peneliti adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan Kolaboratif adalah fungsi yang dilakukan, bukan posisi yang dipegang oleh satu orang

Kepemimpinan kolaboratif adalah pendekatan kepemimpinan di mana fungsi kepemimpinan dilakukan oleh beberapa orang atau kelompok kerja bersama (Arnun, 2023). Ini berbeda dengan pendekatan tradisional di mana satu orang dianggap sebagai pemimpin tunggal yang bertanggung jawab atas pengambilan keputusan dan arahan.

Dalam kepemimpinan kolaboratif, tanggung jawab dan kekuasaan terbagi di antara anggota tim atau kelompok kerja (Anfara & Angelle, 2007). Setiap anggota memiliki kontribusi yang sama dalam mengambil keputusan, merencanakan, melaksanakan tugas, dan mencapai tujuan bersama. Artinya, setiap *stakeholder* yang ada dalam program Bone Bersih Sampah mengedepankan fungsi mereka sebagai bagian yang memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan sampah tanpa mengedepankan posisinya secara struktural. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa informan sebagai *stakeholder* terkait dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone, Bapak AF dari Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bone memberikan keterangan sebagai berikut:

“Terkait kesadaran itu dek, memang sampai saat ini saat ini kalau kita lihat, yang dominan menjalankan tugas pengelolaan sampah masih pemerintah, kelompok lain belum secara maksimal, ada beberapa kelompok masyarakat yang turut andil, tapi sebagian besar sepertinya menganggap bahwa pengelolaan sampah ini adalah tugas pemerintah saja, makanya untuk menyadarkan itu seperti saya sampaikan sebelumnya kita sering melakukan penyuluhan ke berbagai komunitas” (Hasil wawancara dengan AF, 14 maret 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan AF, dapat dipahami sampai saat ini, sebagian *stakeholder* masih menganggap bahwa pengelolaan

sampah adalah tanggung jawab pemerintah semata. Padahal pengelolaan sampah adalah tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta. Pengelolaan sampah dapat berjalan efektif apabila menggunakan pendekatan *collaborative leadership*. Hanya saja tidak semua komunitas diluar pemerintah menyadari itu dan ambil bagian dalam masalah persampahan ini. Seperti hasil wawancara peneliti dengan AM sebagai Sekretaris program Bone Bersih Sampah sebagai berikut:

“Jadi sebelum terbentuk Tim Program Bone Bersih melalui SK Bupati, kami awalnya adalah LSM Lekas (Lembaga Kajian dan Advokasi Lintas Masyarakat), sejak lama kami bergerak untuk mengkampanyekan *zero waste*, termasuk bersurat ke Bupati untuk mengintruksikan jajaran pemerintah daerah untuk ikut mengkampanyekan pengentasan sampah dan Alhamdulillah direspon dengan baik dengan mengeluarkan surat himbauan” (Hasil wawancara dengan AM, 13 maret 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan AM, maka dapat dipahami bahwa posisi komunitas masyarakat ada yang memiliki kesadaran jika pengelolaan sampah adalah tugas bersama dan harus dikerjakan secara kolaboratif tanpa memandang posisi, jabatan dan di instansi mana ia berada. Hal ini menunjukkan kalau komponen diluar masyarakat juga berpartisipasi aktif dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone. Keputusan Bupati untuk merespons surat tersebut dengan baik merupakan hal positif yang menjadi sinyal bahwa pemerintah tidak menjadikan dirinya sebagai aktor tunggal dalam mengelola masalah persampahan dan mengedepankan aspek *collaborative leadership*. Respon positif ini menunjukkan bahwa usaha dan advokasi komunitas masyarakat berhasil

mempengaruhi kebijakan pemerintah daerah dalam menghadapi masalah sampah.

Dalam pengelolaan sampah harus dikembangkan kerja sama yang bersifat multi-*stakeholder* dengan pihak LSM maupun pihak swasta di tingkat lokal maupun regional (Asteria & Heruman, 2016). Untuk mengkonfirmasi lebih lanjut maka peneliti melakukan wawancara dengan Bapak AJ dari Karang Taruna Kabupaten Bone, berikut hasil wawancara peneliti:

“Sejauh ini kami beberapa kali terlibat dalam isu lingkungan, termasuk masalah sampah, mungkin karena faktor tersebut kami dimasukkan menjadi bagian dari tim Bone Bersih Sampah yang di SK kan Bupati, sekalipun dalam kapasitas sebagai bagian dari Tim Bone Bersih Sampah kami belum cukup maksimal tapi secara independent program kami banyak bersentuhan dengan masalah sampah ini, ditingkatan desa dan kelurahan lebih aktif lagi melakukan kerja bakti lingkungan” (Hasil wawancara dengan AJ, 15 maret 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan AJ, menunjukkan bahwa, *stakeholder* yang ada di Kabupaten Bone memiliki kesadaran untuk menciptakan lingkungan yang berkelanjutan, yang perlu dikuatkan adalah mengintegrasikan seluruh *stakeholder* yang ada dalam tim Bone Bersih Sampah untuk secara kolaboratif mengatasi masalah persampahan. Pengolahan sampah perlu dilakukan secara terintegrasi, terintegrasinya pengelolaan sampah antara masyarakat, swasta dan pemerintah, mengurangi biaya operasional pengelolaan sampah (Ernawati et al., 2012).

Hasil pengamatan peneliti di wilayah Kelurahan Biru di mana ada satuan tugas yang bergerak untuk terus mengkapanyekan masalah sampah ke masyarakat, seperti memasang spanduk edukatif tentang

pentingnya penanganan sampah oleh masyarakat secara baik. Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan Bapak ASS sebagai Lurah Kelurahan Biru, berikut hasil wawancara peneliti:

“Kami ini kelurahan yang cukup padat dan banyak wilayah perumahan yang tidak terjangkau oleh armada sampah Dinas Lingkungan Hidup, jika kita hanya berharap dari armada yang ada maka sudah bisa dipastikan Kelurahan Biru akan banyak titik yang penuh dengan sampah, oleh karena itu kami menyadari bahwa kami juga harus ambil bagian untuk menangani masalah ini, tim satgas kebersihan yang jumlahnya terbatas tiada henti mengajak warga untuk mengelola sampah dengan pendekatan 3R yang sering disosialisasikan” (Hasil wawancara ASS, 14 maret 2023).

Berdasarkan petikan wawancara dengan ASS, pihak kelurahan memiliki kesadaran untuk ikut bertanggung jawab atas persoalan sampah yang tidak dapat dapat diselesaikan secara keseluruhan oleh Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bone, selain menjadi bagian dari program Bone Bersih Sampah, Kelurahan dan Desa adalah ujung tombak pemerintah daerah, sehingga menghadirkan *collaborative leadership* menjadi penting, termasuk dalam masalah persampahan.

Gambar 8: Kolaborasi Lintas Akor untuk Menangani Masalah Sampah



Sumber: Penelusuran Peneliti, 2023.

Maka dari beberapa hasil wawancara yang telah diungkapkan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kesadaran pengelolaan sampah secara kolaboratif telah ada pada aktor-aktor *stakeholder* terkait, mereka terlibat dalam pengelolaan sampah, berfungsi untuk memberi manfaat tanpa harus berada pada posisi-posisi tertentu ini menjadi karakteristik dari *collaborative leadership*. Pengelolaan sampah tidak hanya menjadi tanggung jawab pemerintah, melainkan juga merupakan tanggung jawab yang harus diemban bersama oleh penghasil sampah, baik itu individu, keluarga, maupun korporasi (Budi Setianingrum, 2018).

Gambar 9: Pemuda Pancasila bersih sampah di Kabupaten Bone



Sumber: Hasil penelusuran peneliti, 2023.

b. Kepemimpinan Kolaboratif adalah Partisipatif dan Pembagian Kekuasaan

Kepemimpinan kolaboratif memainkan peran penting dalam memfasilitasi kolaborasi multisektor yang efektif. Pembagian kekuasaan adalah salah satu mekanisme kunci yang memungkinkan pemimpin dalam kemitraan formal untuk membangun dasar kepemimpinan yang luas (Alexander et al., 2001). Salah satu karakteristik dalam *Collaborative leadership* adalah adanya pembagian kekuasaan, dalam hal ini pengelolaan sampah di Kabupaten Bone tidak hanya tersentral pada satu *stakeholder* saja, tetapi harus ada *power sharing* kepada *stakeholder* yang lain untuk memperkuat partisipasi *stakeholder* tersebut.

Dengan pembagian kekuasaan, pemimpin kolaboratif berbagi tanggung jawab dan memanfaatkan keahlian dan perspektif yang berbeda dari anggota kemitraan (Choirul, 2020). Ini memungkinkan mereka untuk

mencapai kesepakatan yang lebih baik, mempromosikan partisipasi aktif, dan membangun kepercayaan dan keterlibatan yang lebih kuat di antara semua pihak yang terlibat. Bone Bersih Sampah sebagai program pengelolaan sampah di Kabupaten Bone merupakan program kolaboratif, dalam penelitian ini, peneliti menguji apakah karakteristik *Collaborative leadership* pada aspek *power sharing* diterapkan dalam program tersebut. Berikut hasil wawancara peneliti dengan Bapak AF selaku Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bone:

“Masalah publik seperti masalah sampah ini sudah menjadi tanggung jawab bersama, karena kami tidak mungkin bisa menyelesaikan semuanya, sumber daya terbatas, oleh karena itu program-program pengelolaan sampah yang kami kerjakan adalah melibatkan banyak pihak, dengan mendelegasikan kepada tugas-tugas pengelolaan sampah yang tidak bisa dikerjakan seluruhnya oleh Dinas Lingkungan Hidup, apalagi Dinas Lingkungan Hidup untuk di lapangan lebih kepada mengumpulkan sampah untuk dibawa ke tempat pembuangan sampah, sementara model pengelolaan sampah berkelanjutan adalah bagaimana supaya tidak ada sampah yang sampai di tempat pembuangan akhir” (Hasil wawancara dengan AF, 14 maret 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan AF, pemerintah menyadari betul pentingnya *collaborative leadership* dalam mengatasi masalah persampahan, sehingga permasalahan sampah membutuhkan kerjasama semua pihak, termasuk pemerintah, lembaga swadaya masyarakat, sektor swasta, akademisi, dan masyarakat umum. Dengan *collaborative leadership* yang baik, program-program pengelolaan sampah dapat dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan. Dengan demikian maka pada pengelolaan sampah di Kabupaten Bone dilakukan pembagian kewenangan dan tanggung jawan pada *stakeholder* terkait. Senada dengan

hasil wawancara sebelumnya, pernyataan informan lain yang peneliti wawancara memperkuat hal tersebut, berikut hasil wawancara peneliti dengan Bapak ASS sebagai Lurah Kelurahan Biru:

“Bapak Bupati sering memberikan arahan baik secara lisan maupun dalam bentuk himbauan tertulis untuk semua organisasi perangkat daerah tanpa terkecuali untuk ikut mengkampanyekan pengentasan sampah, termasuk program Bone Bersih Sampah yang jika mengacu pada SK yang dikeluarkan terdapat sekitar 400 *stakeholder* yang di libatkan, melalui SK tersebut *stakeholder* terkait diberikan kewenangan untuk menyusun berbagai model kebijakan dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone” (Hasil wawancara dengan ASS, 14 maret 2023).

Berdasarkan wawancara dengan ASS, maka melalui program Bone Bersih Sampah *stakeholder* terkait diberikan kewenangan untuk menyusun berbagai model kebijakan dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone. Ini menunjukkan adanya kesadaran pentingnya melibatkan semua pihak terkait atau disebut *collaborative leadership*, seperti lembaga pemerintahan, komunitas, lembaga swadaya masyarakat, dan sektor swasta, dalam upaya mengurangi dan mengelola sampah dengan lebih efektif.

Dengan melibatkan berbagai *stakeholder*, program Bone Bersih Sampah dapat mengambil manfaat dari beragam perspektif dan pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing pihak. Hal ini memungkinkan penyusunan kebijakan yang lebih komprehensif, strategis, dan berkelanjutan dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone. Adapun hasil wawancara peneliti dengan Bapak AM selaku Sekretaris Program Bone Bersih Sampah sebagai berikut:

“Secara konsep ndik, program Bone Bersih Sampah sangat bagus, karena 400 *stakeholder* yang dilibatkan dan sistem yang kita rancang memang targetnya adalah Bone ini *zero waste*, jika kita baca SK nya ada kewenangan yang diberikan sangat besar untuk tim ini, hanya saja pada faktanya di lapangan jauh dari harapan kita, apalagi covid-19 yang melanda pasca SK itu diterbitkan, dilapangan hampir semua terhenti, meskipun sistemnya tetap kita bangun, seperti aplikasi “latunas” yang sistemnya adalah menjadikan sampah sebagai berkah, sampai saat ini kita masih terus berkoodirnasi bagaimana program ini berjalan maksimal” (Hasil wawancara dengan AM, 13 maret 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan AM, maka dapat dipahami bahwa dalam program Bone Bersih Sampah dalam aspek regulasi sudah ada pendelegasian kekuasaan kepada tim Bone Bersih Sampah itu sendiri sebagai karakteristik *collaborative leadership*, sebagaimana poin yang menjadi tugas tim Bone Bersih Sampah dalam Surat Keputusan Bupati Bone Nomor 520 Tahun 2019 sebagai berikut:

- a) melakukan sosialisasi dan edukasi regulasi persampahan nasional kepada *stakeholder*;
- b) menyiapkan draf peraturan daerah (PERDA) Pengelolaan Sampah Kabupaten Bone tentang Pengelolaan Sampah dan Pengembangan Pertanian Organik dan/atau Perda lainnya sekaitan dengan pengembangan usaha pengelolaan sampah dan usaha turunannya di masyarakat dan dunia usaha;
- c) pendampingan penyusunan Peraturan Bupati, Peraturan Desa tentang pengelolaan sampah dan pembentukan lembaga pengelola sampah dan/atau bank sampah di masyarakat sebagaimana amanat regulasi persampahan;

- d) merancang draf master plan persampahan desa/kelurahan dan master plan sampah kabupaten;
- e) menyiapkan program pengelolaan sampah dengan sinergi program perusahaan *corporate sosial responsibility* (CSR) serta program perusahaan *extended produsen responsibility* (EPR) serta program antisipasi banjir dan penampungan air dalam bentuk sumur resapan, embun atau waduk dll;
- f) memfasilitasi dan pendampingan kepada pemerintah kecamatan dan desa/kelurahan serta pihak swasta dan kelompok pengelola sampah dan/atau bank sampah se Kabupaten Bone;
- g) melaksanakan workshop, bimbingan teknik, seminar, fokus group diskusi mengenai optimalisasi pengelolaan sampah kawasan baik local, regional, nasional dan internasional;
- h) pendampingan kepada pemerintah dan/atau pihak pengelola kawasan atau pihak sponsorship dalam pembangunan percontohan atau demplot pusat pelatihan dan pengelolaan sampah di setiap wilayah kecamatan dan/atau membentuk Pusat Daur Ulang (*recycle center*);
- i) pendampingan kepada pihak pemerintah dan/atau pihak investor/swasta dalam membangun industri pengelolaan sampah termasuk energi berbasis sampah (*waste to energy*) dan industri hilir berbasis sampah (produk pupuk organik granul atau tablet) sebagai penopang industri hulu (kompos atau energy baru terbarukan biogas)

yang dihasilkan oleh pengelola bank sampah atau pengelola sampah lainnya;

- j) pendampingan dalam sosialisasi dan aplikasi pencegahan sampah laut dengan menerapkan waste manifest pelayaran kapal penumpang dan/atau kapal barang dan jenis kapal lainnya dengan koordinasi antar pelabuhan antar kabupaten dan kota;
- k) pendampingan pembentukan bank sampah kawasan untuk pengelolaan sampah dan limbah B3 di Rumah Sakit, Puskesmas, Balai Pengobatan, Klinik Kesehatan, Kawasan Industri, Destinasi Wisata, Mal, Perkantoran, Pertokoan, Pasar, Pelabuhan dan/atau kawasan lainnya;
- l) pendampingan perancangan dan pembangunan pengelolaan residu sampah dengan pola control landfill di Tempat Pengolahan sampah Akhir (TPA) dengan sasaran menjadikan TPA sebagai destinasi wisata dan edukasi berbasis sampah;
- m) pendampingan pembentukan lembaga ekonomi para pengelola sampah berupa Primer Koperasi Pengelola Sampah (PKPS) Kabupaten Bone;
- n) pendampingan program pengembangan home industri dan penciptaan lapangan kerja berbasis sampah dan pertanian organik serta segala usaha turunannya atas produk yang berpotensi menjadi sampah agar bernilai ekonomi;

- o) melaksanakan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan Kantong Plastik Berbayar (KPB) atau Kebijakan Kantong Plastik Tidak Gratis (KPTG) se Kabupaten Bone; dan
- p) melaporkan secara berkala atas hasil pelaksanaan kegiatan Bone Bersih Sampah kepada Bupati Bone.

Berdasarkan wawancara dengan beberapa informan yang disampaikan diatas dan Surat Keputusan Bupati Bone Nomor 520 Tahun 2019, maka sebenarnya dalam program Bone Bersih Sampah karakteristik *Collaborative leadership* dalam aspek adanya pembagian kewenangan dan kekuasaan sebagai upaya melibatkan partisipasi dari berbagai *stakeholder* yang ada dapat dikatakan terwujud, sekalipun dalam tahap pelaksanaan program dilapangan secara teknis belum berjalan secara utuh.

