

**PEMBERDAYAAN USAHA MIKRO KECIL
DAN MENENGAH BERBASIS
COLLABORATIVE GOVERNANCE DI JAWA
TIMUR**

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

ALVINA RIZQY OCTIVANI

NIM. 165030101111075



Dosen Pembimbing:

1. Dr. Mochamad Rozikin, M.AP
2. Oscar Radyan Dinar, S.AP., M. AP., Ph.D

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK

PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

MALANG

2021

MOTTO

“Every Problem Has The Way Out”

Karena disetiap masalah, pasti terdapat jalan keluar. Jadi, jangan pernah menyerah dalam mencari jalan keluar dalam setiap permasalahan yang ada.



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah berbasis

Collaborative Governance di Jawa Timur

Disusun Oleh : Alvina Rizqy Octivani

NIM : 165030101111075

Fakultas : Ilmu Administrasi

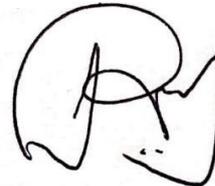
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

Malang, 11 Januari 2021

Komisi Pembimbing

Ketua Komisi Pembimbing

Anggota Komisi Pembimbing



Dr. Drs. Mochammad Rozikin, M.AP

Oscar Radian Danar, S.AP., M. AP., Ph.D

NIP. 19630503198802001

NIP. 2011078705161001

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Pada:

Hari : Selasa

Tanggal : 16 Maret 2021

Jam : 09.30 WIB

Skrripsi Atas Nama : Alvina Rizqy Octivani

Judul : Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah berbasis
Collaborative Governance di Jawa Timur

Dan dinyatakan

Majelis Penguji

Ketua Komisi Pembimbing

Anggota Komisi Pembimbing

Dr. Drs. Mochamad Rozikin, M.AP

Oscar Radyan Damar, S.AP., M.AP., Ph.D

NIP. 196305031988021001

NIP. 2011078705161001

Penguji I

Penguji II

Dr. Endah Setyowati, S.Sos., M.Si

Dr. rer. pol. Romy Hermawan, S.Sos., M.AP

NIP. 197105051999032001

NIP. 197407252006041001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang sepengetahuan saya, di dalam naskah skripsi yang berjudul **“Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah berbasis Collaborative Governance di Jawa Timur”** tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila tertera didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta proses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 20 Januari 2021



Avina Rizqy Octivani
NIM. 165030101111075

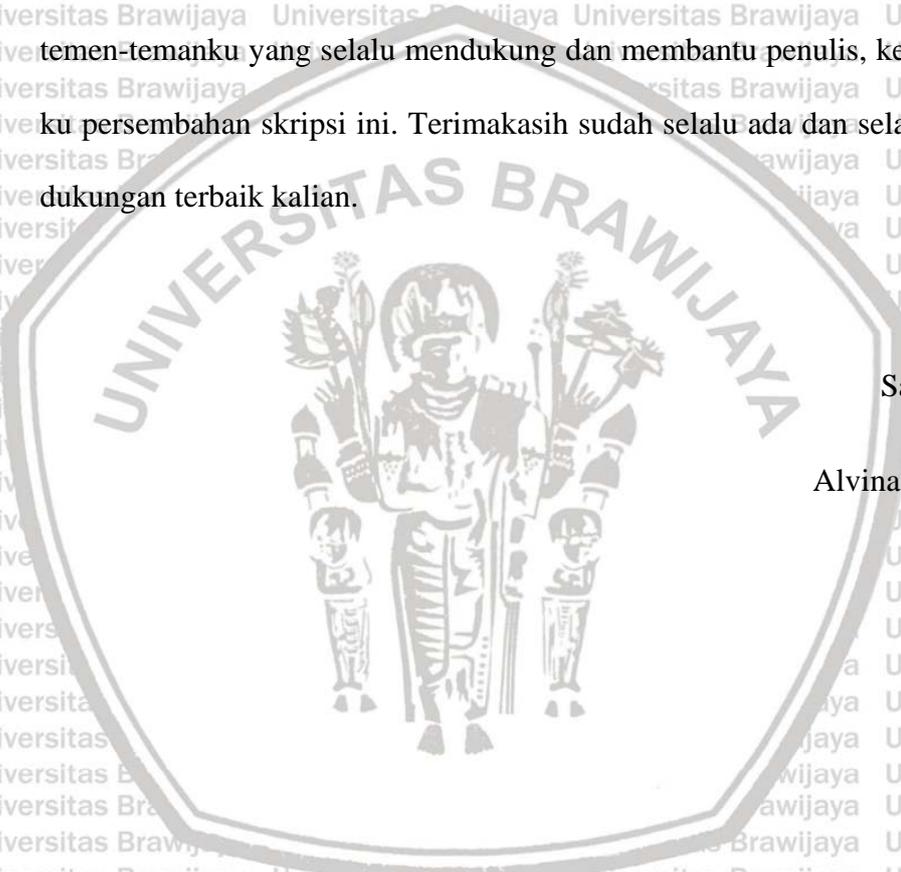
LEMBAR PERSEMBAHAN

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT karena atas kehendak-Nya penulisan skripsi ini dapat berjalan lancar dan terselesaikan.

Kepada Ibu Lilik Farida dan Bapak Muchdor Albar selaku orangtua dari penulis, serta Kakak Hilmi dan Kakak Rina, Safira, serta Agung, dan semua sahabat dan teman-temanku yang selalu mendukung dan membantu penulis, kepada kalian lah ku persembahkan skripsi ini. Terimakasih sudah selalu ada dan selalu memberikan dukungan terbaik kalian.

Salam Sayangku,

Alvina Rizqy Octivani



RINGKASAN

Alvina Rizqy Octivani, 2020. Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah berbasis *Collaborative Governance* di Jawa Timur. Ketua Dosen Pembimbing : Dr. Mochamad Rozikin, M. AP. Anggota Dosen Pembimbing : Oscar Radyan Danar, S.AP.,M. AP., Ph.D. 167 hal + xvi