Berbagi kekuasaan dalam kolaborasi membutuhkan pemikiran yang matang mengenai cara pembagian kekuasaan dan pedoman yang jelas untuk menghadapi tantangan yang mungkin timbul. Komunikasi yang efektif menjadi salah satu hal yang sangat penting dalam hal ini (Ran & Qi, 2018).

c. Kepemimpinan Kolaboratif adalah Kerjasama Mencapai Visi Bersama

Collaborative leadership merupakan prasyarat untuk terciptanya budaya kolaboratif. Peran sentral yang dimainkan oleh pemimpin kolaboratif adalah menciptakan lingkungan di mana terdapat visi bersama (Edwards & Smit, 2008b). Visi dan tujuan bersama mendasari kolaborasi sukses yang terjadi (Williamson et al., 2010). Tujuan dari kepemimpinan kolaboratif adalah untuk menciptakan visi bersama dan strategi bersama

untuk masalah yang melampaui lingkup pihak tertentu (Samriangjit et al., 2016).

Dalam penelitian ini, aspek berikut yang menjadi karakteristik dari Collaborative Leadership adalah adanya kerjasama untuk mencapai visi bersama, dalam hal ini pengelolaan sampah di Kabupaten Bone melalui Program Bone Bersih Sampah, jika mengacu pada pemetaan karakteristik *Collaborative leadership* oleh Edwards & Smith (2008) dalam *Collaborative leadership* usaha untuk mencapai visi bersama dan keuntungan bersama sekalipun masing-masing bisa mendapatkan keuntungan, untuk menguji aspek tersebut maka peneliti melakukan wawancara dengan informan terkait, berikut hasil wawancara peneliti dengan Bapak AM sebagai Sekretaris Tim Bone Bersih Sampah yang juga adalah aktivis LSM Lekas yang memiliki peran penting atas lahirnya program tersebut:

“Sampah ini tidak bisa dikelola secara parsial, sejak awal melalui Lekas kami selalu mengkampanyekan bagaimana sampah ini menjadi berkah, ada nilai ekonomi yang tinggi jika bisa dimaksimalkan, kami mendorong bagaimana bisnis sampah ini berjalan, selain mengurangi produksi sampah sampai di TPA juga menjadi bisnis di tingkat rumah tangga sampai pada perusahaan berbentuk koperasi, sistem ini tidak bisa berjalan jika semua *stakeholder* tidak berkolaborasi, harus terintegrasi semua, makanya kami berdialog dengan pemerintah, untuk membangun visi yang sama terhadap pengelolaan sampah, pemerintah sepakat dan sevisi dengan apa yang kita usulkan, maka di bentuklah Tim Bone Bersih Sampah, ditahap selanjutnya ini yang tidak berjalan maksimal, sebagian masih berjalan sendiri-sendiri meskipun dalam pemahaman yang sama” (Hasil wawancara dengan AM, 13 maret 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan AM, kesamaan visi pada aspek pengelolaan sampah melalui program Bone Bersih Sampah hanya maksimal sampai pada tahapan ide dan konsep, belum sampai pada tahap

tindakan, hasil pengamatan peneliti di Kantor Kecamatan Tanete Riattang dan Kantor Kelurahan Biru memang ada beberapa sertifikat dan piala yang berkaitan dengan pengelolaan sampah yang tidak terintegrasi dengan Program Bone Bersih Sampah, seperti misalnya di Kelurahan Biru yang mendirikan kelompok swadaya masyarakat bernama Biru Sejahtera, sekalipun memiliki tujuan yang sama tapi tidak terintegrasi dengan sistem Bone Bersih Sampah.

Gambar 10: Akta Kelompok Swadaya Masyarakat



Sumber: Arsip Kelurahan Biru, 2023.

Sementara itu, hal berbeda yang terjadi di Kelurahan Cellu Kecamatan Tanete Riattang Timur, hasil pengamatan peneliti kampanye untuk mensukseskan Program Bone Bersih Sampah terus digalakkan,

termasuk dengan memasang spanduk ajakan kepada masyarakat untuk mensukseskan program tersebut.

Gambar 11: Spanduk sukseskan program Bone Bersih Sampah



Sumber: Hasil penelusuran Peneliti, 2023.

Selanjutnya, untuk memperdalam pengujian terhadap aspek kesamaan visi dalam pengelolaan sampah sebagai bentuk dari karakteristik *collaborative leadership*, peneliti melakukan wawancara dengan dengan Bapak ESS selaku sekretaris Kecamatan Tanete Riattang, berikut hasil wawancara tersebut:

“Tentu saja, saya kira tidak ada yang tidak se visi dengan tujuan program Bone Bersih Sampah, semua *stakeholder* menginginkan lingkungan yang bersih, dengan berbagai target yang ingin di capai, tapi kalau kita lihat dengan seksama ini bukan program sekali, bukan sebulan, bukan setahun, ini program yang berkelanjutan yang tidak bisa dicapai dalam waktu singkat, oleh karena itu pada kondisi tertentu *stakeholder* ditingkat keluraha juga melakukan inovasi program dalam pengelolaan sampah, bukan karena tidak sevisi, kami tetap menjalankan tahapan menuju Bone Bersih Sampah, inovasi-inovasi itu adalah upaya untuk mempercepat tercapainya

tujuan Bone Bersih Sampah dimasing-masing *stakeholder*” (Hasil Wawancara dengan ESS, 14 maret 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan ESS, maka program Bone Bersih Sampah dijalankan oleh *stakeholder* terkait, meskipun tetap mempunyai program lain dalam pengelolaan sampah yang sebenarnya juga mendukung program Bone Bersih Sampah, mengingat program Bone Bersih Sampah adalah program jangka panjang dan berkelanjutan sehingga membutuhkan waktu lama serta program-program pendukung lainnya.

Gambar 12: Karang Taruna bersih lingkungan di Kabupaten Bone



Sumber: Hasil penelusuran peneliti, 2023.

Sementara hasil wawancara peneliti dengan Bapak AF selaku Dinas Lingkungan Hidup adalah sebagai berikut:

“Jadi seperti yang kita bilang dek, program Bone Bersih Sampah itu program kolaboratif, artinya kalau mau kejasama harus sepakat dan sevisi untuk tujuan bersama, jadi apa yang ingin dicapai melalui program Bone Bersih Sampah adalah apa yang juga diinginkan semua *stakeholder*, karena ini kan salah satu program usulan dari teman-teman LSM, selanjutnya adalah mengintegrasikan semua program pengelolaan sampah yang ada menjadi satu sistem yang terkordinasi, hanya memang selanjutnya perlu dikuatkan dengan

aturan-aturan tambahan untuk mengikat kita supaya lebih maksimal dan bertanggung jawab” (Hasil wawancara dengan AF, 14 maret 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan AF, maka penyatuan visi bersama dalam pengelolaan sampah sudah tercapai, karena visi yang digagas dengan zero sampah adalah keinginan semua pihak, hanya saja tahapan – tahapan lain belum semua tercapai karena program ini adalah program berkelanjutan untuk bisa dikatakan menggunakan model *collaborative leadership*. Sementara itu hasil wawancara peneliti dengan Bapak ASM sebagai perwakilan Pemuda Pancasila adalah sebagai berikut:

“Soal visi, pastilah kita semua sevisi, siapa yang tidak ingin melihat daerah tercinta kita ini sehat dan bersih, yang diperlukan sekarang adalah fungsi pemerintah sebagai pembuat aturan, harus ada semacam regulasi yang bisa menekan semua pihak untuk menjalankan secara kolaboratif apa yang menjadi target kita, zero sampah itu, selama ini kalau lebih banyak kerja masing-masing selanjutnya harus saling terkordinasi, saya kira ini yang belum maksimal” (Hasil wawancara dengan ASM, 14 maret 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan ASM, yang perlu ditingkatkan adalah kolaborasi dalam bentuk tindakan, tidak cukup dengan membangun visi yang sama namun bergerak secara sendiri-sendiri, karena *collaborative leadership* tidak cukup hanya pada visi yang sama tapi harus juga berkolaborasi dalam mencapai visi tersebut. Oleh karena itu, jika mengacu pada beberapa informasi yang dikemukakan diatas maka dapat dikatakan dalam aspek Kerjasama mencapai visi bersama dalam *Collaborative leadership* belum terpenuhi sampai saat ini, sekalipun program ini masih jauh dari kata selesai karena sifatnya jangka panjang dan berkelanjutan. Karena sesungguhnya pengambilan keputusan bersama dalam hubungan

kolaboratif mengarah pada koherensi, yang pada gilirannya mengarah pada tindakan (Chrislip & Larson, 2002).

d. Kepemimpinan Kolaboratif adalah Hubungan yang Saling Percaya

Collaborative leadership adalah suatu pendekatan kepemimpinan di mana seorang pemimpin berfokus pada berbagi kekuasaan, membangun kepercayaan, dan menciptakan pengetahuan dalam rangka mencapai tujuan bersama (Jameson, 2007). *Collaborative leadership* diantaranya berfokus pada membangun kepercayaan di antara anggota tim atau organisasi. Pemimpin yang baik dalam *collaborative leadership* adalah seseorang yang transparan, adil, dan konsisten dalam interaksinya dengan anggota tim. Mereka mendengarkan dengan baik, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menghargai kontribusi setiap anggota. Dengan membangun kepercayaan, pemimpin menciptakan lingkungan di mana orang merasa aman untuk berbagi ide, mengambil risiko, dan bekerja sama dengan yang lain.

Dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone melalui program Bone Bersih Sampah maka akan berhasil secara maksimal apabila semua *stakeholder* saling percaya satu sama lain, seperti uraian Edwards & Smith (2008) bahwa karakteristik berikut dalam *Collaborative leadership* adalah adanya saling percaya diantara *stakeholder*, maka dari itu peneliti menguji faktor tersebut dengan melakukan wawancara dengan Bapak AF selaku Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bone, berikut hasil wawancara peneliti:

“Sudah pastilah kami percaya, tidak mungkin bapak Bupati melibatkan *stakeholder* terkait jika tidak dipercaya, termasuk

menerima banyak usulan dari komunitas masyarakat yang menjadi ide dasar program ini, mereka semua dilibatkan karena kami percaya mereka bisa dan diberikan kewenangan yang besar pula karena kepercayaan itu” (Hasil wawancara dengan AF, 14 maret 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan AF, maka diketahui bahwa ada kepercayaan pemerintah terhadap *stakeholder* terkait yang dilibatkan dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone, hal itu bisa dilihat pada respon pemerintah dalam mendengarkan usulan kelompok masyarakat yang menjiwai lahirnya program Bone Bersih Sampah sebagai program kolaboratif, berikutnya adalah adanya kewenangan yang sangat besar yang diberikan kepada tim Bone Bersih Sampah yang dibentuk ini memenuhi unsur dari karakteristik *collaborative leadership*. Sementara itu, hasil wawancara dengan Bapak ASS sebagai Lurah Kelurahan Biru adalah sebagai berikut:

“Kami ini secara kelembagaan adalah bagian dari pemerintah daerah, sehingga apa yang menjadi kebijakan pemerintah secara struktural kami yang ada dibawah harus menjalankan tugas tersebut, karena kami percaya tidak mungkin membuat kebijakan yang tidak baik, pemerintahan saya kira tidak berjalan dengan baik apabila tidak saling percaya, makanya selalu ada kordinasi dan komunikasi” (Hasil wawancara dengan ASS, 14 maret 2023).

Berdasarkan wawancara dengan ASS, maka dapat dilihat bahwa kepercayaan itu lahir diantaranya karena ada hubungan yang hierarkis dalam struktur pemerintahan, organisasi perangkat daerah secara otomatis menjadi pelaksana teknis dari program-program pemerintah daerah. Sekalipun sebaiknya kepercayaan yang ada harus didasarkan pada transparansi, partisipasi yang adil, dan akuntabilitas. Transparansi telah dipandang sebagai atribut kepemimpinan yang penting (Milton, 2009).

Dengan demikian, pemimpin dan *stakeholder* dapat bekerja bersama-sama untuk mencapai zero waste di Kabupaten Bone dalam model *collaborative leadership*.

Kepercayaan dan komunikasi adalah dua pilar besar untuk *collaborative leadership*. Kepercayaan adalah kuncinya, untuk menghasilkan kepercayaan pada orang lain adalah harus di mulai dengan memercayai mereka (Herrera-Pastor et al., 2020). Sementara itu program Bone Bersih Sampah dianggap tidak potensial menghadirkan ketidakpercayaan diantara stakeholder, sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Bapak AM sebagai ketua LSM Lekas dan Sekretaris Tim Program Bone Bersih Sampah, berikut:

“Urusan sampah ini bukan urusan yang menghadirkan banyak perdebatan, semua sepakat masalah sampah harus ditangani dan dikelola dengan baik, makanya masalah kepercayaan saya kira tidak terlalu mengganggu, artinya semua saling percaya karena visinya sama, yang soal adalah komitmen kita untuk mewujudkan itu dalam tindakan, makanya kami terus mendorong pemerintah agar ada intervensi secara kebijakan pada pengelolaan sampah, di program Bone Bersih Sampah di SK tersebut belum bisa digerakkan semua secara mandiri oleh tim, intervensi dibutuhkan, dan kita harus percaya pemerintah akan melakukan itu, karena ini untuk kebaikan kita semua” (Hasil wawancara dengan AM, 13 maret 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan AM, ditemukan bahwa persoalan kepercayaan bukan lagi masalah yang serius, karena dasarnya sudah ada saling percaya melalui kesamaan visi dalam pengelolaan sampah sehingga *collaborative leadership* bisa berjalan, yang perlu menjadi perhatian serius adalah regulator yang bisa mengintervensi *stakeholder* terkait dan mendorong budaya masyarakat yang peduli pengelolaan sampah berkelanjutan. Intervensi pemerintah dibutuhkan

untuk menggerakkan *stakeholder* yang belum secara maksimal melibatkan diri pada program tersebut.

Selain masalah pentingnya intervensi melalui aturan, melalui wawancara peneliti dengan Bapak ASM sebagai Pemuda Pancasila juga melihat aspek komitmen yang belum kuat pada setiap *stakeholder* yang ada, berikut hasil wawancara peneliti:

“Yang lemah saya kira adalah komitmen, bukan kepercayaan diantara *stakeholder*, komitmen dalam artian bahwa masalah sampah ini harus kita kerja secara bersama, dengan sistem yang kita buat, semua *stakeholder* harus ambil bagian dalam pekerjaan besar ini, kalau percaya kita percayalah dengan *stakeholder* yang ada, karena bagi saya ini pekerjaan sosial sehingga potensi saling mecurigai yang bisa menghilangkan kepercayaan itu minimal sekali, sekalipun ada nilai ekonomisnya tapi kami percaya ini tidak akan merusak kepercayaan diantara *stakeholder*” (Hasil wawancara dengan ASM, 13 maret 2023).

Berdasarkan dengan hasil wawancara dengan ASM, maka dapat ditarik kesimpulan, bahwa faktor kepercayaan sebagai karakteristik dalam *Collaborative leadership* pada program Bone Bersih Sampah bisa dikatakan terpenuhi, tentu masih banyak yang perlu menjadi perhatian untuk menyukseskan program tersebut, tetapi sebagai dasar awal sudah terbentuknya kepercayaan antar *stakeholder* bisa menjadi pijakan yang positif dalam melanjutkan tugas-tugas yang belum terlaksana.

Membangun kepercayaan adalah salah satu hal terpenting dalam *collaborative leadership*. Kepercayaan yang kuat di antara mitra kerja memungkinkan kolaborasi yang efektif dan produktif (Archer & Cameron, 2009). Kepemimpinan kolaboratif didasarkan pada keyakinan bahwa kita semua bersama-sama bisa menjadi lebih pintar, lebih kreatif, dan lebih

kompeten daripada kita sendiri oleh karena itu salah satu fokusnya adalah membangun kepercayaan (Wilson, 2013).

Gambar 13: Bantuan angkutan sampah dari BRI Cabang Bone



Sumber: Hasil penelusuran peneliti, 2023.

3. Hambatan *Collaborative Leadership* dalam pengelolaan sampah pada program Bone Bersih Sampah (BBS) di Kabupaten Bone

Setiap pemimpin yang ingin terlibat dalam *Collaborative leadership* perlu memahami bahwa ada rintangan dan hambatan yang sulit dalam mencapai kepemimpinan kolaboratif yang sukses (Sanaghan & Lohndorf, 2015). Kepemimpinan kolaboratif seringkali dihadapkan pada sejumlah hambatan ataupun bisa disebut tantangan yang dapat menghambat implementasinya. Misalnya, politik organisasi, tata kelola, keuangan, dan alokasi sumber daya cenderung menjadi hambatan karena mereka saling

berinteraksi dan mengganggu proses kolaborasi. Selain itu, struktur tradisional dan sistem penghargaan yang berfokus pada individu dalam sebagian besar organisasi juga sering bertentangan dengan pendekatan kolaboratif (Wilson, 2013).

Tantangan lain yang mungkin dihadapi oleh para pemimpin dalam kepemimpinan kolaboratif termasuk persaingan dan ketidaksepakatan mengenai tujuan yang ingin dicapai. Sistem komunikasi internal yang buruk, yang seringkali terbatas oleh hierarki organisasi, juga dapat menghambat kolaborasi efektif. Terakhir, riwayat upaya kolaboratif yang gagal atau tidak berhasil di masa lalu juga dapat menjadi tantangan yang harus dihadapi dan diatasi oleh pemimpin kolaboratif. Secara umum, berdasarkan uraian Wilson (2013), maka hambatan dalam kepemimpinan kolaboratif ada dua faktor, yaitu faktor organisasi di mana terdapat potensi hambatan seperti, waktu yang lama, birokrasi tradisional, titik temu antar *stakeholder* dan komunikasi organisasi. Sementara itu, faktor yang lain adalah faktor individu yang meliputi, keyakinan, nilai dan perilaku, ketakutan serta kekuasaan. Kedua faktor inilah yang menjadi variabel penelitian untuk mengetahui faktor penghambat dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone dengan pendekatan *Collaborative Leadership*. Adapun temuan peneliti sebagai berikut:

a. Hambatan Faktor Organisasi

Faktor organisasi menjadi satu faktor yang sering menjadi hambatan dalam *Collaborative Leadership*, jika menginginkan keberhasilan, maka

para pemimpin di sektor publik harus meninggalkan struktur hierarkis dan prosedur yang kaku serta melibatkan aktor di luar pemerintah, baik sektor swasta maupun nirlaba. Kendala sumber daya tidak hanya mencakup keuangan tetapi juga sumber daya manusia, keterampilan dan ide yang mungkin penting untuk memecahkan masalah yang dihadapi organisasi. Komponen-komponen ini harus diperhitungkan oleh manajemen organisasi publik (Taufik, et al. 2022)

kepemimpinan kolaboratif akan sulit dilaksanakan pada model organisasi yang menerapkan hirarki yang kaku karena dapat menghambat aliran informasi, kolaborasi antar tim, dan partisipasi aktif dari semua anggota organisasi, berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan AM sebagai Sekretaris Tim Program Bone Bersih Sampah adalah sebagai berikut:

“Faktor yang cukup signifikan yang menghambat pada aspek organisasi, sepertinya sudah menjadi karakter birokrasi kita, lambat dan berbelit-belit, karena hampir semua urusan yang melibatkan birokrasi pemerintahan sepertinya tidak ada yang cepat, seperti Bone Bersih Sampah ini, sejak 2019 di SK kan, tapi sampai hari ini belum ada kebijakan lanjutan untuk mengevaluasi proses kerja tim itu sendiri, ini saya kira memang jadi kendala utama kita” (Hasil wawancara dengan AM, 13 maret 2023)

Berdasarkan hasil wawancara dengan AM, dalam pengelolaan Bone Bersih Sampah di Kabupaten Bone, faktor organisasi masih menjadi hambatan, seperti masih membutuhkan waktu yang lama, prinsip birokrasi yang masih cenderung tradisional sehingga *Collaborative leadership* dalam program tersebut belum berjalan maksimal. Sementara

itu, hasil wawancara peneliti dengan Bapak AF dari Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bone adalah sebagai berikut:

“Kami ini orang birokrasi memang agak terbatas bergerak dek, karena kami sangat hati-hati, jangan sampai tindakan-tindakan kita tidak sesuai dengan aturan-aturan yang ada, kalau secara teknis sebenarnya tidak ada masalah tapi kita tidak bisa sembarangan, karena tindakan kita ada konsekuensi etik, aturan dan termasuk anggaran jadi semua harus sesuai, jadi terkadang untuk satu tindakan membutuhkan waktu, kecuali kondisi-kondisi tertentu yang sifatnya darurat” (Hasil wawancara dengan AF, 14 maret 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan AF, maka dikonfirmasi bahwa kondisi birokrasi yang menjadi *stakeholder* dalam pengelolaan sampah masih cenderung menggunakan pendekatan tradisional sehingga itu akan berdampak pada pengelolaan sampah yang berbasis *Collaborative Leadership*. Citra birokrasi yang buruk, bekerja lamban, dan kaku, menjadi stigma negatif yang ditujukan pada institusi birokrasi (Cohen et al., 2013). Selanjutnya hasil wawancara peneliti dengan Bapak ESS selaku Sekretaris Kecamatan Tanete Riattang menjelaskan sebagai berikut:

“Saya kira tidak ada satupun kebijakan atau program yang tanpa hambatan, termasuk pengelolaan sampah, terlihat mudah sebenarnya, tapi dilapangan itu kita terikat dengan mekanisme organisasi, seperti misalnya mobil pengangkut sampah itu hanya mengambil sampah sesuai rute dan titik yang sudah ditentukan, misalkan ada tumpukan sampah ditempat lain diluar rutenya maka tidak diambil, karena ini berkaitan dengan anggaran BBM dan waktu kerja misalkan. Jadi memang saya kira tidak bisa kita pungkiri budaya organisasi di birokrasi pemerintahan kita masih perlu untuk kita perbaiki bersama, kita harus mengakui itu” (Hasil wawancara dengan ESS, 14 maret 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan ESS, sebenarnya faktor organisasi ini memang masih menjadi penghambat dalam pengelolaan sampah berbasis *Collaborative Leadership* di Kabupaten Bone, namun hal

itu tidak bisa terhidarkan karena menggunakan prinsip kahati-hatian mengingat dalam sistem birokrasi pemerintahan segala sesuatu bergerak berdasarkan aturan yang ada, sementara pada tingkatan tertentu mereka hanya bertugas secara teknis sesuai aturan tidak memiliki kewenangan untuk melakukan suatu tindakan diluar mekanisme yang telah diatur.

Gambar 14: Truk Sampah



Sumber: Hasil Penelusuran Peneliti, 2023.

Budaya organisasi berfokus yang tidak mau berbagi pengetahuan, kewenangan atau sumber daya, dapat menjadi hambatan kepemimpinan kolaboratif. Kolaborasi yang efektif membutuhkan budaya yang mendorong kerja tim, saling percaya, dan saling mendukung dalam berbagai aspek. Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara dengan bapak ASS selaku Lurah Kelurahan Biru, sebagai berikut:

“Saya kira kita ini di Kelurahan bekerja sesuai dengan kewenangan kita, kewenangan kita terbatas dan anggaran kita juga terbatas, selain itu kami ini kan perpanjangan tangan pemerintah Kabupaten, sehingga apa yang menjadi program kita di kelurahan adalah

perpanjangan program pemerintah daerah, kita bertugas untuk menyuksekan program Bapak Bupati, hierarkinya begitu. Tapi pada sisi lain sebenarnya akan mempercepat tercapainya tujuan karena yang dibawah harus selalu siap dengan apa yang menjadi arahan dari atasan, tingga aksi” (Hasil wawancara dengan ASS, 14 maret 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan ASS, maka diketahui bahwa masalah birokrasi yang kaku dalam *Collaborative leadership* pada pengelolaan sampah di Bone menjadi penghambat karena tidak bisa dipungkiri struktur organisasi yang hirarkis menjadi salah satu penyebab, dalam Program Bone Bersih Sampah, Organisasi Perangkat Daerah, Kecamatan, Kelurahan menjadi komponen pemerintah yang ada dalam Tim Bone Bersih Sampah secara kelembagaan tersusun secara hirarki hal ini membuat *stakeholder* yang tingkatannya berada dibawah cenderung hanya menjadi eksekutor atas kebijakan yang ada dengan mengacu pada aturan-aturan yang telah dibuat. Dalam pendekatan *Collaborative leadership* komponen yang secara struktural berada dibawah kadang terbatas dalam kewenangan yang dimiliki.

Sumber daya dan waktu berulang kali dikutip sebagai hambatan kepemimpinan kolaboratif (Anfara & Angelle, 2007). Sebagian besar organisasi diatur ke dalam sistem yang sangat terstruktur, di mana informasi mengalir naik turun cukup lambat tetapi jarang melintas. Banyak organisasi juga terdesentralisasi dengan otonomi yang cukup, yang membuat arus informasi dan kerja kolektif menjadi menantang (Sanaghan & Lohndorf, 2015). Berdasarkan beberapa hasil wawancara yang telah dikemukakan diatas maka dapat disimpulkan bahwa variabel organisasi

yang menjadi faktor penghambat seperti budaya organisasi, birokrasi yang kaku, waktu yang lama, masih ditemukan dalam pengelolaan sampah dengan model *Collaborative leadership* pada Program Bone Bersih Sampah.

b. Hambatan Faktor Individu

Hambatan *Collaborative leadership* pada level individu seperti, takut kehilangan kekuasaan dan kontrol, skeptisisme terkait dengan nilai kolaborasi, ketidakpercayaan terkait dengan skeptisisme, pengambilan keputusan akan menjadi tidak efektif, kecenderungan bahwa seseorang memiliki semua jawaban yang benar, tidak dapat atau tidak mau belajar dan mengembangkan perilaku baru dan adanya sindrom “Apa untungnya bagi organisasi saya?” (Moodley & Govender, 2020)

Wilson (2013) menemukan bahwa faktor individu juga memberi pengaruh dalam *Collaborative Leadership*, faktor individu yang bisa menghambat kepemimpinan kolaboratif seperti keyakinan, ketakutan, nilai dan perilaku serta kekuasaan. Untuk mendapatkan informasi lebih jauh, peneliti melakukan wawancara dengan Bapak ESS selaku Sekretaris Kecamatan Tanete Riattang sebagai berikut:

“Seperti yang saya katakan tadi, kalau kita itu tidak berani melakukan sesuatu yang diluar kewenangan kita, sekalipun hal baik kadang kita tidak eksekusi karena bukan menjadi tugas kita, kayak mobil pengangkut sampah itu tadi, kalau soal lain saya kira tidak ada masalah yah, karena semua orang pasti suka dengan kebersihan, lebih ke kultur sebenarnya, saya waktu studi di Singapura tidak ada orang Indonesia disana buang sampah sembarangan, tapi saya yakin pas di Indonesia orang itu pasti ada yang buang sampah sembarangan, jadi perilaku berbeda karena nilai yang dipahami di

lingkungannya berbeda” (Hasil wawancara dengan ESS, 14 maret 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan ESS, maka membenarkan bahwa faktor individu bisa jadi penghambat dalam pengelolaan sampah berbasis *Collaborative Leadership*, lingkungan dengan regulasi yang terbatas mempengaruhi nilai dan perilaku masyarakat dalam membangun kesadaran lingkungan yang sehat. Faktor-faktor seperti tingkat pendidikan, akses ke fasilitas pengelolaan sampah yang memadai, dan kesadaran individu dapat mempengaruhi perilaku dalam membuang sampah.

Dalam hal perilaku membuang sampah sembarangan, perbedaan budaya dan nilai-nilai yang diterima di lingkungan sekitar memainkan peran penting dalam mengarahkan tindakan individu. Hasil wawancara peneliti dengan Bapak AM selaku Sekretaris Tim Bone Bersih Sampah adalah sebagai berikut:

“Jadi begini ndik, kesadaran dan pemahaman *stakeholder* dan masyarakat terkait sampah ini masih sebagian besar masih sebatas kalau sampah itu ada barang yang tidak punya manfaat, harus dikumpulkan untuk kemudian dibawah tempat pembuangan, jadi akhirnya dianggap masalah sampah ini hanya soal karena kurangnya armada, kurangnya petugas kebersihan, pemahaman ini yang harus diubah, dan itu memerlukan intervensi pemerintah, saya kira itu yang lambat laun akan mengubah cara pandang kita tentang sampah yang lebih berkelanjutan” (Hasil wawancara dengan AM, 13 maret 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan AM, ditemukan bahwa permasalahan pengelolaan sampah dengan pendekatan *Collaborative leadership* di mana tantangan yang dihadapi adalah kurangnya kesadaran individu tentang pengelolaan sampah yang berkelanjutan, akhirnya perilaku yang tidak sadar sampah terjadi di wilayah Kabupaten Bone, untuk

mengubah perilaku dan nilai yang di anut oleh individu maka perlu regulasi yang bisa mengintervensi perubahan perilaku tersebut sampai akhirnya menjadi nilai yang dianut.

Selain intervensi pemerintah, pendidikan dan partisipasi aktif masyarakat juga penting. Kampanye kesadaran yang melibatkan masyarakat secara langsung, pendidikan di sekolah, dan dukungan terhadap praktik pengelolaan sampah yang berkelanjutan dapat membantu mengubah cara pandang masyarakat secara bertahap. Selanjutnya wawancara peneliti dengan Bapak ASM dari Pemuda Pancasila sebagai berikut:

“Kita sebenarnya belum terbiasa dengan pengelolaan sampah yang terintegrasi, bagi saya hambatan pengelolaan sampah lebih kepada faktor organisasi, karena masalah sampah ini bukan masalah yang sulit dipahami ke *stakeholder* pun masyarakat, orang buang sampah sembarang itu tidak karena berangkat dari keyakinan pribadinya, lebih kepada kebiasaan, perilaku yang sering akhirnya menjadi biasa, karena sistemnya belum kuat memproteksi itu, misalnya orang buang botol plastik dari atas kendaraan itu karena tidak ada tindakan hukum bagi yang melakukan, juga melihat botol plastik itu barang yang tidak punya nilai maka harus dibuang, nah ini perlu pendekatan sistem untuk memahami itu semua” (Hasil wawancara dengan ASM, 13 maret 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan ASM, maka ditemukan bahwa hambatan individu dalam pengelolaan sampah berbasis *Collaborative leadership* dikarenakan perilaku dan nilai yang dianut oleh individu di mana lingkungan belum terbentuk sistem yang kuat dalam aspek pengelolaan lingkungan yang berkelanjutan, perilaku ini bukan sesuatu yang sulit diubah, kerena tidak berangkat dari keyakinan yang jadi prinsip hidup,

perilaku yang tidak sadar sampah lebih kepada lingkungan yang memberi ruang untuk perilaku tersebut.

Salah satu hambatan adalah kurangnya sistem yang dapat melindungi dan memproteksi lingkungan dari perilaku yang merusak seperti pembuangan sampah sembarangan.

Gambar 15: Tumpukan Sampah pada Bahu Jalan



Sumber: Penelusuran Peneliti, 2023.

Ketika tidak ada konsekuensi atau tindakan hukum yang jelas bagi mereka yang melakukan itu, orang cenderung melanjutkan kebiasaan buruk tersebut. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan sistem yang memadai untuk mengatasi masalah ini. Adapun hasil wawancara peneliti dengan Bapak AF selaku Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bone sebagai berikut:

“Karena kita menyadari itu bahwa perilaku masyarakat ini perlu diubah terkait pemahaman mereka tentang sampah, makanya kita sering melakukan penyuluhan, pelatihan dan Tim Bone Bersih

Sampah ditugaskan untuk melakukan pembinaan dan pendampingan untuk pengelolaan sampah berkelanjutan, masyarakat berpikir bagaimana mungkin target kita adalah zero sampah yang sampai di pembuangan akhir, sementara produksi sampah tidak berhenti dan semakin banyak, karena mereka berpikir sampah itu harus dibuang, saya kira melalui berbagai kampanye dan program kita akan membentuk kesadaran itu” (Hasil wawancara dengan AF, 14 maret 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan AF, maka diketahui bahwa pemerintah daerah juga menyadari bahwa tantangan pengelolaan sampah ini salah satunya adalah perilaku individu baik yang menjadi anggota dari *stakeholder* terkait terlebih masyarakat secara umum, oleh karena itu perlu berbagai kebijakan yang bisa mendorong kesadaran individu untuk mengubah perilaku mereka tentang penanganan sampah. *Collaborative leadership* menjadi model pengelolaan sampah yang perlu dimaksimalkan agar hambatan-hambatan yang ditemui dapat diselesaikan.

Perubahan kesadaran dan perilaku masyarakat terkait sampah membutuhkan waktu dan upaya yang berkelanjutan. Kampanye dan program yang dilakukan merupakan langkah awal yang baik dalam membentuk kesadaran itu. Melalui kampanye yang konsisten dan efektif, serta program-program yang melibatkan partisipasi aktif masyarakat, dapat mempengaruhi persepsi dan tindakan mereka terkait pengelolaan sampah. Selain mengedukasi masyarakat tentang pentingnya pengelolaan sampah yang berkelanjutan, penting juga untuk mempromosikan tindakan preventif, seperti pengurangan sampah dan penggunaan kembali barang, serta mendukung praktik daur ulang yang efektif. Hal tersebut bila dijalankan

secara maksimal akan mengurangi hambatan penerapan *collaborative leadership*.

Jika nilai-nilai individu atau kelompok dalam organisasi tidak sejalan dengan nilai-nilai kolaboratif, hal ini dapat menghambat kepemimpinan kolaboratif. Pemimpin perlu memastikan bahwa nilai-nilai yang mendorong kerja sama dan kolaborasi terintegrasi dengan baik dalam budaya organisasi. Berdasarkan berbagai hasil wawancara diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengelolaan sampah berbasis *Collaborative leadership* masih mendapatkan tantangan, dengan faktor individu sebagaimana dimaksudkan Wilson (2003). Dalam pengelolaan sampah belum berjalan maksimal karena masih adanya perilaku dan nilai dalam masyarakat yang belum memahami bagaimana sampah diperlakukan.

C. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian diatas, peneliti mencoba medeskripsikan tiga variabel yang berkaitan dengan *Collaborative leadership* pada pengelolaan sampah di Kabupaten Bone. Melalui tiga variabel tersebut dilakukan pengujian terhadap fakta dan realitas berkaitan dengan pengelolaan sampah yang berbasis pada pendekatan kepemimpinan kolaboratif. Dalam kepemimpinan kolaboratif, setiap orang dihargai dan prestasi kerja mereka dihargai. Berbagai ahli di dalam dan di seluruh organisasi bertujuan untuk belajar dari orang yang berbeda untuk mencapai hasil yang produktif (Gaus et al., 2020).

Melakukan pendalaman melalui wawancara terhadap informan yang dianggap relevan, melakukan obeservasi pada objek penelitian serta melakukan pendokumentasian terhadap objek-objek yang berkaitan dan dianggap dapat mendukung kepentingan penelitian ini. Ketiga variabel tersebut adalah sebagai berikut:

1. Penerapan Peran *Collaborative Leadership*

Menggunakan pendekatan yang dikemukakan oleh Ansell & Gash (2012). Di mana dipetakan menjadi tiga peran kepemimpinan kolaboratif, yakni peran pemimpin sebagai pelayan maksudnya adalah semua aktor dari *stakeholder* memberikan pelayanan secara umum terkait masalah persampahan, peran pemimpin sebagai mediator maksudnya adalah aktor dari *stakeholder* terkait menjadi penengah dalam mengelola masalah persampahan, dan peran pemimpin sebagai katalisator maksudnya adalah bahwa aktor dari *stakeholder* terkait pengelolaan sampah menjadi pendorong perubahan terhadap cara pandang sampah yang berkelanjutan.