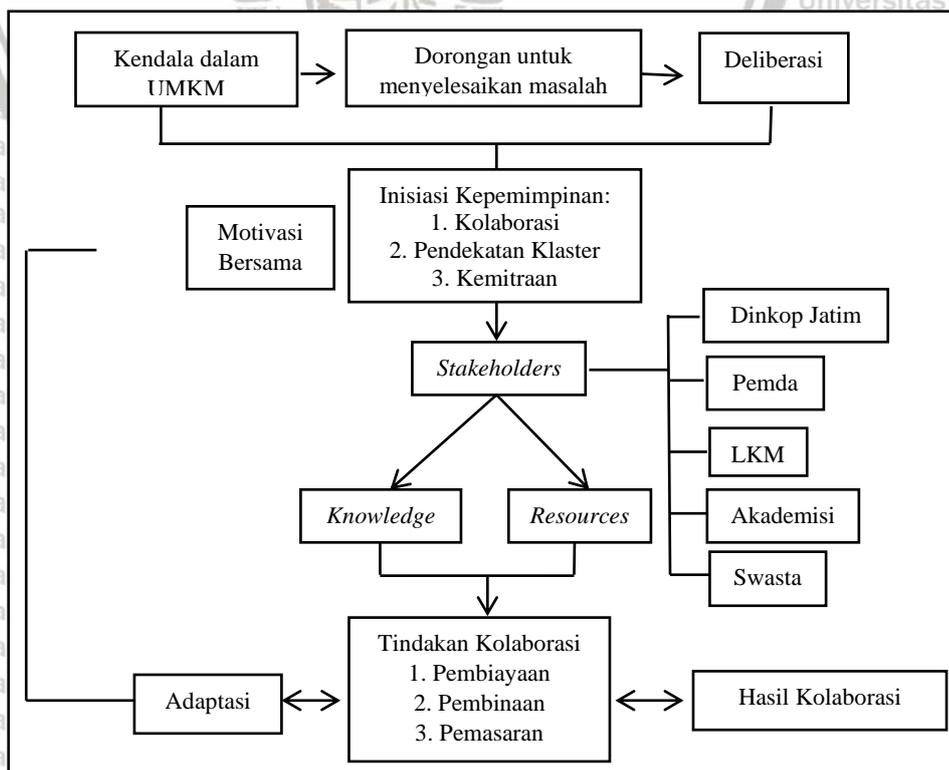
Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah telah ditetapkan menjadi arah strategi pembangunan di Jawa Timur pada tahun 2018. Hal ini sesuai yang tertulis dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur tahun 2018. Salah satu hal yang melatarbelakangi adalah banyaknya jumlah UMKM yang ada di Jawa Timur sehingga diharapkan dapat memajukan tingkat perekonomian yang ada di Jawa Timur. Namun, terdapat pula beberapa permasalahan dalam UMKM sehingga dapat menghambat perkembangannya. Diantaranya adalah kendala kurangnya modal dalam mengembangkan usaha, lemahnya jaringan pasar, kurangnya kuantitas dan kualitas sumberdaya manusia, rendahnya penggunaan teknologi, dan lain-lain. Hal ini mendorong pemerintah untuk menyelesaikan kendala tersebut dengan pemberdayaan. Namun salah satu langkah yang dipilih pemerintah adalah dengan melibatkan beberapa *stakeholders* terkait untuk berkolaborasi dalam menyelesaikan kendala yang ada. Oleh karena itu, dalam penelitian ini akan diidentifikasi bagaimana model penerapan pemberdayaan UMKM berbasis *Collaborative Governance* di Jawa Timur.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur. Fokus penelitiannya adalah terfokus pada bagaimana model penerapan pemberdayaan UMKM berbasis *Collaborative Governance* di Jawa Timur sebagaimana yang diungkapkan oleh Emerson & Nabatchi (2015) yaitu mengenai kerangka kerja *collaborative governance* yakni meliputi *Driver*, Dinamika Kolaborasi, dan Hasil Perubahan. Sumber data yang digunakan adalah data sekunder berupa beberapa dokumen pemerintahan dan jurnal-jurnal yang sesuai dengan tema penelitian.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini mengacu pada Bouwman (2015) yang menggunakan teknik penelitian *Systematic Literature Review* sesuai dengan

pedoman PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). Analisis data dilakukan dengan tiga tahap yaitu *Planning* (Perencanaan), *Conducting* (Pelaksanaan SLR), *Reporting* (Laporan Akhir). *Research Question* dalam penelitian ini adalah Bagaimana Model Penerapan Pemberdayaan UMKM berbasis *Collabortive Governance* di Jawa Timur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa permasalahan dalam UMKM dapat diselesaikan dengan kolaborasi dengan beberapa aktor yang terkait. Namun dalam pelaksanaan kolaborasi tersebut harus ada beberapa indikator yang dipenuhi agar pelaksanaan kolaborasi dapat berjalan dengan baik. Berdasarkan hasil analisis penulis yang mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Emerson & Nabatchi (2015), yang mendeskripsikan bagaimana proses pelaksanaan *Collaborative Governance*, dapat disimpulkan bahwa proses kolaborasi di Jawa Timur dalam Pemberdayaan UMKM berjalan cukup baik walaupun masih terdapat beberapa elemen lagi yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan agar pelaksanaan kolaborasi lebih bisa menciptakan hasil yang diharapkan. Sehingga penulisan skripsi ini menghasilkan sebuah model penerapan *collaborative governance* dalam pemberdayaan UMKM di Jawa Timur :



Bagan tersebut menjelaskan bagaimana proses terbentuknya kolaborasi dalam pemberdayaan UMKM. Di dalam UMKM terdapat beberapa kendala yang menghambat perkembangan UMKM sendiri dan sebagian kendala tersebut sulit untuk diselesaikan secara independen oleh pelaku UMKM. Dari beberapa kendala yang ada, timbul dorongan untuk memperbaiki beberapa hambatan yang menyebabkan UMKM tidak berkembang. Dorongan ini datang dari berbagai pihak yang memiliki permasalahan yang saling berkaitan. Upaya pengungkapan kendala-kendala yang dihadapi UMKM disampaikan melalui forum dan upaya mengatasi permasalahan yang ada diputuskan dengan deliberasi. Solusi dari hambatan dalam perkembangan UMKM di Jawa Timur adalah dengan melakukan kolaborasi dengan beberapa aktor yang terkait, dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa aktor yang terlibat dalam kolaborasi pemberdayaan UMKM di Jawa Timur adalah Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Timur, Pemerintah daerah setempat di Provinsi Jawa Timur, Lembaga Keuangan, Pihak Akademisi, yakni Universitas, dan Pihak Swasta (Hotel, Restoran, Tempat Wisata, dll). Kolaborasi yang dilakukan meliputi kerjasama dalam hal pembiayaan, pembinaan, pemasaran produk.

Kata kunci : Pemberdayaan, UMKM, *Collaborative Governance*.

SUMMARY

Alvina Rizqy Octivani, 2020. Empowerment Of Micro, Small, and Medium Enterprises Based On Collaborative Governance in East Java. Head Of Supervising Lecturer : Dr. Mochamad Rozikin, M. AP. Advisor Lecturer : Oscar Radyan Dinar, S.AP., M. AP., Ph.D. 167 pages + xvi

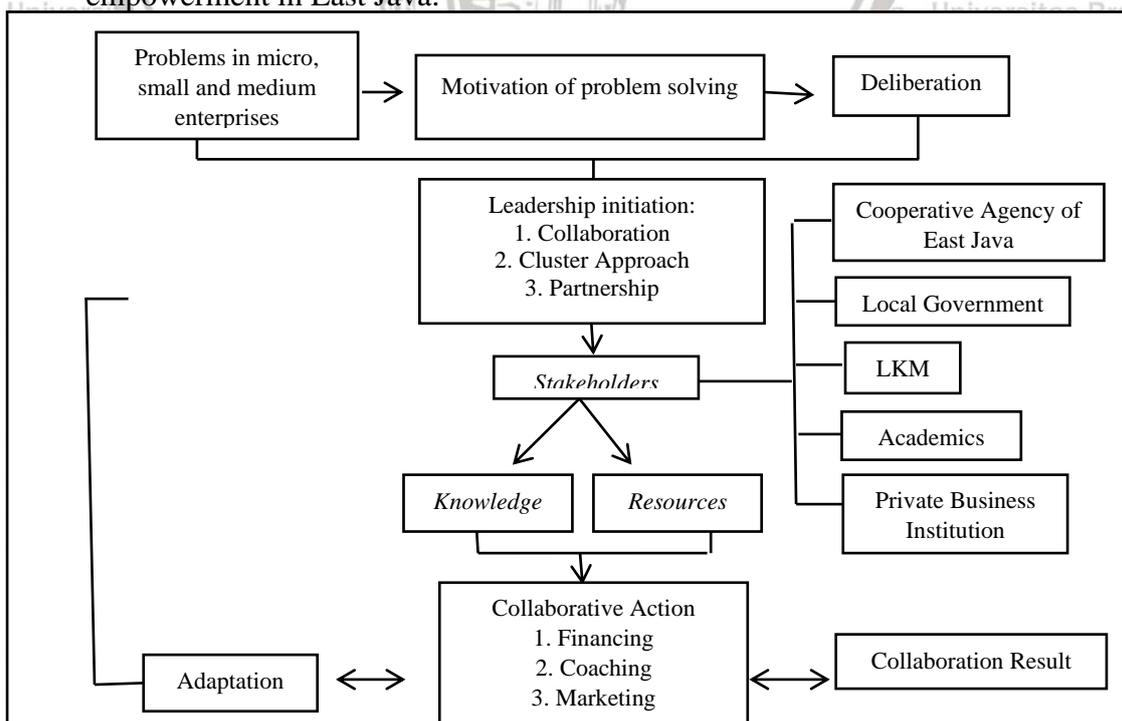
The micro, small and medium enterprises has been assigned as a direction of development strategy in East Java in 2018. This idea was according to what has been written in accountability report of cooperative agency performance and small and medium enterprises of East Java in 2018. One of backgrounds beyond this idea was a large number of micro, small and medium enterprises in East Java, so it was hoped that this idea could increase the economic level in East Java. However, a number of problems were found in micro, small and medium enterprises which could hamper the development. For instance, the problems of lack of capital to run a business, a weak market network, lack of human resource quantity and quality, lack of technology utilization, and so forth. This condition then encouraged the government to settle this problem through the empowerment. One of attempts selected by the government was the involvement of related stakeholders in order to collaborate solving this problem. Thus, this research would identify a model for the implementation of collaborative governance-based micro, small and medium enterprises' empowerment in East Java.

This research was descriptive research design which exerted qualitative approach and literature study method. The research focus was on how the model for implementation of collaborative governance-based micro, small and medium enterprises' empowerment in East Java as it has been stated by Emerso & Nabatchi (2015) on the framework of collaborative governance which included driver, dynamics of collaboration, and outcome of change. The data source used in this research was secondary data in forms of governmental documents and journals concerning to this research theme. The technique of data collection in this research was referred to Bouwman (2015) who used the research technique of systematic

literature review according to PRISMA guideline (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). The data analysis was done through three steps: planning, conducting (the implementation of SLR), and reporting (the final report). The research question was how a model for the implementation of collaborative governance-based micro, small, and medium enterprises' empowerment in East Java.

The research result referred that the problems in micro, small, and medium enterprises could be solved through a collaboration with related actors in this matter. But, during the implementation of collaboration, there must be several indicators to fulfill, so the implementation of collaboration would be run well.

Based on the analysis result, the researcher was referred to a theory stated by Emerson & Nabatchi (2015), which has described about how the process of collaborative governance implementation, they have summed that the collaboration process in East Java within the micro, small and medium enterprises' empowerment has been run quite well, although there were other elements that should be fixed and improved, so the implementation of collaboration could bring the favorable results. Therefore, this thesis was expected to result a model for the implementation of collaborative governance in the micro, small, and medium enterprises' empowerment in East Java:



The chart has explained the process of how the collaboration in micro, small and medium enterprises' empowerment was formed. In the micro, small and medium enterprises, a number of problems and obstacles were found which hampered the development of micro, small and medium enterprises and some of them were difficult to be solved independently by the businessmen of micro, small and medium enterprises. From those number of problems, there was a motivation and trigger to fix the obstacles that caused the micro, small and medium enterprises to not develop. This motivation was derived from many parties that have interrelated problems. The attempt to reveal the problems faced by micro, small and medium enterprises has been conveyed through a forum, and finally the attempt to solve the problem was decided by doing deliberation. The solution from the obstacle in the development of micro, small and medium enterprises in East Java was the collaboration with related actors, in this context, the actors involved in the collaboration of small and medium enterprises' empowerment in East Java were consisted of Cooperative Agency and Micro, Small and Medium Enterprises of East Java, Local Government of East Java, financial institution, academics as university and private business institutions (hotel, restaurant, tourism site, etc.). Furthermore, the collaboration was in the forms of financing, coaching, and product marketing.

Keywords: Empowerment, Micro, Small and Medium Enterprises, Collaborative Governance

DAFTAR ISI

MOTTO	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
LEMBAR PERSEMBAHAN	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	ix
KATA PENGANTAR	xii
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
BAB I	1
I.1 Latar Belakang.....	1
I.2 Rumusan Masalah.....	20
I.3 Tujuan Penulisan.....	20
I.4 Manfaat Penelitian.....	20
I.5 Sistematika Penulisan.....	21
BAB II	21
II.1 Administrasi Publik.....	21
II.1.1 Pengertian Administrasi Publik.....	21
II.1.2 Paradigma Administrasi Publik.....	22
II.1.3 Administrasi Pembangunan.....	25
II.2 Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.....	27
II.2.1 Pengertian Pemberdayaan.....	27

II.2.2 Tujuan Pemberdayaan.....	30
II.2.3 Usaha Mikro Kecil dan Menengah.....	32
II.3 <i>Collaborative Governance</i>	39
II.3.1 Definisi <i>Collaborative Governance</i>	39
II.3.2 Proses <i>Collaborative Governance</i>	49
II.3.3 Ukuran Keberhasilan <i>Collaborative Governance</i>	73
BAB III	72
III.1 Jenis Penelitian.....	72
III.2 Fokus Penelitian.....	73
III.3 Sumber Data.....	75
III.4 Teknik Pengumpulan Data.....	76
III.5 Instrumen Penelitian.....	78
III.6 Teknik Analisis Data.....	79
III.7 <i>Research Question (RQ)</i> , <i>Inclusion Criteria (IC)</i> dan <i>Quality Assesment</i>	81
BAB IV	83
IV.1 Penyajian Data.....	83
IV.1.1 Hasil Pencarian (<i>Search Process</i>).....	83
IV.1.2 Hasil Seleksi <i>Inclusion Criteria</i>	85
IV.1.3 Hasil Kualitas Penilaian (<i>Quality Assesment</i>).....	86
IV.2 Analisis Data.....	102
IV.2.1 <i>Driver</i> atau Poros Penggerak.....	105
IV.2.2 Dinamika Kolaborasi.....	116
IV.2.3 Hasil Perubahan.....	137
BAB V	153
V.1 Kesimpulan.....	153



V.2 Saran.....

159

DAFTAR PUSTAKA.....

161



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2017-2018..... 6

Tabel 1. 2 Kontribusi Koperasi dan UMKM dalam Pembentukan PDB.....7

Tabel 1. 3 Persentase Koperasi dan UMKM dalam Pembentukan PDB 7

Tabel 1. 4 Tujuan, Sasaran, Strategi, dan Kebijakan Dinas Koperasi dan UKM Jawa Timur..... 13

Tabel 2. 1 Klasifikasi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah..... 33

Tabel 2. 2 Analisis Arti Kolaborasi Menggunakan Tiga Perspektif Disiplin **Error!**

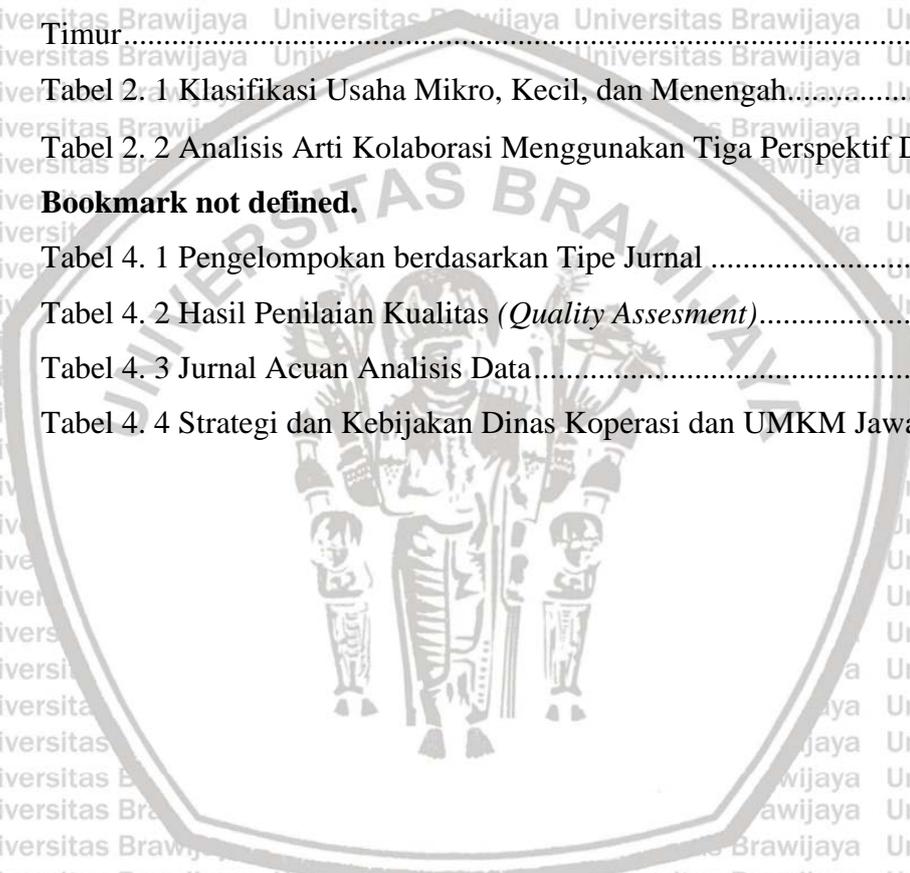
Bookmark not defined.