Penerapan peran *collaborative leadership* pada aspek pemimpin berperan sebagai pelayan dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone, berdasarkan temuan peneliti dikatakan bahwa aktor dalam setiap *stakeholder* yang ada masing-masing telah melakukan aktifitas pelayanan persampahan, melalui berbagai kegiatan yang bersifat pelayanan seperti penyediaan infrastruktur persampahan serta program atau kebijakan yang memfasilitasi kebutuhan publik dalam menangani masalah persampahan di Kabupaten Bone, termasuk mendesain sistem pengelolaan sampah yang

berkelanjutan, meskipun masih terbatas dan belum memenuhi seluruh kebutuhan pengelolaan persampahan yang terintegrasi dan berkelanjutan.

Penerapan peran *collaborative leadership* pada aspek pemimpin berperan sebagai mediator dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone, berdasarkan temuan peneliti bahwa peran sebagai mediator maupun sebagai penengah diperankan dengan aktor terkait menjadi mediator lahirnya program dan kebijakan pengelolaan sampah yang terintegrasi sehingga dapat melibatkan banyak *stakeholder* yang lain, upaya ini dapat dikategorikan sebagai fungsi mediasi sehingga permasalahan persampahan ada solusi dalam pengelolaannya dengan kesamaan visi terhadap persoalan tersebut. Selain itu, *stakeholder* juga menjadi mediator untuk membangun perspektif yang sama antara *stakeholder* dengan masyarakat terhadap pengelolaan sampah seperti bagaimana sampah memiliki nilai ekonomis melalui pelatihan mengelola Bank Sampah.

Penerapan peran *collaborative leadership* pada aspek pemimpin berperan sebagai katalis, temuan peneliti dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone, *stakeholder* terkait menggerakkan kesadaran publik untuk melakukan perubahan dan bersemangat dalam pengelolaan sampah yang berkelanjutan dengan program-program yang memberikan penghargaan kepada pihak-pihak yang terlibat, melalui pelatihan yang mendorong perubahan paradigma tentang sampah, sehingga peran sebagai katalisator dalam pengelolaan sampah dilakukan. Beberapa

pelatihan dilakukan, seminar dan upaya mengedukasi publik tentang pentingnya hidup yang bersih dan sehat.

Secara umum, aspek peran *collaborative leadership* yang dikemukakan oleh Ansall dan Gash (2012) pada pengelolaan sampah di Kabupaten Bone melalui program Bone Bersih Sampah sejalan dengan fakta yang ada, tentu dengan catatan-catatan yang harus diperhatikan, masih ada aspek pelayan, mediasi dan katalisator yang perlu dimaksimalkan oleh seluruh *stakeholder* terkait.

Tidak maksimalnya beberapa peran pada pengelolaan sampah berbasis *collaborative leadership* di Kabupaten Bone bisa jadi karna budaya organisasi yang belum inklusif. Sementara, Kepemimpinan kolaboratif berarti budaya yang menerima dan mengoptimalkan kemampuan bawahan. Jika dilakukan dengan benar dan dengan alasan yang tepat, dapat menciptakan peluang dan kemajuan yang tidak dapat dicapai oleh model kepemimpinan konvensional (Wilson, 2013)

Dalam *collaborative leadership*, seorang pemimpin membantu *stakeholder* menemukan solusi yang menguntungkan semua pihak. Bukan tujuan kepemimpinan kolaboratif untuk membuat solusi untuk masalah. Sebaliknya, mereka membantu *stakeholder* bekerja sama dalam strategi yang akan menghasilkan solusi kreatif. Berbeda dengan forum kerjasama lainnya, pemerintahan kolaboratif berbeda dalam tatanan proses ini karena mereka tidak hanya menyelesaikan pekerjaan tetapi juga mencari cara baru untuk menyelesaikan masalah. Pemimpin tidak boleh otoriter; mereka

harus berfungsi sebagai fasilitator dan katalis, membangun ketergantungan (Noor Aida, 2019).

Kepemimpinan kolaboratif adalah upaya bersama di mana berbagai individu secara kolektif terlibat dalam interaksi yang berorientasi pada tujuan secara keseluruhan dan mampu menciptakan sesuatu yang baru melalui proses tersebut. Dengan kata lain, kepemimpinan kolaboratif berfokus pada bagaimana sekelompok individu yang terdiri dari pemerintah, organisasi masyarakat sipil, dan sektor swasta atau kelompok bisnis secara progresif bekerja sama dalam konteks organisasi (Jäppinen & Ciussi, 2016).

Tabel 11: Tabel Peran *Collaborative Leadership*

(1)	(2)	(3)	(4)
Collaborative Leadership Role	Pemerintah	Organisasi Masyarakat Sipil	Sektor Swasta/Bisnis
Peran Pelayanan	Penyediaan Infrastruktur persampahan	Desain Sistem Pengelolaan Sampah Berkelanjutan	Dukungan finansial (Hibah/ CSR)*
Peran Mediator	Komunikator Lintas Aktor untuk penyamaan visi	Pendamping pengelolaan sampah berbasis 3R	-
Peran Katalisator	Intervensi Kebijakan untuk menciptakan perilaku sadar sampah	Penyuluhan dan Kampanye sadar sampah	Dukungan terhadap pengelolaan Bank Sampah* * Belum secara kolektif melalui program BBS

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2023.

2. Karakteristik Model *Collaborative Leadership*

Menggunakan uraian Edwards dan Smit (2008) sebagai acuan teoritis, dalam uraian tersebut terdapat empat ciri yang menjadi karakteristik dari *collaborative leadership* itu sendiri, pertama adalah kepemimpinan

kolaboratif memaksimalkan fungsi bukan sekedar posisi maksudnya adalah dalam pengelolaan sampah aktor mengutamakan fungsi yang dilakukan ketimbang sekedar posisi yang dimilikinya, kedua adalah kepemimpinan kolaboratif mendistribusikan kewenangan maksudnya adalah *stakeholder* terkait masing-masing memiliki kewenangan dalam pengelolaan sampah, ketiga adalah kepemimpinan kolaboratif bekerjasama untuk visi yang sama maksudnya adalah semua *stakeholder* memiliki visi yang sama dalam pengelolaan sampah, keempat adalah kepemimpinan kolaboratif menghadirkan kepercayaan maksudnya seluruh *stakeholder* terkait saling mempercayai satu sama lainnya.

Karakteristik *collaborative leadership* dengan indikator "*function performed and not a position held by one*" (Marshall., 1995). bahwa kepemimpinan kolaboratif itu adalah fungsi yang dilakukan, bukan pada posisi aktor tersebut, pada aspek ini ditemukan bahwa aktor-aktor yang terkait dalam program pengelolaan sampah telah bekerja dan terlibat pada berbagai aspek pengelolaan sampah, seperti membuat penyuluhan, mendorong kebijakan yang terintegrasi, menyusun sistem pengelolaan sampah yang berkelanjutan, *stakeholder* melakukan itu karena kesadaran permasalahan sampah tidak hanya tanggung jawab pemerintah tapi menjadi tanggung jawab bersama.

Banyak *stakeholder* yang dapat mengambil peran dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone karena dikatakan dalam kepemimpinan kolaboratif, setiap orang berpotensi menjadi pemimpin dan

pengikut. Karena tingkat keahlian yang berbeda diperlukan, orang yang berbeda dapat muncul sebagai pemimpin pada waktu yang berbeda (Lawrence, 2017).

Kepemimpinan kolaboratif melampaui batas-batas tradisional antara pihak-pihak dan mengembangkan proses kolaboratif. Berbagai pihak berinteraksi dan mengambil inisiatif untuk memimpin bersama dan menciptakan lingkungan belajar yang dinamis (Burns & Mooney, 2018). Karakteristik *collaborative leadership* dengan indikator bahwa kepemimpinan kolaboratif itu adalah adanya partisipasi dan pembagian kekuasaan, kepemimpinan kolaboratif bertentangan dengan budaya individualis (Lawrence, 2017).

Berdasarkan temuan peneliti pada aspek ini, partisipasi itu ditunjukkan oleh *stakeholder* terkait, partisipasi *stakeholder* dengan mengusulkan program pengelolaan sampah direspon positif oleh pembuat kebijakan, selanjutnya adalah program Bone Bersih Sampah menjadi program kolaboratif yang memberikan kewenangan yang cukup besar pada *stakeholder* yang lain berdasarkan teks tujuan dari program tersebut, ada distribusi kewenangan yang cukup baik. Collaborative Leadership adalah proses partisipatif, perubahan dan pembelajaran yang melibatkan banyak orang dalam posisi yang berbeda (Kezar, 2005).

Karakteristik *collaborative leadership* dengan indikator bahwa kepemimpinan kolaboratif itu adalah kerjasama untuk visi bersama, pada aspek ini temuan peneliti bahwa semua *stakeholder* pada tahapan ide dan

pemikiran, semua bisa dikatakan memiliki visi yang sama, bahwa sampah jika tidak ditangani dengan baik bisa menjadi bencana lingkungan dan kesehatan, olehnya perlu penanganan yang serius dan berkelanjutan. Hanya saja visi bersama ini harus dalam bentuk tindakan, ini yang belum nampak baik, kolaborasi lintas *stakeholder* belum berjalan baik pada program Bone Bersih Sampah.

Kepemimpinan kolaboratif, bukan hanya tentang bekerja sama dan berbagi sumber daya. Ini juga tentang secara aktif menolak struktur kekuasaan yang dominan dan bekerja untuk menciptakan budaya baru yang menghargai pembelajaran kolektif dan pengambilan keputusan (Lawrence, 2017).

Karakteristik *collaborative leadership* dengan indikator bahwa kepemimpinan kolaboratif itu adalah hubungan saling percaya, pada aspek ini peneliti menemukan terkait kepercayaan antar *stakeholder* pada program Bone Bersih Sampah ini cukup baik, Kepemimpinan kolaboratif menawarkan wawasan tambahan, dalam hal ini difokuskan tidak begitu banyak pada perbedaan antara para pemimpin, tetapi pada menyoroti kesamaan dan tujuan bersama, dikemas dengan baik oleh gagasan saling ketergantungan (Reynolds et al., 2017), argumentasi yang muncul dikerenakan masalah sampah bukanlah masalah yang potensial menghadirkan konflik dan kecurigaan antar aktor, pengelolaan sampah lebih kepada aspek sosial dan lingkungan, hal itu bisa dilihat dengan pembagian kewenangan yang cukup banyak pada *stakeholder* yang lain ini

karena ada kepercayaan, meskipun yang terpenting adalah bagaimana pelaksanaan dilapangan, ini masih perlu perbaikan-perbaikan.

Karakteristik *collaborative leadership* pada pengelolaan sampah di Kabupaten Bone, secara umum jika mengacu pada konsep Edwards dan Smith (2008) bisa dikatakan belum maksimal dan menyatu pada program Bone Bersih Sampah. Kepemimpinan kolaboratif sebagai sarana dua pihak yang bekerja melintasi batas untuk mencapai tujuan bersama. Dalam studi mereka, mereka menggambarkan tiga tahap pembentukan kelompok kolaboratif, dengan tahap ketiga adalah keterbukaan, yang muncul ketika para pemimpin benar-benar menerima saling ketergantungan mereka dan terbuka satu sama lain tentang harapan dan ketakutan mereka untuk bersama (Archer & Cameron, 2009).

kepemimpinan kolaboratif tidak mudah diaktualisasikan dalam praktiknya (Iachini et al., 2019). Karakteristik seperti visi bersama yang mewujudkan dalam aksi belum terlaksana, meskipun karakteristik seperti partisipasi dan pembagian kewenangan sudah lumayan maksimal, adanya kepercayaan cukup baik diantara *stakeholder* terkait juga sudah berjalan baik.

Karakteristik kepemimpinan kolaboratif muncul sepenuhnya, karena kepemimpinan kolaboratif didasarkan pada potensi konflik yang ada, tetapi ada sesuatu yang lebih besar yang dipertaruhkan bagi para pemimpin untuk memastikan bahwa setiap konflik diselesaikan. kepercayaan dan

bekerjasama mencapai visi serta siap berbagi kekuasaan adalah aspek yang juga harus dikuatkan (Reynolds et al., 2017).

Konsep kepemimpinan kolaboratif dan penciptaan budaya kolaboratif disajikan sebagai pendekatan kepemimpinan yang kemungkinan besar akan mendukung dan memfasilitasi implementasi kebijakan yang efektif. Kepemimpinan kolaboratif menciptakan iklim yang berfungsi sebagai platform untuk implementasi kebijakan yang berhasil (Edwards & Smit, 2008b).

Tabel 12: Tabel Ketercapaian Karakteristik *Collaborative Leadership*

(1)	(2)	(3)	(4)
Charakteristik of Collaborative Leadership	Pemerintah	Organisasi Masyarakat Sipil	Sektor Swasta/Bisnis
Fungsi daripada Posisi	Himbauan kampanye zero sampah ke semua SKPD	Pembuatan Aplikasi Latunas	Bantuan CSR peduli lingkungan
Pembagian Kewenangan	Membuat Program Bone Bersih Sampah	Mendorong Koperasi Pengelola Sampah	-
Kerjasama untuk Visi Bersama	Bersih lingkungan, masih terbatas	Sinergitas dengan semua <i>stakeholder</i> masih terbatas	Kerjasama dengan institusi pendidikan
Saling Percaya antar Stakeholder	Banyak kewenangan untuk tim Program BBS	Pembinaan Bank Sampah secara mandiri	-

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2023.

3. Hambatan *Collaborative Leadership*

Menguji faktor yang menghambat *collaborative leadership* pada pengelolaan sampah di Kabupaten Bone, di mana faktor penghambat diukur berdasarkan pemaparan Wilson (2013) yang menetapkan dua faktor

yang menghambat kepemimpinan kolaboratif yaitu faktor organisasi maksudnya adalah hambatan pengelolaan sampah dipengaruhi oleh pendekatan organisasi yang birokrasinya kaku dan lamban, dan faktor individu maksudnya adalah hambatan pengelolaan sampah akibat faktor individu yang memiliki nilai dan perilaku sadar sampah.

Hambatan *collaborative leadership* dengan faktor organisasi pada pengelolaan sampah di Kabupaten Bone, temuan peneliti menganggap bahwa beberapa faktor organisasi seringkali menjadi hambatan dalam mamaksimalkan program Bone Bersih Sampah, yang cukup menonjol adalah karekter birokrasi pemerintahan yang cenderung kaku dan masih tradisional, adanya hubungan *stakeholder* terkait yang bersifat hirarki yang disisi tertentu bisa mempercepat namun pada sisi lain bisa menjadi hambatan. Dalam kepemimpinan kolaboratif, pendekatan yang kurang hierarkis dan lebih kolaboratif adalah penting, mengakui berbagai kompetensi orang (Jones et al., 2012).

Faktor terkait hierarkis yang kadang menjadi penghambat dalam *collaborative leadership* pada pengelolaan sampah di Kabupaten Bone karena distribusi informasi yang cenderung satu arah, sementara itu, kolaborasi melibatkan pengambilan keputusan bersama dan proses komunikasi yang jelas dan dapat diandalkan di mana semua pihak merasa terinformasi dan dapat memberikan umpan balik dan ide kepada mereka yang terlibat (Sanaghan & Lohndorf, 2015).

Hambatan *collaborative leadership* dengan faktor individu pada pengelolaan sampah di Kabupaten Bone, temuan peneliti lebih banyak dikarenakan faktor lingkungan yang membentuk perilaku yang berulang yang akhirnya seakan sudah menjadi nilai kultural aktor yang ada dalam *stakeholder* terkait. Pada aspek ini program Bone Bersih Sampah belum berjalan maksimal karena perilaku yang belum sadar sampah, paradigma tentang sampah masih paradigma lama dengan menganggap sampah sebagai barang yang tidak lagi memiliki nilai dan harus dibuang.

Secara umum, hambatan *collaborative leadership* dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone sejalan dengan temuan Wilson (2013) bahwa faktor organisasi dan faktor individu masih menjadi hambatan dalam *collaborative leadership*, yang peneliti temukan berbeda adalah bahwa faktor organisasi yang cukup menghambat adalah hirarki organisasi, sementara pada faktor individu aspek keyakinan tidak sama sekali menjadi hambatan dalam pengelolaan sampah.

Kepemimpinan relasional menunjukkan kepemimpinan kolaboratif yang menekankan pentingnya proses, konteks, dan hubungan antar individu dan organisasi (Ustun, 2014), dengan demikian maka dua faktor tersebut saling berkaitan, individu dalam organisasi harus memahami betul konsep kepemimpinan kolaboratif, sehingga program pengelolaan sampah dapat diatasi terhadap hambatan organisasi maupun individu.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, pengelolaan sampah di Kabupaten Bone melalui program Bone Bersih Sampah dengan pendekatan *collaborative leadership* dengan menguji tiga variable yang berkaitan dengan kepemimpinan kolaboratif. Pertama, peran *collaborative leadership* berdasarkan Ansall & Gash dengan tiga ciri utama, peran pelayanan, peran mediator, dan peran katalisator. Kedua, karakteristik *collaborative leadership* oleh Edward & Smith ada empat karakter penegasan fungsi ketimbang posisi, partisipasi dan pembagian kekuasaan, kerjasama untuk visi bersama, saling percaya antar *stakeholder*. Ketiga, Hambatan *collaborative leadership* oleh Wilson yaitu factor organisasi dan factor individu. Adapun hasil sebagai berikut:

1. Penerapan peran *collaborative leadership* dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone ditemukan bahwa dari tiga peran yang harus dijalankan dalam kepemimpinan kolaboratif secara umum ketiga peran tersebut sudah ada dalam proses berjalannya program Bone Bersih Sampah, peran pelayanan, peran mediator dan peran katalisator, sekalipun secara maksimal peran – peran tersebut belum dijalankan oleh semua actor dari *stakeholder* yang terlibat dalam program tersebut, masih perlu penguatan pada peran pelayanan dalam bentuk penyediaan infrastruktur persampahan yang masih kurang, sementara

peran katalisator masih perlu terus diperbanyak dalam bentuk pelatihan dan penyuluhan sebagai upaya membentuk cara pandang pengelolaan sampah yang berkelanjutan.