Tabel 4. 1 Pengelompokan berdasarkan Tipe Jurnal 83

Tabel 4. 2 Hasil Penilaian Kualitas (*Quality Assesment*)..... 86

Tabel 4. 3 Jurnal Acuan Analisis Data.....96

Tabel 4. 4 Strategi dan Kebijakan Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur..... 131



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Pertumbuhan Produk Domestik Bruto 2014-2019 (2019)	3
Gambar 1. 2 Jumlah UMKM Jawa Timur berdasarkan Sensus Ekonomi 2016 dan SUTAS 2018	12
Gambar 2. 1 Kerangka Pikir Pemberdayaan Koperasi dan UMKM	38
Gambar 2. 2 Kerangka Kerja Tata Kelola Kolaboratif menurut Emerson dan Nabatchi (2015)	50
Gambar 2. 3 Tahapan <i>Collaborative Governanve</i> menurut Ratner (2012)	71
Gambar 3. 1 PRISMA Flow Diagram	78
Gambar 4. 1 Kerangka Kerja Tata Kelola Kolaboratif menurut Emerson dan Nabatchi (2015)	104
Gambar 4. 2 Galeri Batik Jawa Timur	148
Gambar 4. 3 Galeri Cenderamata Jawa Timur	148
Gambar 4. 4 Gedung <i>Cooperative Trading House</i> Jawa Timur	149
Gambar 4. 5 Bagan Model Pemberdayaan UMKM Berbasis <i>Collaborative Governace</i> di Jawa Timur	150



BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Perkembangan suatu negara ke arah yang lebih baik dicirikan dengan tingkat pembangunan di negara tersebut. Portes (1976) mendefinisikan pembangunan (*development*) sebagai transformasi ekonomi, sosial, dan budaya dari suatu negara. Pembangunan di segala bidang baik ekonomi, sosial, maupun budaya merupakan hal yang penting dilakukan di setiap negara agar dapat mencapai kesejahteraan dan mencapai pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan menjadikan suatu negara lebih maju dan dapat mencapai kemakmuran masyarakat serta meratakan pendapatan dalam rangka mewujudkan keadilan. Sedangkan Nijkamp & Abreu (2020) dalam jurnal nya yang berjudul “*Regional Development Theory*”, mengungkapkan bahwa pembangunan adalah tentang kesejahteraan dari suatu wilayah yang dapat diukur dengan melihat Produk Domestik Bruto (PDB) atau dengan mengukur indeks yang berhubungan dengan sosial seperti tingkat kemiskinan, tingkat pengangguran, tingkat partisipasi tenaga kerja, dan lain-lain.

Pembangunan Nasional merupakan serangkaian usaha pembangunan berkelanjutan yang meliputi seluruh kehidupan masyarakat, bangsa, dan negara untuk mewujudkan tujuan pembangunan nasional. Salah satu tujuan pembangunan nasional yang tertuang dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 adalah untuk melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut

melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial. Pembangunan biasanya didefinisikan sebagai rangkaian usaha mewujudkan pertumbuhan dan perubahan secara terencana dan sadar yang ditempuh oleh suatu negara bangsa menuju modernitas dalam rangka pembinaan bangsa (*nation-building*) (Siagian S. P., 2000). Pembangunan juga merupakan usaha untuk menuju perubahan yang lebih baik demi tercapainya kesejahteraan dan mutu hidup masyarakat.

Pembangunan nasional merupakan pencerminan kehendak untuk terus menerus meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat Indonesia secara adil dan merata, serta mengembangkan kehidupan masyarakat dan penyelenggaraan negara yang maju dan demokratis berdasarkan Pancasila (Anggara & Sumantri, 2016). Pembangunan dilaksanakan bersama antara pemerintah dan masyarakat, karena masyarakat merupakan subjek dan objek dari pembangunan itu sendiri.

Masyarakat sebagai pelaku utama pembangunan mempunyai hak untuk terlibat dalam proses pembangunan, baik itu dalam memberikan masukan atau pengambilan keputusan. Tugas pemerintah untuk mengarahkan dan sebagai fasilitator di berbagai upaya/program agar tujuan pembangunan dapat tercapai.

Untuk mewujudkan tujuan pembangunan nasional, dapat dicapai jika bangsa ini memiliki sumber daya manusia yang tangguh, mandiri, dan berkualitas.

Pembangunan nasional juga merupakan upaya yang berkesinambungan dan terencana dalam seluruh aspek kehidupan masyarakat. Peningkatan taraf hidup masyarakat dapat dilakukan dengan pembangunan ekonomi. Pembangunan ekonomi merupakan upaya untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang

diselenggarakan secara terencana dan sadar serta berkelanjutan untuk kesejahteraan masyarakat yang dapat berimbas pada peningkatan taraf hidup masyarakat.

Menurut Asyafiq (2019), tingkat pertumbuhan ekonomi disuatu negara tidak hanya ditentukan berdasarkan pengelolaan sumber daya alam saja, melainkan didukung dengan kualitas sumber daya manusia yang dapat memberikan solusi serta inovasi dalam pembangunan ekonomi negara tersebut. Selain itu, pembangunan ekonomi juga dapat membuka lapangan pekerjaan baru yang dapat mengatasi masalah pengangguran dan kesenjangan ekonomi.

Indonesia merupakan negara berkembang sebagaimana negara-negara yang ada di Asia Tenggara. Menurut Asyafiq (2019), pertumbuhan ekonomi di Indonesia dapat diartikan cukup baik, namun efek pada masyarakatnya masih rendah.



Gambar 1. 1 Pertumbuhan Produk Domestik Bruto 2014-2019 (2019)

Sumber : Badan Pusat Statistik (2019)

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2019) tersebut, Ekonomi Indonesia tahun 2019 tumbuh 5,02% lebih rendah dibanding capaian tahun 2018 sebesar 5,17%. Dari sisi produksi, pertumbuhan tertinggi dicapai Lapangan Usaha Jasa Lainnya sebesar 10,55%. Dari sisi pengeluaran, pertumbuhan tertinggi dicapai oleh Komponen Pengeluaran Konsumsi Lembaga Nonprofit yang melayani Rumah Tangga (PK-LNPRT) sebesar 10,62% dan setiap 1% pertumbuhan ekonomi di Indonesia menyerap 250 ribu tenaga kerja. Oleh karena itu, untuk meningkatkan

pembangunan ekonomi diperlukan langkah strategis berupa peningkatan kualitas potensi-potensi yang ada yang meliputi potensi sumber daya alam maupun sumber daya manusia yang dapat dilihat manfaatnya bagi kelangsungan pembangunan.

Potensi-potensi itulah yang harus dikembangkan dan digali agar bermanfaat bagi kesejahteraan masyarakat. Salah satu upaya untuk memanfaatkan potensi tersebut agar berorientasi pada pembangunan ekonomi yang lebih baik adalah melalui pemberdayaan.