2. Karakteristik *collaborative leadership* dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone, melalui program Bone Bersih Sampah terlihat dari hasil penelitian ini bahwa empat karakter kepemimpinan kolaboratif yakni, penguatan fungsi daripada posisi, distribusi kewenangan, kerjasama untuk visi bersama, serta saling percaya diantara *stakeholder*, yang cukup baik adalah adanya kepercayaan yang baik diantara stakeholder dikarenakan pandangan yang menganggap sampah bukanlah persoalan sensitive yang bisa memicu terjadinya konflik karena kurangnya kepercayaan diantara *stakeholder* terkait. Sementara aspek kerjasama untuk visi bersama bisa dikatakan sangat minim, mengingat kualifikasi yang penting pada aspek ini adalah dalam bentuk tindakan, dalam aspek visi bersama secara ide dan gagasan secara umum sudah cukup baik, hanya dalam aspek tindakan kerjasama untuk mencapai visi bersama tersebut masih belum berjalan maksimal, sementara dua factor yang lain sudah cukup baik.
3. Hambatan *collaborative leadership* dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone, hasil temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa program Bone Bersih Sampah dengan dua factor yang menjadi hambatan yaitu factor organisasi dan factor individu, temuannya adalah factor organisasi lebih mendominasi sebagai hambatan *collaborative*

leadership dalam pengelolaan sampah ini, karena actor dari *stakeholder* terkait menjadi patron utama program *collaborative* ini, di mana pendekatan organisasi yang kaku dan waktu yang tidak efektif karena cenderung lama, hal lain yang ditemukan adalah adanya hirarki organisasi menjadi hambatan pula, karena *stakeholder* dalam program ini sebagian berada dalam struktur organisasi yang hirarki. Sementara pada factor individu yang menjadi hambatan utama adalah perilaku dan nilai yang dibentuk oleh lingkungan yang tidak cukup baik dalam mengintervensi perilaku sadar sampah, aspek keyakinan individu dianggap bukanlah penghambat *collaborative leadership* dalam masalah persampahan ini.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, dengan judul *collaborative leadership* dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone, maka pada program Bone Bersih Sampah perlu beberapa catatan dan saran, secara ide, konsep program Bone Bersih Sampah sangat baik, menggunakan pendekatan *collaborative* sebagai pendekatan yang sangat baik dalam menjawab sebuah permasalahan, mengingat kolaborasi adalah pelibatan berbagai *stakeholder* terkait, adapun beberapa saran baik secara praktis maupun saran untuk penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan kuantitas dan kualitas infrastruktur persampahan, untuk mendukung pengelolaan sampah yang terintegrasi dan berkelanjutan sebagai pelayanan dalam kepemimpinan kolaboratif.

2. Memperbanyak pelatihan dan penyuluhan dengan melibatkan komunitas lintas sektoral, seperti komunitas warung kopi, komunitas pegawai kantoran, komunitas pemuda, komunitas ibu rumah tangga dan lain sebagainya, sebagai pembekalan pengelolaan sampah berbasis komunitas untuk pemanfaatan ekonomis dan seterusnya sebagai wujud peran katalisator dalam kepemimpinan kolaboratif.
3. Membentuk pengelolaan sampah percontohan, sebagai pilot project program Bone Bersih Sampah, dengan partisipasi semua *stakeholder* dengan peran masing-masing, untuk mewujudkan zero sampah di mana sampah tidak ada yang sampai ditempat pembuangan akhir berdasarkan sistem yang direncanakan pada tersebut, sebagai wujud dari karakteristik kepemimpinan kolaboratif.
4. Mengubah perilaku yang tidak sadar sampah dengan menciptakan lingkungan yang sesuai, melahirkan regulasi yang bisa mengubah bahkan mengintervensi perilaku menuju sadar sampah dalam mengurangi hambatan individu maupun organisasi dalam kepemimpinan kolaboratif.
5. Pemerintah membuat regulasi yang lebih tepat sehingga sumber daya anggaran tidak hanya bersumber dari APBD tetapi dari BUMN, Perusda, dan perusahaan yang beroperasi di wilayah Kabupaten Bone untuk mengalokasikan anggaran CSR khusus mendukung program Bone Bersih Sampah.

6. Mendorong para peneliti untuk melihat aspek lain seperti pengaruh kolaborasi terhadap efisiensi sumber daya, pengaruh kolaborasi terhadap partisipasi, dampak ekonomi dari kolaborasi pengelolaan sampah dan lain sebagainya, hal ini menambah informasi terhadap penelitian ini, sekaligus menjadi rujukan dalam berbagai kebijakan pengelolaan sampah berbasis *collaborative*.



DAFTAR PUSTAKA

- Alamsyah, A. (2013). *Teori-teori Administrasi Publik dalam Konteks Kekinian*. Kedai Aksara.
- Alexander, J. A., Comfort, M. E., Weiner, B. J., & Bogue, R. (2001). Leadership in collaborative community health partnerships. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(2), 159–175. <https://doi.org/10.1002/nml.12203>
- Anfara, V. A., & Angelle, P. S. (2007). Teachers as Leaders: Collaborative Leadership for Learning Communities. *Middle School Journal*, 38(3), 54–61. <https://doi.org/10.1080/00940771.2007.11461585>
- 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>
- Ansell, C., & Gash, A. (2012). Stewards, mediators, and catalysts: Toward a model of collaborative leadership. *Innovation Journal*, 17(1), 1–21.
- Archer, D., & Cameron, A. (2009). *Collaborative Leadership: How to Succeed in an Interconnected World*. Routledge. https://books.google.co.id/books?id=7pbzw1QjUToC&dq=collaborative+leadership+trust&lr=&hl=id&source=gbs_navlinks_s
- Ardoin, N. M., Gould, R. K., Kelsey, E., & Fielding-Singh, P. (2015). Collaborative and Transformational Leadership in the Environmental Realm. *Journal of Environmental Policy and Planning*, 17(3), 360–380. <https://doi.org/10.1080/1523908X.2014.954075>
- Arnun, A. (2023). Penerapan Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Sekolah Guna Membangun Tim Kerja Yang Solid Di SD Swasta Arisa Medan Deli. *Jurnal Inspirasi Pendidikan (ALFIHRIS)*, 1(3), 159–169.
- Asteria, D., & Heruman, H. (2016). Bank Sampah Sebagai Alternatif Strategi Pengelolaan Sampah Berbasis Masyarakat di Tasikmalaya. *Jurnal Manusia Dan Lingkungan*, 23(1), 136.
- Budi Setianingrum, R. (2018). Pengelolaan Sampah Dengan Pola 3 R Untuk Memperoleh Manfaat Ekonomi Bagi Masyarakat. *BERDIKARI: Jurnal Inovasi Dan Penerapan Ipteks*, 6(2), 173–183. <https://doi.org/10.18196/bdr.6244>
- Burns, D. J., & Mooney, D. (2018). Transcollegial leadership: a new paradigm for leadership. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 57–70.

0114

- Bustari, M. (1994). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership (Electronic Version). *Leadership Quarterly*, 2, 10.
- Calvert, K. (2018). Collaborative Leadership : Cultivating an Environment for Success. *Collaborative Librarianship*, 10(2), 79–90. <https://digitalcommons.du.edu/collaborativelibrarianship>
- Choirul, S. (2020). Konsep, Pengertian, dan Tujuan Kolaborasi. *Dapu6107*, 1, 7–8.
- Chrislip, D. D., & Larson, C. E. (1994). Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make A Difference. *Jossey-Bass*, 24.
- Chrislip, D. D., & Larson, C. E. (2002). The Collaborative Leadership Fieldbook. In *John Wiley & Sons*. https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=dFzXJ7EGFGkC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Chrislip,+D.D.+2002.+The+collaborative+leadership+field+book.+San+Francisco:+Jossey-Bass.&ots=10GJxGeJRI&sig=mxmMxRWNb_42E8ZPR-jh0UuQAB0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Cohen, S., Eimicke, W., & Heikkila, T. (2013). *The Effective Public Manager: Achieving Success in Government Organizations*. John Wiley & Sons. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=OelvAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=Cohen,+S.,+%26+Eimicke,+W.+\(2013\).+The+Effective+Public+Manager,+Fifth+Edition.+Jossey-Bass.&ots=AydVwRGN9y&sig=E9u1IGHYQmsdIE3OpxYIT0fQ3T8&redir_esc=y#v=onepage&q=Cohen%2C+S.%2C](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=OelvAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=Cohen,+S.,+%26+Eimicke,+W.+(2013).+The+Effective+Public+Manager,+Fifth+Edition.+Jossey-Bass.&ots=AydVwRGN9y&sig=E9u1IGHYQmsdIE3OpxYIT0fQ3T8&redir_esc=y#v=onepage&q=Cohen%2C+S.%2C)
- Coleman, A. (2012). The significance of trust in school-based collaborative leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 15(1), 79–106. <https://doi.org/10.1080/13603124.2011.578755>
- Creswell, J. W. (2015). *Research design pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. Pustaka Belajar.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). THE NEW PUBLIC SERVICE: Serving Rather than Steering. *The Age of Direct Citizen Participation*, 63–77.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The New Public Service Revisited. *Public Administration Review*, 75(5), 664–672. <https://doi.org/10.1111/puar.12347>
- DeWitt, P. M. (2022). School Climate: Leading With Collective Efficacy. *School Climate: Leading With Collective Efficacy*, 9–35.

<https://doi.org/10.4135/9781071873229>

- Edwards, G., & Smit, B. (2008a). Collaborative leadership as a necessary condition for successful curriculum implementation. *Journal of Education*, 44(July), 109–122.
- Edwards, G., & Smit, B. (2008b). Collaborative leadership as a necessary condition for successful curriculum implementation. *South Africa Journal of Education*, 44(1).
- Ernawati, D., Budiastuti, S., & Masykuri, M. (2012). Analisis Komposisi, Jumlah dan Pengembangan Strategi Pengelolaan Sampah di Wilayah Pemerintah Kota Semarang Berbasis Analisis SWOT. *Ekosains*, IV(2), 13–22.
- Gaus, N., Basri, M., Thamrin, H., & Ritonga, F. U. (2020). Understanding the nature and practice of leadership in higher education: a phenomenological approach. *International Journal of Leadership in Education*, 00(00), 1–19. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1737241>
- Getha-taylor, H., & Morse, R. S. (2016). Collaborative Leadership Development For Local Government Officials. *Public Administration Quarterly*, 37(1), 71–102. <http://www.jstor.org/stable/24371989>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Hansen, M. (2009). Collaboration: How Leaders Avoid the Traps, Create Unity, and Reap Big Results. *Harvard Business School Publishing*.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2010). Collaborative leadership effects on school improvement: Integrating unidirectional- and reciprocal-effects models. *Elementary School Journal*, 111(2), 226–252. <https://doi.org/10.1086/656299>
- Herrera-Pastor, D., Juárez, J., & Ruiz-Román, C. (2020). Collaborative leadership to subvert marginalisation: the workings of a socio-educational network in Los Asperones, Spain. *School Leadership and Management*, 40(2–3), 203–220. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1699525>
- Herrington, J. (2000). Directing with the Viewpoints. *Theatre Topics*, 10(2), 155–168. <https://doi.org/10.1353/tt.2000.0014>

- Hurley, T. J. (2011). Collaborative Leadership: Engaging Collective Intelligence To Achieve Results Across Organisational Boundaries. *Oxford Leadership*, 10/2011(October), 1–16. www.oxordleadership.com/october
- Iachini, A. L., DeHart, D. D., Browne, T., Dunn, B. L., Blake, E. W., & Blake, C. (2019). Examining collaborative leadership through interprofessional education: findings from a mixed methods study. *Journal of Interprofessional Care*, 33(2), 235–242. <https://doi.org/10.1080/13561820.2018.1516635>
- Irawati, D. T. (2019). Strategi Optimalisasi Pengelolaan Aspirasi Masyarakat dan Daerah Melalui Kolaborasi dan Sinergitas di Lingkungan Sekretariat Jenderal DPD RI. *Journal of Public Policy and Applied Administration*, 1(1).
- Isnawati, Ambrie, M., & Syafari, M. R. (2021). Efektivitas Gaya Kepemimpinan Kolaboratif (Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Tabalong). *PubBis: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Publik Dan Administrasi Bisnis*, 5(1), 14–22. <https://doi.org/10.35722/pubbis.v5i1.376>
- Jacklin-Jarvis, C., & Potter, K. (2020). Exploring the Potential for Collaborative Leadership through a Policy Lens: A Comparative Analysis of Children’s Services and Flood Risk Management. *International Journal of Public Administration*, 43(16), 1386–1396. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1669176>
- Jameson, J. (2007). Leadership for Communities of Practice in Learning and Skills. *Practitioner Study Programme. Lancaster: Lancaster University*. <http://assets.lums.co.uk/files/r4.pdf>
- Jäppinen, A. K., & Ciussi, M. (2016). Indicators of improved learning contexts: a collaborative perspective on educational leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 19(4), 482–504. <https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1015616>
- Jauhari, I., & Maunah, B. (2022). Kategori Kepemimpinan Transformasional dalam Aspek Spiritualisasi Pendidikan Islam (Studi kasus di MTs Negeri 1 Ponorogo). *Tarbawi Ngabar: Jurnal of Education*, 3(2), 192–205. <https://doi.org/10.55380/tarbawi.v3i2.248>
- Jones, S., Lefoe, G., Harvey, M., & Ryland, K. (2012). Distributed leadership: A collaborative framework for academics, executives and professionals in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(1), 67–78.

<https://doi.org/10.1080/1360080X.2012.642334>

- Jung, Y. D., Mazmanian, D., & Tang, S. Y. (2009). Collaborative governance in the united states and korea: Cases in negotiated policymaking and service delivery. *International Review of Public Administration*, 13(December), 1–11. <https://doi.org/10.1080/12294659.2009.10805136>
- Karnan, K., & Marimuthu, K. (2021). Gaya Kepimpinan Kolaboratif Pengetua Dan Tahap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Kebangsaan [Principal Collaborative Leadership Style and Level of Job Satisfaction of National Secondary School Teachers]. *Muallim Journal of Social Science and Humanities*, 5(2), 191–207. <https://doi.org/10.33306/mjssh/133>
- Kasiyani, D. (2017). Trajektori hubungan negara dan masyarakat di indonesia dalam perspektif administrasi publik. *JURNAL MP (MANAJEMEN PEMERINTAHAN)*, 4(1).
- Kezar, A. (2005). Redesigning for collaboration within higher education institutions: An exploration into the developmental process. *Research in Higher Education*, 46(7), 831–860. <https://doi.org/10.1007/s11162-004-6227-5>
- Kim, S. (2009). Management strategy for local government to strengthen transparency in local governance. *United Nations Project Office on Governance*.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *The Leadership Challenge*. John Wiley & Sons.
- Kramer, M. W., & Crespy, D. A. (2011). Communicating collaborative leadership. *Leadership Quarterly*, 22(5), 1024–1037. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.021>
- Lai, E. R. (2011). Critical Thinking : A Literature Review Research Report. *Critical Thinking*, June, 1–49.
- Lawrence, R. L. (2017). Understanding Collaborative Leadership in Theory and Practice. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2017(156), 89–96. <https://doi.org/10.1002/ace.20262>
- Lindeke, L. L., & Sieckert, A. M. (2005). Nurse-physician workplace collaboration. *Online Journal of Issues in Nursing*, 10(1). <https://doi.org/10.3912/ojin.vol10no01man04>
- Linden, R. M. (2003). *Working Across Boundaries: Making Collaboration Work in Government and Nonprofit Organizations* No Title. John Wiley

& Sons.

- Lutfi, K. (2013). Partisipasi Masyarakat Dalam Sistem Pengelolaan Sampah Di Tpa Sukoharjo Kabupaten Pati. *Jurnal Abdimas*, 17(1), 13–20.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society - A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>
- Mahsyar, A. (2011). Masalah Pelayanan Publik di Indonesia Dalam Perspektif Administrasi Publik. *Otoritas: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 1(2), 81–90. <https://doi.org/10.26618/ojip.v1i2.22>
- Mandell, M. P., & Keast, R. (2009). A new look at leadership in collaborative networks: Process catalysts. *Public Sector Leadership: International Challenges and Perspectives*, 163–178. <https://doi.org/10.4337/9781848449343.00019>
- Mardin, R. A., Susilo, H., Ruhana, I., Administrasi, F. I., & Brawijaya, U. (2016). ANALISIS PERAN PEMIMPIN DALAM MEMOTIVASI DAN MENGAWASI KARYAWAN (Studi Pada PT. CITRA PERDANA KENDEDES MALANG) Ramadhan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 31(1), 184–191. <https://media.neliti.com/media/publications/86653-ID-analisis-peran-pemimpin-dalam-memotivasi.pdf>
- Marshall., E. (1995). *Transforming the way we work: the power of the collaborative workplace*. American Management Association.
- Milton, C. L. (2009). A Chosen Ethic. *Nursing Science Quarterly*, 951, 22–26.
- Moodley, T., & Govender, K. K. (2020). *Collaborative leadership and customer centricity: The case of an insurance service provider*. 2011. <http://readersinsight.net/JPVAI>
- Moussa, M., McMurray, A., & Muenjohn, N. (2018). Innovation in public sector organisations. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1475047>
- Nasrulhaq, N. (2020). Nilai Dasar Collaborative Governance Dalam Studi Kebijakan Publik. *Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik*, 6(3), 395–402. <https://doi.org/10.26618/kjap.v6i3.2261>
- Noor Aida, P. (2019). Kepemimpinan Kolaboratif Dalam Mewujudkan Indikator Kota Sehat (Healthy Cities). *Prorgam FKM UAD Yogyakarta*.
- O'Flynn, J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *Australian Journal*

- of *Public Administration*, 66(3), 353–366.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x>
- O'Flynn, J., & Wanna, J. (2008). *Collaborative Governance A new era of public policy in Australia?* The Australian National University.
- Orchard, C., & Rykhoff, M. (2015). Collaborative Leadership within Interprofessional Practice. *Leadership and Collaboration: Further Developments for Interprofessional Education*, 71–94.
https://doi.org/10.1057/9781137432094_5
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *American Review of Public Administration*, 43(2), 135–158.
<https://doi.org/10.1177/0275074012466935>
- Page, S. (2010). Integrative leadership for collaborative governance: Civic engagement in Seattle. *Leadership Quarterly*, 21(2), 246–263.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.005>
- Pasolong, H. (2014). *Teori Administrasi Publik*. CV. Alfabeta.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. SAGE Publications Ltd.
[https://books.google.co.id/books?id=kvByAwAAQBAJ&dq=Pearce,+C.+L.,+%26+Conger,+J.+A.+\(2003\).+All+those+years+ago:+The+historical+underpinnings+of+shared+leadership.+In+C.+L.+Pearce,+%26+J.+A.+Conger+\(Eds.\),+Shared+leadership:+Reframing+the+hows+and+whys+o](https://books.google.co.id/books?id=kvByAwAAQBAJ&dq=Pearce,+C.+L.,+%26+Conger,+J.+A.+(2003).+All+those+years+ago:+The+historical+underpinnings+of+shared+leadership.+In+C.+L.+Pearce,+%26+J.+A.+Conger+(Eds.),+Shared+leadership:+Reframing+the+hows+and+whys+o)
- Perry, M. L., Pearce, C. L., & Sims, H. P. (1999). Empowered selling teams: How shared leadership can contribute to selling team outcomes. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(3), 35–51.
<https://doi.org/10.1080/08853134.1999.10754180>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Continuity and Change in Public Policy and Management*. Edward Elgar Publishing.
- Prasodjo, T. (2016). Strategi Pembangunan Kualitas Manusia: Suatu Perspektif Administrasi Publik. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 6(2), 47. <https://doi.org/10.26858/jiap.v6i2.2480>
- Ran, B., & Qi, H. (2018). Contingencies of Power Sharing in Collaborative Governance. *American Review of Public Administration*, 48(8), 836–851. <https://doi.org/10.1177/0275074017745355>
- Reynolds, S., Tonks, A., & MacNeill, K. (2017). Collaborative Leadership in the Arts as a Unique Form of Dual Leadership. *Journal of Arts*

Management Law and Society, 47(2), 89–104.
<https://doi.org/10.1080/10632921.2016.1241968>

- Rido Argo Mukti, D. E. (2020). *Kampung Hijau Gambiran: Praktik Tata Kelola Lingkungan Hidup berbasis Collaborative Governance*. Samudra Biru.
https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=9W_sDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR2&dq=pengelolaan+sampah+adalah+masalah+yang+melibatkan+semua+level+dan+kalangan+masyarakat.+Sampah+merupakan+masalah+global+yang+mempengaruhi+lingkungan,+kesehatan,+dan+kualitas+hidup+
- Rohim, A. H. A. (2018). *Model Kepemimpinan Kolaboratif Dalam Membangun Lembaga Pendidikan Unggul (Studi Kasus di MstN 1 Malang)*. UIN Maulana Malik Ibrahim.
- Ryan, C. M. (2001). Leadership in collaborative policy-making: An analysis of agency roles in regulatory negotiations. *Policy Sciences*, 34(3–4), 221–245. <https://doi.org/10.1023/A:1012655400344>
- Samriangjit, P., Tesaputa, K., & Somprach, K. (2016). Strengthening Collaborative Leadership for Thai Primary School Administrators. *International Education Studies*, 9(4), 42. <https://doi.org/10.5539/ies.v9n4p42>
- Sanaghan, P., & Lohndorf, J. (2015). Collaborative leadership: The new leadership stance. *Conference: Collaborative Leadership in Higher Education*, 14(3), 6–37. <https://doi.org/10.32964/tj14.3>
- Santora, J. C., & Sarros, J. C. (1995). Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference. *Business Horizons*, 38(3).
- Sekarningrum, B., Sugandi, Y. S., & Yunita, D. (2021). Penerapan Model Pengelolaan Sampah “Pojoek Kangpisman.” *Kumawula: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 3(3), 548. <https://doi.org/10.24198/kumawula.v3i3.29740>
- Simon, H. A. (2004). *Administrative Behavior: Perilaku Administrasi Suatu Studi Tentang Proses Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Administrasi*. PT. Bumi Aksara.
- Sufianty, E. (2014). Kepemimpinan dan Perencanaan Kolaboratif pada Masyarakat Non Kolaboratif (Leadership and Collaborative Planning in Non-Collaborative Community). *Journal of Regional and City Planning*, 25(1), 78–96.

<http://journals.itb.ac.id/index.php/jpwk/article/view/1280/814>

- Sugiono. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sumarli. (2020). Kepemimpinan Dan Pelayanan Publik. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 5–24.
- Tatulus, A. D., Mandey, J., & Rares, J. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Kecamatan Tagulandang Kabupaten Sitaro. *Gastronomía Ecuatoriana y Turismo Local.*, 1(69), 5–24.
- Taufik, T., Setiyono, B., Sunu Astuti, R., & Kismartini, K. (2022). Membangun Kembali Pemerintahan Pasca Pandemi COVID-19; Studi Pada Kapasitas Manajer Publik Untuk Kolaborasi. *Jurnal Transformative*, 8(2), 264–284. <https://doi.org/10.21776/ub.transformative.2022.008.02.6>
- Torring, J., & Triantafillou, P. (2013). What's in a name? grasping new public governance as a political-administrative system. *International Review of Public Administration*, 18(2), 9–25. <https://doi.org/10.1080/12294659.2013.10805250>
- Ustun, Y. (2014). Collaborative Crisis Management and Leadership in the Public Sector: Effective Leadership under Stress. *Electronic Theses and Dissertations, 2014*, 1–281. <https://stars.library.ucf.edu/etd/4633>
- Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Enacting Leadership for Collaborative Advantage: Dilemmas of Ideology and Pragmatism in the Activities of Partnership Managers. *British Journal of Management*, 14(SPEC. ISS.). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2003.00393.x>
- VanVactor, J. D. (2012). Collaborative leadership model in the management of health care. *Journal of Business Research*, 65(4), 555–561. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.021>
- Wargadinata, E. (2016). Kepemimpinan Kolaboratif. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 8(1), 1–12.
- Williamson, K., Archibald, A., & Mcgregor, J. (2010). Shared Vision : A Key to Successful Collaboration ? *School Libraries Worldwide*, 16(2), 16–30.

Wilson, S. (2013). Collaborative leadership : it's good to talk. *British Journal of Healthcare Management*, 19(19 (7):), 335–337.

Yusrialis. (2012). Budaya Birokrasi Pemerintahan (Keperihatinan dan Harapan). *Jurnal Sosial Budaya*, 9(1), 1–28.



DAFTAR RIWAYAT HIDUP



ABDUL GAFUR, Lahir di Bua Desa Tondong Kecamatan Tellu Limpoe Kabupaten Bone, pada tanggal 31 Agustus 1992, adalah anak ke-2 dari 2 bersaudara, dari Ayah Ibrahim dan Ibu St. Jumriah. Penulis telah menikah dengan Ria Anggriani, S.Sos. M.AP.

Jenjang pendidikan yang pernah dilalui yaitu sebagai berikut :

- a) SD Inpres 3/77 Tondong pada tahun 1999 – 2005
- b) SMP Monginsidi Makassar pada tahun 2005 – 2008
- c) SMA Ittihad Makassar pada tahun 2008 – 2011
- d) Universitas Muhammadiyah Makassar Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara selesai tahun 2018
- e) Universitas Muhammadiyah Makassar Program Pascasarjana Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik 2019 - 2023

Tugas akhir sebagai mahasiswa program pascasarjana Universitas Muhammadiyah Makassar untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik (M.AP). Untuk itu dilakukan penelitian dengan judul Tesis “***Collaborative Leadership*** Dalam Pengelolaan Sampah di Kabupaten Bone”

**L
A
M
P
I
R
A
N**



Matriks Wawancara

No	Variabel & Dimensi	Pertanyaan	Jawaban Informan					
			A	B	C	D	E	F
1	<p>Peran Kepemimpinan Kolaboratif</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peran Pelayanan 2. Peran Mediator 3. Peran Katalisator 	<p>1. Aspek peyanan seperti apa yang terdapat dalam program Bone Besih Sampah sebagai bagian dari proses kolaboratif?</p>	<p>iya dek, masalah sampah ini memang masalah serius, menjadi persoalan global, maka dari itu tentu kita sebagai pemerintah bertanggung jawab untuk memberikan solusi dan pelayanan terhadap masyarakat dalam menjawab permasalahan sampah ini, pelayanan yang kita berikan berupa pelayanan dengan turun langsung untuk mengelola sampah dengan menyediakan fasilitas, tidak sampai disitu kita berupaya mebangun kesadaran masyarakat agar ikut aktif dan mersa bertanggung jawan untuk mengelola sampahnya masing-masing dalam bentuk pelatihan atau kerjasama dengan semua pihak termasuk berusaha secara maksimal menjalankan perintah Bupati melalui program Bone Bersih Sampah</p>	<p>Kalau kita membicarakan sampah dan segala permasalahan yang ditimbulkan, maka sudah pasti itu masalah publik pak, apalagi kami kecamatan yang ada di ibukota kabupaten, kepadatan penduduk dan produksi sampah yang jauh lebih banyak mengharuskan kami untuk melihat permasalahan sampah sebagai permasalahan serius, karena bersentuhan dengan masyarakat secara keseluruhan maka harus ada pelayanan maksimal, sudah banyak program yang sudah kami lakukan, program Bone Bersih Sampah adalah program kolaboratif yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah yang mendorong banyak pihak untuk hadir memerikan pelayanan untuk bisa menyelesaikan masalah sampah ini, termasuk secara struktural kami pemerintah ditingkat kecamatan</p>	<p>Tentu kami punya tanggung jawab dalam aspek pelayanan sampah, kami mengikuti arahan pimpinan, dalam hal ini bapak Bupati, dan kita kelola dengan melibatkan banyak pihak, sebagai tugas kami, seperti membentuk satgas persampahan untuk melayani masalah sampah di lorong-lorong dan daerah yang tidak terakses mobil sampah dinas lingkungan hidup</p>	<p>lye betul kami adalah bagian dari yang di SK kan oleh pak Bupati dalam program Bone Besih Sampah, yang saya pahami program ini adalah program yang lahir dari usulan teman-teman LSM yang fokus dalam persoalan persampahan, mereka mendorong bahwa masalah sampah bukan hanya tanggung jawab pemerintah, tetapi harus ada kerja sama dan pelibatan banyak pihak untuk menciptakan sistem yang baik, maka lahirlah program ini, saya kira ini satu bentuk pelayanan yang diberikan oleh pemerintah dengan mengakomodir usulan-usulan yang muncul sehingga masalah sampah bisa kita tangani bersama</p>	<p>secara umum, tidak banyak yang kami lakukan terkait pelayanan, kami sering kerja bakti terkait lingkungan, tapi dalam hal penyediaan pelayanan kami terbatas secara sumber daya, makanya kami sering kerjasama jika melakukan program lingkungan</p>	<p>begini ndik, program ini bagus sekali, hanya saja intervensi kebijakan pemda masih terbatas sehingga pihak-pihak yang diharapkan berkolaborasi secara maksimal pada faktanya dilapangan belum seperti yang kita konsepkan</p>

No	Variabel & Dimensi	Pertanyaan	Jawaban Informan					
			A	B	C	D	E	F
2.	Upaya mediasi seperti apa yang pernah bapak/ibu lakukan terkait pengelolaan sampah lintas stakeholder?	Betul saya kira dek, selain sebagai regulator kami di DLH selalu memediasi berbagai <i>stakeholder</i> bahkan turun langsung ke masyarakat untuk mendorong kesadaran masyarakat tentang pentingnya sampah dikelola dengan baik, upaya-upaya mediasi kami seperti misalnya bagaimana Perusda dan perusahaan swasta lain yang beroperasi di Kabupaten Bone untuk ikut berpartisipasi dalam pengelolaan lingkungan melalui dana CSR apakah langsung ke masyarakat atau melalui pemerintah dan kelompok LSM yang bergerak di tata kelola persampahan, sekalipun tidak semua berjalan dengan maksimal, tetapi beberapa berjalan dengan baik	Kami sering memediasi warga yang melakukan keluhan terkait masalah sampah dengan pihak kelurahan atau pihak terkait lain, itu sudah menjadi tugas kami	Jika berbicara sebagai mediator dalam pengelolaan sampah saya rasa itu peran yang tidak bisa dihindarkan oleh pemerintah, sampah ini masalah yang bersentuhan dengan semua level dan kalangan masyarakat, tidak ada masyarakat yang tidak berkaitan dengan sampah, hanya tingkatan sampah yang dihasilkan berbeda, jika dibiarkan ini akan menjadi bencana lingkungan kesehatan dan lain-lainnya	Pihak seperti Bank dan perusahaan lain memang belum nampak berkontribusi pada program Bone Bersih Sampah, sekalipun secara kegiatan cukup banyak terlibat dalam agenda perbaikan lingkungan sekitar perusahaan berada	sejauh ini kami tidak terlibat memediasi, yah meskipun pernah kita advokasi, lebih ke bagaimana pengelolaan sampah berjalan dengan baik di lingkungan sekitar kami	Kalau sebagai mediator saya kira peran <i>stakeholder</i> terkait ada yang berjalan dengan baik ada yang belum, begini ndik, saya sampaikan sebelumnya kalau program ini adalah inisiatif kami, kemudian meminta pemerintah daerah memfasilitasi dengan, maka saya kira sampai titik ini mediasi pemerintah cukup baik dengan membuat program dan mengeluarkan SK, hanya dalam perjalanannya untuk bisa maksimal dilapangan seperti ini butuh intervensi lebih	
3.	Dalam rangka meningkatkan kesadaran public, apa upaya yang dilakukan dalam aspek pengelolaan sampah termasuk dengan stakeholder lain?	Langkah yang kita lakukan untuk mendorong perubahan cara berpikir masyarakat adalah dengan melakukan penyuluhan dan pelatihan, kami melakukan penyuluhan dan pelatihan kepada masyarakat mengenai pentingnya pengelolaan	Iye ndik, saya kira pemimpin dalam hal ini kami di Kecamatan tidak cukup dengan membuat kebijakan kemudian berdiam diri, program pengelolaan sampah ini gampang-gampang susah begitu, setelah kebijakan dibuat, kami harus melakukan dorongan lebih	kami kelurahan yang cukup sering mendapatkan penghargaan terkait dengan pengelolaan sampah, Kelurahan Biru bahkan menjadi percontohan dalam penanganan sampah di Kabupaten Bone, program-program yang dijalankan dan diikuti cukup memberikan kesadaran pada	Iye, memang di Kota ini beberapa kali kami diundang terkait dengan pengelolaan persampahan, dalam bentuk seminar maupun pelatihan, juga sering diadakan perlombaan apakah tingkat kelurahan atau kelompok masyarakat yang berkaitan dengan kesadaran	kerja bakti yang kadang kami lakukan adalah upaya untuk mendorong kesadaran bersama tentang pentingnya lingkungan yang bersih dari sampah	selama ini, kami cukup aktif dalam berbagai kegiatan, baik mendorong pemerintah, maupun pendampingan kelompok masyarakat terhadap masalah persampahan, seperti bank sampah	