Pemberdayaan menunjuk pada kemampuan orang, khususnya kelompok rentan dan lemah, untuk (a) Memiliki akses terhadap sumber-sumber produktif yang memungkinkan mereka dapat meningkatkan pendapatannya dan memperoleh barang-barang dan jasa-jasa yang mereka perlukan; (b) Berpartisipasi dalam proses pembangunan dan keputusan-keputusan yang mempengaruhi mereka.

Pemberdayaan menunjuk pada usaha pengalokasian kembali kekuasaan melalui perubahan struktur sosial (Swift dan Levin (1987) dalam (Mardikanto & Soebiato, 2015)). Dengan demikian, pemberdayaan merupakan peningkatan kemampuan dan kemandirian masyarakat dalam meningkatkan taraf hidupnya agar lebih berdaya dengan cara pengembangan potensi sumber daya manusia dan pengelolaan sumber daya alam yang ada.

Bentuk kegiatan pemberdayaan untuk perbaikan ekonomi masyarakat salah satunya dengan cara pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM).

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) yang dimaksud dengan UMKM adalah: (a) Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan

yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini. (b) Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini. (c) Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.

Sektor usaha kecil, mikro, dan menengah merupakan suatu hal yang penting dalam perekonomian dan pembangunan nasional. Keberadaan UMKM harus dilindungi dan diberdayakan oleh pemerintah, karena perkembangan UMKM yang baik akan membawa kemajuan bagi perekonomian suatu negara. Kebijakan mengenai pemberdayaan sektor UMKM dapat bertujuan untuk pengentasan kemiskinan dan kesenjangan, memperluas lapangan kerja dan meningkatkan ekspor. Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang UMKM, pemberdayaan didefinisikan sebagai upaya yang dilakukan Pemerintah, Pemerintah Daerah, Dunia Usaha, dan Masyarakat secara sinergis dalam bentuk penumbuhan iklim dan pengembangan usaha terhadap UMKM sehingga mampu tumbuh dan berkembang menjadi usaha yang tangguh dan mandiri.

Tabel 1. 1 Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2017-2018

No.	Indikator	Satuan	Tahun 2017		Tahun 2018		Perkembangan Tahun 2017-2018	
			jumlah	pangsa (%)	Jumlah	pangsa(%)	Jumlah	%
1	UNIT USAHA (A+B)	(Unit)	62.928.077		64.199.606		1.271.529	2,02
	A. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)	(Unit)	62.922.617	99,99	64.194.057	99,99	1.271.440	2,02
	Usaha Mikro (UMi)	(Unit)	62.106.900	98,70	63.350.222	98,68	1.243.322	2,00
	Usaha Kecil (UK)	(Unit)	757.090	1,20	783.132	1,22	26.043	3,44
	Usaha Menengah (UM)	(Unit)	58.627	0,09	60.702	0,09	2.075	3,54
	B. Usaha Besar	(Unit)	5.460	0,01	5.550	0,01	90	1,64
	2	Tenaga Kerja (A+B)	(Orang)	120.260.177		120.598.138		337.961
A. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)	(Orang)	116.431.224	96,82	116.978.631	97,00	547.407	0,47	
Usaha Mikro (UMi)	(Orang)	105.509.631	87,73	107.376.540	89,04	1.866.909	1,77	
Usaha Kecil (UK)	(Orang)	6.546.742	5,54	5.831.256	4,84	-715.486	-10,93	
Usaha Menengah (UM)	(Orang)	4.374.851	3,64	3.770.835	3,13	-604.016	-13,81	
B. Usaha Besar	(Orang)	3.828.953	3,18	3.619.507	3,00	-209.446	-5,47	

Sumber : Kementerian Koperasi dan UKM RI 2017-2018 (2018)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat perkembangan UMKM dan Usaha Besar dari tahun 2017 sampai tahun 2018. Pada tahun 2017, jumlah UMKM yang ada di Indonesia adalah sebesar 62.922.617 dan pada akhir tahun 2018 diperkirakan ada sekitar 64.199.606 UMKM dari seluruh usaha di Indonesia. Terjadi peningkatan jumlah UMKM sebesar 1.271.440 atau sebesar 2,02%. Sedangkan kontribusi UMKM terhadap penyerapan tenaga kerja di Indonesia pada tahun 2017 adalah sebesar 116.431.224 orang atau 96,82% dan pada akhir tahun 2018 jumlah tenaga kerja UMKM di Indonesia meningkat menjadi 116.978.631 atau sebesar 97%. Kenaikan kontribusi UMKM terhadap tenaga kerja di Indonesia sebesar 547.407 orang atau sebesar 0,47%.

UMKM juga telah mampu menjadi penopang kekuatan dan pertumbuhan ekonomi nasional, terbukti dengan UMKM mampu menyumbang terhadap PDB Nasional.

Tabel 1. 2 Kontribusi Koperasi dan UMKM dalam Pembentukan PDB

Tahun	Nilai PDB Nasional (Rp. Milyar)	Kontribusi UMKM dalam PDB Nasional (Rp. Milyar)	Kontribusi (%)	Pertumbuhan Kontribusi (%)
2017	12.840.859,0	7.704.635,9	60,00	9,92
2018	14.038.598,5	8.573.895,3	61,07	11,28

Sumber : LAKIP Kementerian dan UKM (2018)

Berdasarkan tabel di atas, tercatat kontribusi UMKM sekitar 61,07% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) ditahun 2018 atau senilai Rp. 8.573.895,3 milyar dari total PDB Nasional sebesar Rp. 14.038.598,5 milyar. Sedangkan pada tahun 2017 kontribusi UMKM tercatat sebesar 60,00% atau senilai Rp. 7.704.635,9 milyar dari total PDB Nasional sekitar 12.840.859,0. Dalam hal ini terlihat bahwa kontribusi UMKM Indonesia dalam pembentukan PDB Nasional tahun 2018 mengalami kenaikan sebesar 11,28% atau sebesar Rp. 869.259,6 milyar dibandingkan tahun 2017.

Tabel 1. 3 Persentase Koperasi dan UMKM dalam Pembentukan PDB

Target		Realisasi		Capaian	
2017	2018	2017	2018	2017	2018
7,5%	6,5-7,5%	9,92%	11,28%	132,27%	173,54%

Sumber : LAKIP Kementerian dan UKM (2018)

Berdasarkan data dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Kementerian Koperasi dan UMKM diatas, kontribusi koperasi dan UMKM tersebut mampu memenuhi target capaian pembentukan PDB yaitu sebesar 6,5-7,5%. Selain itu, UMKM juga mampu meningkatkan perekonomian masyarakat dan pemerataan pendapatan, serta

memperluas lapangan pekerjaan yang secara tidak langsung akan menekan angka pengangguran. Mengingat keberadaan UMKM dan perannya yang besar dalam perekonomian Indonesia, maka pemberdayaan UMKM merupakan langkah strategis yang dapat memperkuat dan meningkatkan perekonomian sebagian besar rakyat Indonesia.

Pemerintah membuat beberapa kebijakan untuk mengembangkan dan memberdayakan usaha mikro, kecil, dan menengah kedepannya. Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah dinyatakan bahwa:

“Pemberdayaan adalah upaya yang dilakukan pemerintah, pemerintah daerah, dunia usaha, dan masyarakat secara sinergis dalam penumbuhan iklim dan pengembangan usaha terhadap Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah sehingga mampu tumbuh dan berkembang menjadi usaha yang tangguh dan mandiri”

Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah diselenggarakan secara optimal dan berkesinambungan melalui pengembangan iklim yang kondusif, perlindungan, dukungan, dan pemberian kesempatan berusaha agar mampu meningkatkan kedudukan dan potensi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah dalam mewujudkan pertumbuhan ekonomi, pemerataan pendapatan, penciptaan lapangan kerja dan pengentasan kemiskinan.