No	Variabel & Dimensi	Pertanyaan	Jawaban Informan					
			A	B	C	D	E	F
			sampah yang baik. Masyarakat perlu diberikan pemahaman tentang dampak negatif sampah terhadap lingkungan dan kesehatan, serta manfaat dari pengelolaan sampah yang benar. Kami juga mendukung kegiatan melalui kampanye, seminar, atau kegiatan komunitas yang melibatkan berbagai <i>stakeholder</i>	untuk memicu semangat masyarakat menjalankan program tersebut, apalagi masalah sampah penanganannya harus kolaboratif	masyarakat tentang pentingnya sampah dikelola dengan baik	pentingnya masalah sampah ini diatasi secara bersama, bahkan mendorong kelompok masyarakat dan <i>stakeholder</i> yang lain untuk mengambil bagian dan bersama-sama pemerintah daerah mengatasi masalah persampahan		
2	Karakteristik Kepemimpinan Kolaboratif 1. Fungsi ketimbang posisi 2. Pembagian kewenangan 3. Kerjasama untuk visi bersama 4. Saling percaya	4. Apa yang membuat bapak/ibu ingin terlibat dalam pengelolaan sampah? 5. Apakah bapak/ibu menyadari bahwa pengelolaan sampah perlu dikolaborasikan?	Terkait kesadaran itu dek, memang sampai saat ini saat ini kalau kita lihat, yang dominan menjalankan tugas pengelolaan sampah masih pemerintah, kelompok lain belum secara maksimal, ada beberapa kelompok masyarakat yang turut andil, tapi sebagian besar sepertinya menganggap bahwa pengelolaan sampah ini adalah tugas pemerintah saja, makanya untuk menyadarkan itu seperti saya sampaikan sebelumnya kita sering melakukan penyuluhan ke berbagai komunitas	Selain masalah sampah ini tanggung jawab kami sebagai pemerintah, kami juga menyadari bahwa ini masalah yang tidak bisa diselesaikan secara sendiri, perlu kerjasama lintas sektor, kesadaran semua pihak haru di hadirkan	Kami ini kelurahan yang cukup padat dan banyak wilayah perumahan yang tidak terjangkau oleh armada sampah Dinas Lingkungan Hidup, jika kita hanya berharap dari armada yang ada maka sudah bisa dipastikan Kelurahan Biru akan banyak titik yang penuh dengan sampah, oleh karena itu kami menyadari bahwa kami juga harus ambil bagian untuk menangani masalah ini, tim satgas kebersihan yang jumlahnya terbatas tiada henti mengajak warga untuk mengelola sampah dengan pendekatan 3R yang sering disosialisasikan	Yah, sebagai warga Negara, sebagai komunitas kita harus ambil bagian dalam menyelesaikan persoalan sampah, tidak boleh hanya dibebankan pada pemerintah	Sejauh ini kami beberapa kali terlibat dalam isu lingkungan, termasuk masalah sampah, mungkin karena faktor tersebut kami dimasukkan menjadi bagian dari tim Bone Bersih Sampah yang di SK kan Bupati, sekalipun dalam kapasitas sebagai bagian dari Tim Bone Bersih Sampah kami belum cukup maksimal tapi secara independent program kami banyak bersentuhan dengan masalah sampah ini, ditingkatkan desa dan kelurahan lebih aktif lagi melakukan kerja bakti lingkungan	Jadi sebelum terbentuk Tim Program Bone Bersih melalui SK Bupati, kami awalnya adalah LSM Lekas (Lembaga Kajian dan Advokasi Lintas Masyarakat), sejak lama kami bergerak untuk mengkampanyekan <i>zero waste</i> , termasuk bersurat ke Bupati untuk mengintruksikan jajaran pemerintah daerah untuk ikut mengkampanyekan pengentasan sampah dan Alhamdulillah direpson dengan baik dengan mengeluarkan surat himbauan
			Masalah publik seperti masalah sampah ini sudah menjadi tanggung jawab bersama,	Kami banyak mengajak kelompok masyarakat untuk ambil bagian, bahkan kami	Bapak Bupati sering memberikan arahan baik secara lisan maupun dalam bentuk himbauan	Karena masalah sampah ini adalah masalah bersama, saya rasa dengan sendirinya tugas	iye, sampah tidak boleh hanya ditugaskan pada pemerintah, kita harus ambil	Secara konsep ndik, program Bone Bersih Sampah sangat bagus, karena 400

No	Variabel & Dimensi	Pertanyaan	Jawaban Informan					
			A	B	C	D	E	F
			<p>karena kami tidak mungkin bisa menyelesaikan semuanya, sumber daya terbatas, oleh karena itu program-program pengelolaan sampah yang kami kerjakan adalah melibatkan banyak pihak, dengan mendelegasikan kepada tugas-tugas pengelolaan sampah yang tidak bisa dikerjakan seluruhnya oleh Dinas Lingkungan Hidup, apalagi Dinas Lingkungan Hidup untuk di lapangan lebih kepada mengumpulkan sampah untuk dibawa ke tempat pembuangan sampah, sementara model pengelolaan sampah berkelanjutan adalah bagaimana supaya tidak ada sampah yang sampai di tempat pembuangan akhir</p>	<p>membentuk beberapa tim yang berkaitan dengan penanganan masalah sampah, kami memeberikan kepada banyak komunitas untuk mengelola bank sampah misalnya</p>	<p>tertulis untuk semua organisasi perangkat daerah tanpa terkecuali untuk ikut mengkampanyekan pengentasan sampah, termasuk program Bone Bersih Sampah yang jika mengacu pada SK yang dikeluarkan terdapat sekitar 400 <i>stakeholder</i> yang di libatkan, melalui SK tersebut <i>stakeholder</i> terkait diberikan kewenangan untuk menyusun berbagai model kebijakan dalam pengelolaan sampah di Kabupaten Bone</p>	<p>tugas pengelolaan sampah menjadi bagian tidak terpisahkan oleh semua pihak</p>	<p>tanggung jawab, selama ini itu yg kami pahami</p>	<p><i>stakeholder</i> yang dilibatkan dan sistem yang kita rancang memang targetnya adalah Bone ini <i>zero waste</i>, jika kita baca SK nya ada kewenangan yang diberikan sangat besar untuk tim ini, hanya saja pada faktanya di lapangan jauh dari harapan kita, apalagi covid-19 yang melanda pasca SK itu diterbitkan, dilapangan hampir semua terhenti, meskipun sistemnya tetap kita bangun, seperti aplikasi "latunas" yang sistemnya adalah menjadikan sampah sebagai berkah, sampai saat ini kita masih terus berkoodirnasi bagaimana program ini berjalan maksimal</p>
		6. Dalam bentuk tindakan, pengelolaan sampah dilakukan secara bersama?	<p>Jadi seperti yang kita bilang dek, program Bone Bersih Sampah itu program kolaboratif, artinya kalau mau kerjasama harus sepakat dan sevisi untuk tujuan bersama, jadi apa yang ingin dicapai melalui program Bone Bersih Sampah adalah apa yang juga diinginkan semua <i>stakeholder</i>, karena ini kan salah satu program usulan dari teman-teman</p>	<p>Tentu saja, saya kira tidak ada yang tidak se visi dengan tujuan program Bone Bersih Sampah, semua <i>stakeholder</i> menginginkan lingkungan yang bersih, dengan berbagai target yang ingin di capai, tapi kalau kita lihat dengan seksama ini bukan program sekali, bukan setahun, ini program yang berkelanjutan</p>	<p>Kalau visi terkait Bone Bersih Sampah semua pihak sepakat, yang jadi soal adalah kalau kita mengajak untuk terlibat ini yang belum semua, secara tindakan masih kurang</p>	<p>Soal visi, pastilah kita semua sevisi, siapa yang tidak ingin melihat daerah tercinta kita ini sehat dan bersih, yang diperlukan sekarang adalah fungsi pemerintah sebagai pembuat aturan, harus ada semacam regulasi yang bisa menekan semua pihak untuk menjalankan secara kolaboratif apa yang menjadi target kita, zero sampah itu, selama ini kalau</p>	<p>Iye betul juga, masalah kita disini, belum maksimalnya tindakan bersama itu, masing-masing lebih banyak bergerak sendiri</p>	<p>Sejak awal melalui Lekas kami selalu mengkampanyekan bagaimana sampah ini menjadi berkah, ada nilai ekonomi yang tinggi jika bisa dimaksimalkan, kami mendorong bagaimana bisnis sampah ini berjalan, selain mengurangi produksi sampah sampai di TPA juga menjadi bisnis di tingkat rumah tangga sampai pada perusahaan berbentuk koperasi,</p>

No	Variabel & Dimensi	Pertanyaan	Jawaban Informan					
			A	B	C	D	E	F
			LSM, selanjutnya adalah mengintegrasikan semua program pengelolaan sampah yang ada menjadi satu sistem yang terkordinasi, hanya memang selanjutnya perlu dikuatkan dengan aturan-aturan tambahan untuk mengikat kita supaya lebih maksimal dan bertanggung jawab	yang tidak bisa dicapai dalam waktu singkat, oleh karena itu pada kondisi tertentu <i>stakeholder</i> ditingkat keluraha juga melakukan inovasi program dalam pengelolaan sampah, bukan karena tidak sevisi, kami tetap menjalankan tahapan menuju Bone Bersih Sampah, inovasi-inovasi itu adalah upaya untuk mempercepat tercapainya tujuan Bone Bersih Sampah dimasing-masing <i>stakeholder</i>		lebih banyak kerja masing-masing selanjutnya harus saling terkordinasi, saya kira ini yang belum maksimal		sistem ini tidak bisa berjalan jika semua <i>stakeholder</i> tidak berkolaborasi, harus terintegrasi semua, makanya kami berdialog dengan pemerintah, untuk membangun visi yang sama terhadap pengelolaan sampah, pemerintah sepakat dan sevisi dengan apa yang kita usulkan, maka di bentuklah Tim Bone Bersih Sampah, ditahap selanjutnya ini yang tidak berjalan maksimal, sebagian masih berjalan sendiri-sendiri meskipun dalam pemahaman yang sama
		7. Apakah anda tidak masalah dengan banyaknya pihak yang terlibat dalam pengelolaan sampah?	Sudah pastilah kami percaya, tidak mungkin bapak Bupati melibatkan <i>stakeholder</i> terkait jika tidak dipercaya, termasuk menerima banyak usulan dari komunitas masyarakat yang menjadi ide dasar program ini, mereka semua dilibatkan karena kami percaya mereka bisa dan diberikan kewenangan yang besar pula karena kepercayaan itu	Semakin banyak yang terlibat kami semakin senang, itu yang kami harapkan, kami tidak perlu merasa tidak percaya dengan komunitas tertentu, karena semua tau sampah harus diselesaikan masalah yang potensi di timbulkan	Kami ini secara kelembagaan adalah bagian dari pemerintah daerah, sehingga apa yang menjadi kebijakan pemerintah secara struktural kami yang ada dibawah harus menjalankan tugas tersebut, karena kami percaya tidak mungkin membuat kebijakan yang tidak baik, pemerintahan saya kira tidak berjalan dengan baik apabila tidak saling percaya, makanya selalu ada kordinasi dan komunikasi	Yang lemah saya kira adalah komitmen, bukan kepercayaan diantara <i>stakeholder</i> , komitmen dalam artian bahwa masalah sampah ini harus kita kerja secara bersama, dengan sistem yang kita buat, semua <i>stakeholder</i> harus ambil bagian dalam pekerjaan besar ini, kalau percaya kita percayalah dengan <i>stakeholder</i> yang ada, karena bagi saya ini pekerjaan sosial sehingga potensi saling mecurigai yang bisa menghilangkan kepercayaan itu minimal sekali, sekalipun ada nilai	Kami percaya, karena dengan semakin banyak yang terlibat semakin banyak ide dan gagasan, maka masalah sampah dapat diatasi	Urusan sampah ini bukan urusan yang menghadirkan banyak perdebatan, semua sepakat masalah sampah harus ditangani dan dikelola dengan baik, makanya masalah kepercayaan saya kira tidak terlalu mengganggu, artinya semua saling percaya karena visinya sama, yang soal adalah komitmen kita untuk mewujudkan itu dalam tindakan, makanya kami terus mendorong pemerintah agar ada intervensi secara kebijakan pada pengelolaan sampah, di program Bone Bersih

No	Variabel & Dimensi	Pertanyaan	Jawaban Informan					
			A	B	C	D	E	F
						ekonomisnya tapi kami percaya ini tidak akan merusak kepercayaan diantara <i>stakeholder</i>		Sampah di SK tersebut belum bisa digerakkan semua secara mandiri oleh tim, intervensi dibutuhkan, dan kita harus percaya pemerintah akan melakukan itu, karena ini untuk kebaikan kita semua
3	Hambatan Kepemimpinan Kolaboratif 1. Hambatan Organisasi 2. Hambatan Individu	8. Pada sisi tertentu, apa yang bisa menghambat pengelolaan sampah secara kolaboratif pada aspek kelembagaan?	Kami ini orang birokrasi memang agak terbatas bergerak dek, karena kami sangat hati-hati, jangan sampai tindakan-tindakan kita tidak sesuai dengan aturan-aturan yang ada, kalau secara teknis sebenarnya tidak ada masalah tapi kita tidak bisa sembarangan, karena tidak ada konsekuensi etik, aturan dan termasuk anggaran jadi semua harus sesuai, jadi terkadang untuk satu tindakan membutuhkan waktu, kecuali kondisi-kondisi tertentu yang sifatnya darurat	Saya kira tidak ada satupun kebijakan atau program yang tanpa hambatan, termasuk pengelolaan sampah, terlihat mudah sebenarnya, tapi dilapangan itu kita terikat dengan mekanisme organisasi, seperti misalnya mobil pengangkut sampah itu hanya mengambil sampah sesuai rute dan titik yang sudah ditentukan, misalkan ada tumpukan sampah ditempat lain diluar rutanya maka tidak diambil, karena ini berkaitan dengan anggaran BBM dan waktu kerja misalkan. Jadi memang saya kira tidak bisa kita pungkiri budaya organisasi di birokrasi pemerintahan kita masih perlu untuk kita perbaiki bersama, kita harus mengakui itu	Saya kira kita ini di Kelurahan bekerja sesuai dengan kewenangan kita, terbatas dan anggaran kita juga terbatas, selain itu kami ini kan perpanjangan tangan pemerintah Kabupaten, sehingga apa yang menjadi program kita di kelurahan adalah perpanjangan program pemerintah daerah, kita bertugas untuk menyuksekan program Bapak Bupati, hierarkinya begitu. Tapi pada sisi lain sebenarnya akan mempercepat tercapainya tujuan karena yang dibawah harus selalu siap dengan apa yang menjadi arahan dari atasan, tingga aksi	Tidak bisa kita pungkiri, birokrasi kita masih cukup lamban, ini menjadi penghambat	Pasti karakter birokrasi yang panjang dan lambat menjadi hambatan, pengelolaan sampah perlu cepat dan efektif ini bertentangan dengan pola birokrasi yang harus kita akui masih sering lamban	Faktor yang cukup signifikan yang menghambat pada aspek organisasi, sepertinya sudah menjadi karakter birokrasi kita, lambat dan berbelit-belit, karena hampir semua urusan yang melibatkan birokrasi pemerintahan sepertinya tidak ada yang cepat, seperti Bone Bersih Sampah ini, sejak 2019 di SK kan, tapi sampai hari ini belum ada kebijakan lanjutan untuk mengevaluasi proses kerja tim itu sendiri, ini saya kira memang jadi kendala utama kita

No	Variabel & Dimensi	Pertanyaan	Jawaban Informan					
			A	B	C	D	E	F
9.	Individu memiliki peran dalam suksesnya kolaborasi pengelolaan sampah, apa yang sering menjadi hambatan?	<p>Karena kita menyadari itu bahwa perilaku masyarakat ini perlu diubah terkait pemahaman mereka tentang sampah, makanya kita sering melakukan penyuluhan, pelatihan dan Tim Bone Bersih Sampah ditugaskan untuk melakukan pembinaan dan pendampingan untuk pengelolaan sampah berkelanjutan, masyarakat berpikir bagaimana mungkin target kita adalah zero sampah yang sampai di pembuangan akhir, sementara produksi sampah tidak berhenti dan semakin banyak, karena mereka berpikir sampah itu harus dibuang, saya kira melalui berbagai kampanye dan program kita akan membentuk kesadaran itu</p>	<p>Seperti yang saya katakan tadi, kalau kita itu tidak berani melakukan sesuatu yang diluar kewenangan kita, sekalipun hal baik kadang kita tidak eksekusi karena bukan menjadi tugas kita, kayak mobil pengangkut sampah itu tadi, kalau soal lain saya kira tidak ada masalah yah, karena semua orang pasti suka dengan kebersihan, lebih ke kultur sebenarnya, saya waktu studi di Singapura tidak ada orang Indonesia disana buang sampah sembarangan, tapi saya yakin pas di Indonesia orang itu pasti ada yang buang sampah sembarangan, jadi perilaku berbeda karena nilai yang dipahami di lingkungannya berbeda</p>	<p>Kesadaran masyarakat, masih menganggap masalah sampah adalah masalah yang biasa, padahal sangat berbahaya jika dibiarkan</p>	<p>Bagi saya hambatan pengelolaan sampah lebih kepada faktor organisasi, karena masalah sampah ini bukan masalah yang sulit dipahami ke stakeholder pun masyarakat, orang buang sampah sembarang itu tidak karena berangkat dari keyakinan pribadinya, lebih kepada kebiasaan, perilaku yang sering akhirnya menjadi biasa, karena sistemnya belum kuat memproteksi itu, misalnya orang buang botol plastik dari atas kendaraan itu karena tidak ada tindakan hukum bagi yang melakukan, juga melihat botol plastik itu barang yang tidak punya nilai maka harus dibuang, nah ini perlu pendekatan sistem untuk memahami itu semua</p>	<p>Harus kita akui, kesadaran individu tentang sampah belum diketahui betul dampaknya, apalagi yang diluar wilayah perkotaan, karena produksi sampah yang masih sedikit, jadi dampaknya belum begitu terasa</p>	<p>Jadi begini ndik, kesadaran dan pemahaman stakeholder dan masyarakat terkait sampah ini masih sebagian besar masih sebatas kalau sampah itu ada barang yang tidak punya manfaat, harus dikumpulkan untuk kemudian dibawah tempat pembuangan, jadi akhirnya dianggap masalah sampah ini hanya soal karena kurangnya armada, kurangnya petugas kebersihan, pemahaman ini yang harus diubah, dan itu memerlukan intervensi pemerintah, saya kira itu yang lambat laun akan mengubah cara pandang kita tentang sampah yang lebih berkelanjutan</p>	

Hasil Observasi

Tanggal 10 Maret – 15 Maret 2023

No	Variabel & Dimensi	Keterangan
1	Peran Kepemimpinan Kolaboratif 1. Peran Pelayanan 2. Peran Mediator 3. Peran Katalisator	1. Angkutan sampah yang setiap pagi mengangkut sampah menuju tempat pembuangan akhir 2. Dokumentasi pelatihan pengelolaan Bank Sampah 3. Dokumentasi kampanye Zero Sampah pada beberapa Kantor
2	Karakteristik Kepemimpinan Kolaboratif 1. Fungsi ketimbang posisi 2. Pembagian kewenangan 3. Kerjasama untuk visi bersama 4. Saling percaya	1. SK yang memberikan kewenangan pada stakeholder Bone Bersih Sampah 2. Aplikasi pengelolaan sampah "Latunas" 3. Dokumentasi kerja bakti bersih lingkungan lintas stakeholder 4. Fasilitas persampahan yang merupakan hibah perusahaan 5. Pembentukan Satuan tugas pengelolaan sampah 6. Pendirian koperasi sampah
3	Hambatan Kepemimpinan Kolaboratif 1. Hambatan Organisasi 2. Hambatan Individu	1. Tumpukan sampah yang tertinggal karena bukan jalur yang menjadi penugasan 2. Tumpukan sampah yang bukan merupakan tempat pembuangan sampah sementara

Dokumentasi Penelitian





UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

PROGRAM PASCASARJANA

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

SURAT KEPUTUSAN

Nomor : 053/SK-PPs/III/1442/2021

Tentang :
**PENGANGKATAN DOSEN PEMBIMBING TESIS MAHASISWA PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Makassar, setelah :

- Menimbang : Untuk tertib administrasi dalam penyusunan tesis mahasiswa Pascasarjana dilingkungan Universitas Muhammadiyah Makassar dipandang perlu menerbitkan surat keputusan untuk dosen pembimbing.
- Mengingat : 1. Kaidah Perguruan Tinggi Muhammadiyah;
2. Anggaran Rumah Tangga dan Peraturan yang berlaku;
3. Statuta Universitas Muhammadiyah Makassar Tahun 2013.
- Memperhatikan : 1. UU RI. No. 12 Tahun 2012 tentang Perguruan Tinggi
2. PP No. 37 Tahun 2009 tentang Dosen
3. PP No. 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pengelolaan Perguruan Tinggi
4. Pengusulan Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik tentang permohonan Persetujuan Dosen Pembimbing Mahasiswa

MEMUTUSKAN :

- MENETAPKAN PERTAMA : Mahasiswa yang bernama, **Abdul Gafur / Nim: 105031501019** Program Studi Magister Administrasi Publik/S2. dengan rencana judul tesis:
Collaborative Leadership dalam Pengelolaan Sampah Di Kabupaten Bone
- KEDUA : Susunan Komisi Pembimbing Mahasiswa tersebut terdiri dari :
1. **Dr. Hj. Fatmawati, M.Si. (Pembimbing I)**
2. **Dr. Hafid Alfiansyah Parawu, M.Si. (Pembimbing II)**
- KETIGA : Hal-hal yang menyangkut pembiayaan dosen pembimbing dan penguji dibebankan pada Anggaran Program Pascasarjana berdasarkan peraturan yang berlaku dilingkungan Universitas Muhammadiyah Makassar.
- KEEMPAT : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkannya dan berakhir setelah yudisium mahasiswa yang bersangkutan.