Dalam Rencana Strategis Kementerian Koperasi dan UKM 2015-2019, terdapat beberapa kebijakan untuk meningkatkan daya saing UMKM. Diantaranya adalah perbaikan lingkungan usaha untuk mendukung perkembangan koperasi dan UMKM, peningkatan sistem pendukung usaha yang mencakup lembaga atau sistem yang menyediakan dukungan bagi peningkatan akses koperasi dan UMKM dalam

rangka perluasan usaha dan perbaikan kinerja, dan peningkatan kualitas kelembagaan koperasi dan UMKM serta perbaikan kapasitas dan kualitas sumber daya manusia (SDM) baik dari aspek kewirausahaan, maupun kemampuan teknis, manajemen serta pemasaran.

Selain itu, dalam RPJMN 2015-2019 telah ditetapkan sasaran nasional di bidang koperasi dan UMKM yang akan dicapai dengan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan, baik itu publik, swasta, maupun masyarakat. Yang selanjutnya tertuang dalam dokumen perencanaan Rencana Strategis Kementerian Koperasi dan UMKM :

“Lembaga publik yang diharapkan berkontribusi pada pencapaian sasaran-sasaran tersebut dapat mencakup K/L pembina pelaku usaha yaitu Kementerian Koperasi dan UKM, Kementerian Pertanian, Kementerian Kelautan dan Perikanan, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, Kementerian Perindustrian, Kementerian Perdagangan, Kementerian Pariwisata, Kementerian Ketenagakerjaan, Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi, dan Badan Ekonomi Kreatif. Berdasarkan UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, peran Pemda juga sangat penting dan signifikan dalam mendukung pencapaian sasaran pembangunan nasional, termasuk di bidang Koperasi dan UMKM. K/L lainnya seperti Kementerian Ristekdikti, Kominfo, KemenPUPR, KemenkumHAM, Kemenkeu, OJK, BKPM, BPPT, LIPI, BPOM, BSN, KemenPPN/Bappenas, BPS, dan KPPU. Pencapaian sasaran-sasaran tersebut juga akan melibatkan peran aktif, sinergi dan kerja sama dengan dunia usaha, perguruan tinggi, organisasi masyarakat sipil, dan Gerakan Koperasi termasuk Dekopin”

Sasaran Strategis dalam pemberdayaan UMKM yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan yang ada tertuang dalam program/kegiatan dalam Rencana Strategis Kementerian Koperasi dan UKM, termasuk diantaranya adalah fasilitasi promosi produk koperasi dan UMKM melalui pameran yang ada didalam negeri maupun luar negeri; peningkatan SDM melalui pelatihan dan pendampingan yang melibatkan K/L terkait, pemerintah daerah, dunia usaha, akademisi, organisasi

masyarakat sipil (OMS), dan gerakan koperasi; pengembangan kemitraan dan kerjasama investasi, dan lain-lain.

Kebijakan-kebijakan strategis tersebut kemudian diarahkan untuk meningkatkan daya saing UMKM sehingga mampu tumbuh menjadi usaha yang berkelanjutan dengan skala yang lebih besar demi mendukung kemandirian dalam perekonomian nasional. Untuk mewujudkan arah kebijakan tersebut, ditentukan lima strategi, yaitu :

1. Peningkatan sumberdaya manusia
2. Peningkatan akses pembiayaan dan perluasan skema pembiayaan, melalui lembaga pembiayaan/bank Koperasi dan UMKM maupun optimalisasi sumber pembiayaan non-bank
3. Peningkatan nilai tambah produk dan jangkauan pemasaran, melalui fasilitasi pemasaran, sertifikasi dan standarisasi, serta penerapan teknologi tepat guna
4. Penguatan kelembagaan usaha melalui kemitraan
5. Kemudahan, kepastian dan perlindungan usaha yang dapat dicapai dengan peningkatan sinergi dan kerjasama pemangku kepentingan, baik itu publik, swasta, dan masyarakat.

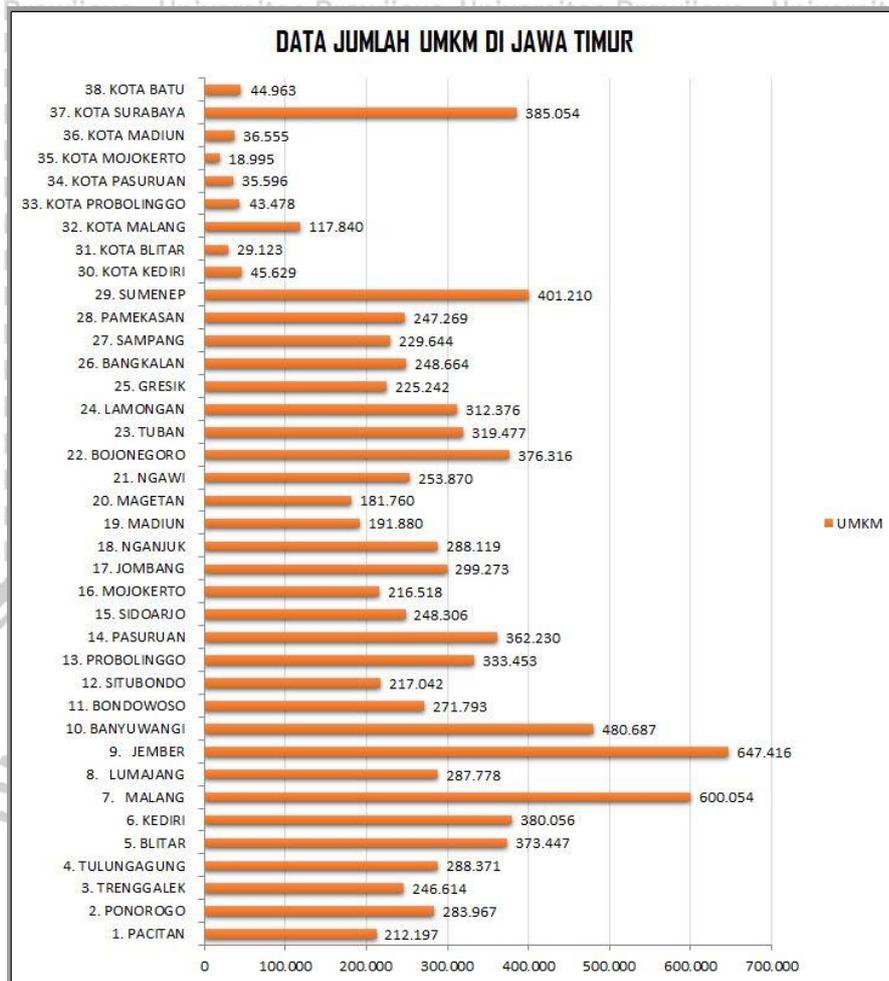
Kebijakan pemberdayaan Koperasi dan UMKM tersebut juga diarahkan untuk mendukung misi peningkatan daya saing bangsa dan pemerataan pembangunan.

Koperasi dan UMKM harus menjadi salah satu strategi utama dalam pembangunan nasional yang pelaksanaannya diwujudkan bersama-sama secara sungguh-sungguh. Upaya-upaya tersebut dapat didukung dengan komitmen yang kuat dan berkesinambungan dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan, baik itu pemerintah, swasta, perguruan tinggi, dan masyarakat ditingkat nasional, regional, maupun lokal. Pemerintah pusat maupun daerah memiliki kewajiban untuk mendorong pengembangan koperasi dan UMKM. Kementerian Koperasi dan UKM dibantu oleh Dinas Koperasi dan UKM yang ada di masing-masing daerah dalam melakukan tugasnya yang berkaitan dengan pemberdayaan koperasi dan

UMKM. Di provinsi Jawa Timur, Dinas Koperasi dan UKM mempunyai tugas membantu Gubernur dalam melaksanakan urusan pemerintah yang menjadi kewenangan Pemerintah Provinsi di bidang Koperasi dan UMKM seperti perumusan kebijakan, pelaksanaan kebijakan, evaluasi dan pelaporan, dan pelaksanaan administrasi di bidang koperasi dan UMKM.

Berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur pada tahun 2018, Pemerintah Provinsi menetapkan arah strategi pembangunan Jawa Timur dengan menjadikan koperasi dan UMKM sebagai tulang punggung. Salah satu hal yang melatarbelakanginya adalah jumlah UMKM yang ada di provinsi Jawa Timur.





Gambar 1. 2 Jumlah UMKM Jawa Timur berdasarkan Sensus Ekonomi 2016 dan SUTAS 2018

Sumber : LAKIP Dinas Koperasi dan UKM 2018

Berdasarkan data diatas, total UMKM di Jawa Timur berdasarkan Sensus Ekonomi dan Survei Pertanian Antar Sensus (SUTAS) 2018 adalah sebanyak 9.782.262, yang terdiri dari 4.618.283 jumlah UMKM non pertanian dan 5.163.979 jumlah UMKM pertanian. Dengan jumlah UMKM yang cukup besar tersebut, diperlukan pembinaan secara intensif kepada pelaku UMKM sehingga dapat menguasai pasar baik domestik, nasional, maupun internasional.

Dalam upaya mencapai tujuan pembangunan nasional dengan meningkatkan daya saing UMKM melalui pembedayaan UMKM, diperlukan perumusan strategi dan kebijakan yang komprehensif.

Tabel 1. 4 Tujuan, Sasaran, Strategi, dan Kebijakan Dinas Koperasi dan UKM Jawa Timur

Tujuan	Sasaran	Strategi	Kebijakan
Meningkatnya kontribusi sektor-sektor unggulan Koperasi dan UKM dalam mendukung pertumbuhan ekonomi	Meningkatnya Kualitas Koperasi dan UKM	Meningkatkan pemyarakatan Koperasi	Peningkatan Ketatalaksanaan kelembagaan, penyuluhan dan akuntabilitas koperasi
		Meningkatkan Kemampuan SDM dibidang Koperasi dan UKM	Peningkatan Penyelenggaraan dan Pengembangan Diklat
		Meningkatkan kualitas dan Standardisasi produk Koperasi dan UKM	Peningkatan Pengembangan kerjasama, pemasaran dan penguatan informasi pasar produk Koperasi UKM
		Meningkatkan akses Koperasi UKM terhadap sumber pembiayaan dan permodalan serta meningkatkan kerjasama dengan BUMD terkait, Bank Jatim, BPR dan Bank Syariah	Peningkatan kapasitas Koperasi UKM dalam mengakses sumber pembiayaan dan permodalan

Tujuan	Sasaran	Strategi	Kebijakan
		Jatim, Jamkrida serta BUMN pendukung.	

Sumber : Perubahan Rencana Strategis Dinas Koperasi dan UKM 2014-2019

Tabel 1.4 diatas merupakan penetapan tujuan, sasaran, strategi, dan kebijakan yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM Jawa Timur dalam rangka pengembangan potensi dibidang Koperasi dan UMKM Jawa Timur. Strategi dan kebijakan dalam rencana strategis OPD merupakan strategi dan kebijakan untuk mencapai tujuan dan sasaran jangka menengah OPD yang selaras dengan strategi dan kebijakan daerah dan sesuai dengan tugas dan fungsi Dinas Koperasi dan UKM Jawa Timur.

Menurut data dari Kementerian Koperasi dan UKM (2019), Teten Masduki selaku Menteri Koperasi dan UKM menegaskan bahwa terdapat 5 langkah pengembangan UMKM :

“Pertama, pengembangan UMKM dilakukan dengan pendekatan kelompok, komunitas, dan kluster yang arahnya akan ke *one village one product* atau OVOP, Kedua, prioritas pada sektor riil (produksi) yang berorientasi ekspor dan substitusi impor, Ketiga, pemberdayaan UMKM dilakukan secara lintas sektoral dengan *One Gate Policy*, dan melibatkan kemitraan dengan pihak ketiga (swasta). Keempat, pemberdayaan UMKM dilakukan secara variatif sesuai dengan karakteristik dan level UMKM. Dan yang kelima, adalah modernisasi dan inovasi UMKM”

Seperti yang telah ditegaskan oleh Menteri Koperasi dan UKM, dalam pemberdayaan UMKM perlu adanya keterlibatan atau kolaborasi dari berbagai pihak termasuk pihak swasta yang nantinya diharapkan dapat menyelesaikan berbagai permasalahan UMKM yang tidak dapat diselesaikan secara independen.

Kolaborasi diartikan sebagai kegiatan bersama antara dua atau lebih organisasi yang ditujukan untuk meningkatkan nilai publik dengan cara bekerja

sama daripada secara terpisah (Imparrial (2004:23) dalam (Sabaruddin, 2015:26)).

Kolaborasi dipahami sebagai keterlibatan dan kerjasama antar aktor, organisasi, atau institusi dalam pencapaian tujuan yang tidak bisa diselesaikan secara mandiri.

Tujuannya adalah untuk mencari alternatif solusi dalam memecahkan keterbatasan yang ada seperti anggaran, teknologi, dan pemasaran. Dengan kata lain, dalam hal ini kolaborasi antar *stakeholder* dikenal dengan *Collaborative Governance*. Seperti yang dijelaskan oleh (Ansell & Gash, 2008) bahwa:

“A governing arrangement where one or more public agencies directly engage non-state stakeholders in a collective decision-making process that is formal, consensus-oriented, and deliberative and that aims to make or implement public policy or manage public programs or assets. (collaborative governance merupakan sebuah pengaturan yang mengatur satu atau lebih lembaga publik secara langsung terlibat dengan pemangku kepentingan non-publik dalam proses pengambilan keputusan kolektif bersifat formal, berorientasi konsesus, dan musyawarah yang bertujuan untuk membuat atau mengimplementasikan kebijakan publik atau mengelola program atau asset publik)”.

Collaborative governance berarti proses interaksi atau kerjasama yang saling menguntungkan antar aktor baik pemerintah maupun nonpemerintah yang bertujuan untuk menyelesaikan suatu masalah publik secara bersama-sama karena adanya persamaan visi yang apabila dilakukan secara sendiri-sendiri akan terasa sulit. Menurut Tilano & Suwitri, *Collaborative Governance* adalah salah satu tipe tata pemerintahan dimana aktor publik dan aktor privat saling bekerja sama dengan cara dan proses tertentu untuk menetapkan hukum atau aturan publik demi mewujudkan tindakan publik yang baik.

Usaha Mikro Kecil Menengah menghadapi berbagai permasalahan dalam pengembangannya, yaitu: kurangnya permodalan, kesulitan dalam pemasaran, struktur organisasi sederhana dengan pembagian kerja yang tidak baku, kualitas

manajemen rendah, sumber daya manusia terbatas dan kualitasnya rendah, aspek legalitas lemah, dan rendahnya kualitas teknologi (Winarni (2006) dan Situmorang (2008) dalam (Hayati & Rosdiana, 2016)). Selain itu, Dyo (2017) juga menyatakan beberapa kendala yang dihadapi UMKM, diantaranya adalah tingkat kemampuan yang masih rendah, keterampilan yang kurang memadai, manajemen sumber daya manusia, kewirausahaan, dan terbatasnya kemampuan UMKM dalam mempromosikan produk UMKM. Kendala lainnya adalah belum adanya suatu hal yang mengikat seperti MoU (*Momerandum of Understanding*) yang jelas. Seperti yang dikemukakan oleh DeSeve (2007) bahwa *stakeholders* yang berkolaborasi sebagai aktor dalam *governance* harus memiliki aturan main yang jelas yang bertujuan untuk membatasi kewenangan dan pembagian tugas yang jelas. Keadaan ini membuat pelaku usaha menjadi terhambat dalam mengembangkan usahanya. Maka dari itu, pemerintah dalam hal ini yang bertanggung jawab diharuskan bersinergi dengan pihak lain dan dibutuhkan kolaborasi peran antara pemerintah, swasta, dan masyarakat dalam pengembangan UMKM.