Ditetapkan di : Makassar
Pada Tanggal : 29 Syawal 1442 H.
10 Juni 2021 M.

Direktur,



Dr. H. Darwis Muhdina, M.Ag.
NBM. 483 523

Tembusan :

1. Rektor Unismuh Makassar
2. Ketua Program MAP-PPS Unismuh Makassar
3. Direktur AKSI Unismuh Makassar
4. Saudara **Abdul Gafur**

File: SK



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

PROGRAM PASCASARJANA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Nomor : 1196/C.2-II/VIII/1444/2022
Lamp. : -
Hal : Permohonan Izin Penelitian

'02 Syafar 1444 H
30 Agustus 2022 M

Kepada Yth,

Bupati Kabupaten Bone
Cq. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
(DPMPTSP) Kab. Bone

di -
Bone

Assalamu Alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka penyusunan tesis mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Makassar :

Nama : Abdul Gafur
NIM : 105031501019
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul Tesis : Collaborative Leadership dalam Pengelolaan Sampah di Kabupaten Bone

Maka kami mohon kiranya mahasiswa tersebut dapat diberikan izin untuk melakukan penelitian sesuai lokasi yang akan diteliti.

Demikian permohonan kami, atas perhatian dan bantuannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu Alaikum Wr. Wb.

Direktur,

Prof. Dr. H. Irwan Akib, M.Pd.
NBM : 613 949



PEMERINTAH KABUPATEN BONE
DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU
Jl. Jenderal Ahmad Yani No. 3 Watampone Telp. (0481) 25056

IZIN PENELITIAN

Nomor: 070/12.999/IX/IP/DPMPTSP/2022

DASAR HUKUM :

1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 tahun 2002 tentang Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan, dan Penerapan Ilmu Pengetahuan Teknologi;
2. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 2014 tentang Perubahan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2011 tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian;

Dengan ini memberikan Izin Penelitian Kepada :

N a m a : **Abdul Gafur, S.Sos.**

NIP/Nim/Nomor Pokok : 105031501019

Jenis Kelamin : Laki-Laki

Alamat : Desa Tondong Kec. Tellu Limpoe

Pekerjaan : Mahasiswa Pascasarjana Universitas Muhammadiyah

Makassar

Maksud dan Tujuan mengadakan penelitian dalam rangka Penulisan Tesis dengan Judul :

"COLLABORATIVE LEADERSHIP DALAM PENGELOLAAN SAMPAH DI KABUPATEN BONE"

Lamanya Penelitian : 20 Februari 2023 s/d 30 Maret 2023

Dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Sebelum dan sesudah melaksanakan kegiatan penelitian kiranya melapor pada Bupati Bone, Sekretaris Daerah Kabupaten Bone, Kepala Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bone, Ketua Tim Program Bone Bersih Sampah Kabupaten Bone, Camat Tanete Riattang Kabupaten Bone, Lurah Watampone Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone
2. Mentaati semua peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta menghormati Adat Istiadat setempat.
3. Penelitian tidak menyimpang dari maksud izin yang diberikan.
4. Menyerahkan 1 (satu) exemplar Foto Copy hasil penelitian kepada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Bone.
5. Surat Izin Penelitian ini dinyatakan tidak berlaku, bilamana pemegang izin ternyata tidak mentaati ketentuan-ketentuan tersebut diatas.

Demikian Izin Penelitian ini diberikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.



Watampone, 05 September 2022



KERALA DINAS,

H. ANDI ADNAN, S. STP
Pangreh

Pembina Tk. I

: 19760307 199511 1 001

Tembusan Kepada Yth.:

1. Bupati Bone di Watampone.
2. Sekretaris Daerah Kabupaten Bone di Watampone.
3. Kepala Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bone di Watampone.
4. Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Kab. Bone di Watampone.
5. Ketua Tim Program Bone Bersih Sampah Kabupaten Bone di Watampone.
6. Camat Tanete Riattang Kab. Bone di Salekoe.
7. Lurah Watampone Kecamatan Tanete Riattang di Watampone
8. Arsip.





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
UPT PERPUSTAKAAN DAN PENERBITAN

Alamat kantor: Jl. Sultan Alauddin NO.259 Makassar 90221 Tlp.(0411) 866972,881593, Fax.(0411) 865588

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIAT

UPT Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar,
Menerangkan bahwa mahasiswa yang tersebut namanya di bawah ini:

Nama : Abdul Gafur

Nim : 105031501019

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik

Dengan nilai:

No	Bab	Nilai	Ambang Batas
1	Bab 1	7 %	10 %
2	Bab 2	14 %	25 %
3	Bab 3	15 %	15 %
4	Bab 4	5 %	10 %
5	Bab 5	3 %	5 %

Dinyatakan telah lulus cek plagiat yang diadakan oleh UPT- Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar Menggunakan Aplikasi Turnitin.

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan seperlunya.

Makassar, 15 Agustus 2023

Mengetahui

Kepala UPT- Perpustakaan dan Penerbitan,



Nursimah S. Supri, A.P.I.
NIM. 964 591

BAB V Abdul Gafur - 105031501019 *by Tahap Tutup*



Submission date: 15-Aug-2023 09:55AM (UTC+0700)

Submission ID: 2146024746

File name: BAB_V_Tutup.docx (17.76K)

Word count: 743

Character count: 5107

BAB V Abdul Gafur - 105031501019

ORIGINALITY REPORT

3%

SIMILARITY INDEX

3%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

0%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

text-id.123dok.com

Internet Source

2%

2

123dok.com

Internet Source

1%



Exclude quotes

On

Exclude matches

< 1%

Exclude bibliography

On

BAB IV Abdul Gafur - 105031501019

by Tahap Tutup



Submission date: 15-Aug-2023 09:54AM (UTC+0700)

Submission ID: 2146024538

File name: BAB_IV_Tutup.docx (2.39M)

Word count: 13446

Character count: 90742

BAB IV Abdul Gafur - 105031501019

ORIGINALITY REPORT

5%

SIMILARITY INDEX

5%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

1%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

id.wikipedia.org

Internet Source

3%

2

bone.go.id

Internet Source

1%

3

id.wiktionary.org

Internet Source

1%

4

digilibadmin.unismuh.ac.id

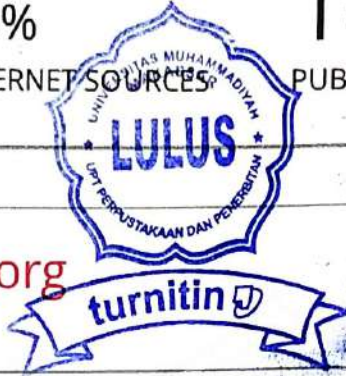
Internet Source

1%

Exclude quotes On

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On



BAB III Abdul Gafur - 105031501019 *by Tahap Tutup*



Submission date: 15-Aug-2023 09:53AM (UTC+0700)

Submission ID: 2146024122

File name: BAB_III_Tutup.docx (19.48K)

Word count: 1149

Character count: 7425

ORIGINALITY REPORT

15%

SIMILARITY INDEX

12%

INTERNET SOURCES

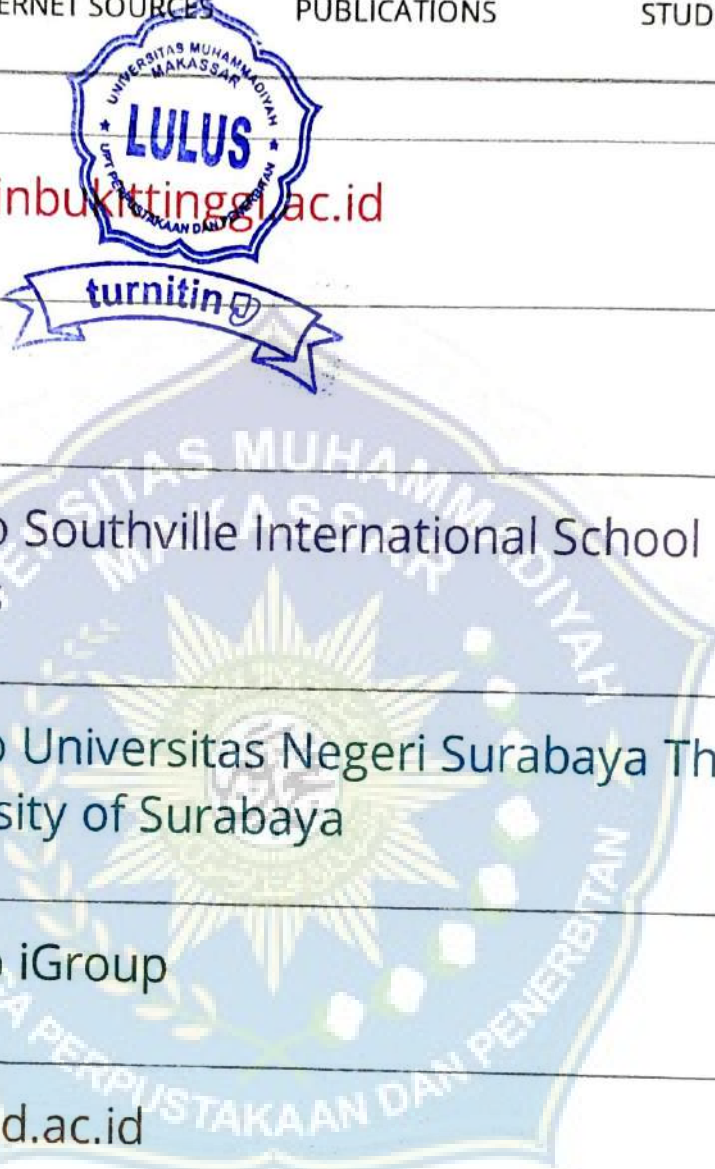
4%

PUBLICATIONS

6%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES



1	e-campus.iainbukittinggi.ac.id Internet Source	2%
2	adoc.pub Internet Source	2%
3	Submitted to Southville International School and Colleges Student Paper	1%
4	Submitted to Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya Student Paper	1%
5	Submitted to iGroup Student Paper	1%
6	scholar.unand.ac.id Internet Source	1%
7	storage.googleapis.com Internet Source	1%
8	unimuda.e-journal.id Internet Source	1%
9	Submitted to Universitas Sebelas Maret	

1 %

10

Wahyu Abdul Jafar. "BPJS Kesehatan Syari'ah (Mengagas Prinsip-Prinsip BPJS Kesehatan Perspektif Saddu Dzarî'ah)", Al-Istinbath : Jurnal Hukum Islam, 2017

Publication

1 %

11

Angelsen A., Brockhaus M., Sunderlin W.D., Verchot L., eds. "Menganalisis REDD+: Sejumlah tantangan dan pilihan", Center for International Forestry Research (CIFOR), 2013

Publication

1 %

12

core.ac.uk
Internet Source

1 %

13

kebudayaan.kemdikbud.go.id
Internet Source

1 %

14

media.neliti.com
Internet Source

1 %

Exclude quotes On

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On

BAB II Abdul Gafur - 105031501019

by Tahap Tutup



Submission date: 15-Aug-2023 09:53AM (UTC+0700)

Submission ID: 2146023937

File name: BAB_II_Tutup.docx (368.91K)

Word count: 7350

Character count: 51663

14%

SIMILARITY INDEX

15%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

4%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1 ejournal.ipdn.ac.id Internet Source 4%

2 www.mjsshonline.com Internet Source 3%

3 etheses.uin-malang.ac.id Internet Source 2%

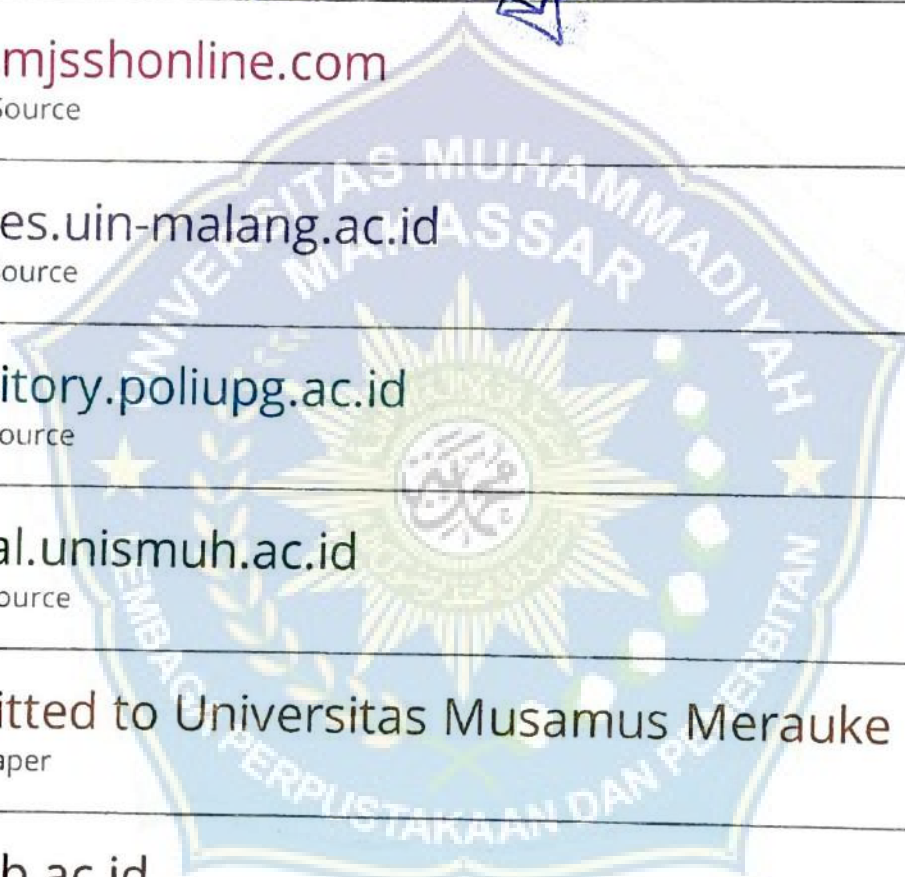
4 repository.poliupg.ac.id Internet Source 1%

5 journal.unismuh.ac.id Internet Source 1%

6 Submitted to Universitas Musamus Merauke Student Paper 1%

7 blog.ub.ac.id Internet Source 1%

8 repository.ub.ac.id Internet Source 1%



Exclude quotes On

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On



BAB I Abdul Gafur - 105031501019 *by Tahap Tutup*



Submission date: 15-Aug-2023 09:52AM (UTC+0700)

Submission ID: 2146023681

File name: BAB_I_Tutup.docx (22.19K)

Word count: 1455

Character count: 9846

BAB I Abdul Gafur - 105031501019

ORIGINALITY REPORT

7%

SIMILARITY INDEX

7%

INTERNET SOURCES

2%

PUBLICATIONS

1%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES



1

digilibadmin.unismu.ac.id

Internet Source

1%

2

bugispos.com

Internet Source

1%

3

e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id

Internet Source

1%

4

www.iialaska.org

Internet Source

1%

5

Evi Nilawati. "Analisis Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDESA) "Hanyukupi" Desa Ponjong Kecamatan Ponjong Kabupaten Gunungkidul", Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik, 2018

Publication

1%

6

docplayer.info

Internet Source

1%

7

repository.unibos.ac.id

Internet Source

1%



8

id.123dok.com

Internet Source

1 %

9

www.dinkes-ende.web.id

Internet Source

1 %

Exclude quotes On

Exclude matches Off

Exclude bibliography On