Kolaborasi dalam pemberdayaan usaha mikro, kecil, dan menengah di Indonesia dilakukan oleh pemerintah, pemerintah daerah, dunia usaha dan masyarakat melalui pemberian fasilitas, bimbingan, pendampingan, dan bantuan perkuatan untuk meningkatkan kemampuan dan daya saing UMKM. Upaya lainnya yaitu dengan pembiayaan atau penyediaan dana oleh pemerintah, pemerintah daerah, dunia usaha, dan masyarakat melalui bank, koperasi, dan lembaga keuangan bukan bank untuk memperkuat permodalan UMKM dalam mengembangkan usahanya. Pemberian pinjaman dan kerjasama dalam bentuk kemitraan juga

merupakan upaya pemerintah dalam pemberdayaan UMKM sesuai dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah.

Menurut data yang ada dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Dinas Koperasi dan UKM (2018), pemerintah berkomitmen dalam mengembangkan dan memberdayakan koperasi dan UMKM melalui tiga strategi utama. Strategi yang pertama yaitu dengan penguatan aspek produksi yang ditempuh dengan pengembangan *Business Development Centre (BDC)*, dan melalui penguatan bahan baku lokal serta kualitas kemasan produk dan standarisasi produk. Strategi yang kedua adalah penguatan aspek pembiayaan yang ditempuh dengan skema pembiayaan *linkage program model "loan agreement"* dan Kemitraan dengan nonperbankan (BUMN, BUMD, Swasta, Koperasi). Strategi ketiga adalah penguatan dari aspek pasar yang ditempuh melalui fasilitasi pemasaran melalui *Cooperative Trading House (CTH)*. *Cooperative Trading House (CTH)* ini bertujuan untuk meningkatkan akses pemasaran baik dalam negeri maupun luar negeri.

Di Provinsi Jawa Timur, strategi penguatan aspek pasar juga dapat ditempuh dengan meningkatkan jaringan usaha produk UMKM melalui Gedung Galeri Batik dan Cinderamata; Paviliun Jawa Timur di Gedung SME Tower; kegiatan misi dagang; pameran dalam dan luar negeri; kemitraan (*business to business*); serta optimalisasi peran Asosiasi Koperasi Ritel Indonesia (Akrindo) dan Kantor Perwakilan Dagang (KPD) di 26 (dua puluh enam) provinsi. Serta pada tahun 2018, Pemerintah Provinsi Jawa Timur telah menjalin kolaborasi dengan Bukalapak, Shopee, dan Blibli.com dalam mengembangkan *e-commerce* bagi pemasaran

produk KUKM Jawa Timur. Dalam hal ini, pemberdayaan UMKM di Provinsi Jawa Timur telah menerapkan kolaborasi dengan pemangku kepentingan yang lain dalam rangka memfasilitasi pemasaran produk UMKM di Jawa Timur.

Pelaku UMKM di Jawa Timur juga bekerjasama dengan berbagai *stakeholders* lain, diantaranya adalah dengan lembaga keuangan sebagai pihak yang menyalurkan dana bantuan berupa kredit yang diberikan kepada UMKM. Seperti dalam jurnal Muchson (2016) yang berjudul “Pemberdayaan UMKM dengan Pendekatan Klaster di Sentra Industri Tenun Ikat Kota Kediri”, yang menjelaskan bahwa pemerintah Kota Kediri berkolaborasi dengan pihak Dinas Koperasi dan UMKM dalam hal penyaluran kredit dengan bunga yang ringan yaitu sebesar 4% yang diberikan pada pelaku UMKM. Selain itu, dalam jurnal tersebut juga menjelaskan bahwa beberapa pihak lain juga tergabung dalam kolaborasi pemberdayaan UMKM sentra Ikat Tenun di Kota Kediri, diantaranya adalah Dinas Perindustrian dan Perdagangan yang memfasilitasi pameran, Bank Indonesia berkolaborasi dalam bentuk pelatihan dan studi banding, Lembaga keuangan Mikro dalam bentuk kredit modal kerja, dan dengan Perguruan Tinggi dalam bentuk inovasi peralatan.

Berdasarkan hal tersebut, kolaborasi di artikan untuk menggambarkan suatu pola hubungan kerja sama yang dilakukan oleh lebih dari satu pihak. Kolaborasi tidak dibatasi oleh waktu atau periode tertentu selama masih ada urusan yang besinggungan dan saling berkaitan dengan tujuan yang sama maka kolaborasi tetap diperlukan. Suatu kolaborasi juga memiliki tenggang waktu yang panjang dan hal ini yang membedakan antara kolaborasi dengan kerja sama. Dalam melakukan

kolaborasi diperlukan perencanaan bersama sehingga tanggung jawab dalam implementasinya menjadi tanggungjawab bersama. Suatu kegiatan apabila dalam proses implementasinya terdapat pembagian tugas, dimana setiap orang melakukan setiap pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya demi mencapai tujuan yang telah disepakati sebelumnya.

Kolaborasi juga tidak mengenal bentuk dan tempat. Hal ini dikarenakan kolaborasi merupakan suatu pertukaran mengenai pandangan atau ide yang memberikan perspektif kepada seluruh kolaborator atau pihak yang terlibat. Tidak semua kegiatan pemerintahan dapat dilakukan secara independen. Maka diperlukan beberapa pihak untuk bersama-sama menyelesaikan kendala yang ada. Dalam konteks pemberdayaan UMKM di Jawa Timur, kolaborasi dengan beberapa *stakeholders* merupakan sebuah inovasi yang dilakukan oleh pemerintah guna mengatasi berbagai kendala dalam perkembangan UMKM yang ada di Jawa Timur.

Dari uraian di atas, maka hal ini menarik perhatian penulis untuk mengangkat tema tentang pemberdayaan usaha mikro kecil dan menengah. Dengan adanya kerjasama yang dilakukan berbagai pihak, hal ini menciptakan hubungan saling mendukung serta keterkaitan antar pihak sebagai penentu keberhasilan suatu kolaborasi dan dapat menciptakan suatu model kolaborasi. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk menganalisis lebih mendalam mengenai bagaimana Penerapan *Collaborative Governance* dalam Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Sehingga penulisan ini mengangkat judul **“Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah berbasis *Collaborative Governance* di Jawa Timur”**

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang dapat dikemukakan dalam penulisan ini adalah Bagaimana model proses penerapan *Collaborative Governance* dalam pemberdayaan usaha mikro, kecil, dan menengah di Jawa Timur?

I.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penulisan ini adalah untuk mendeskripsikan dan mengidentifikasi model proses penerapan *Collaborative Governance* dalam pemberdayaan usaha mikro, kecil, dan menengah di Jawa Timur.

I.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penulisan di atas, hasil dari penulisan ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a) Diharapkan penelitian ini dapat menjadi sumbang pikiran dalam pengembangan kajian Ilmu Administrasi Publik.

- b) Diharapkan dapat berguna sebagai pengetahuan dan kajian baru dalam tata kelola pemerintahan kolaboratif khususnya dibidang pemberdayaan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM).

2. Manfaat Praktis

- a) Diharapkan mampu menjadi bahan referensi yang digunakan dalam penelitian yang membahas mengenai *Collaborative Governance* dalam pemberdayaan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM).

I.5 Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Berisikan latar belakang permasalahan yang berkaitan dengan judul penulisan, permasalahan yang tercakup pada penulisan, tujuan penulisan, dan kontribusi penulisan serta menguraikan secara ringkas mengenai sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini dijelaskan mengenai kepustakaan yang berkaitan dengan judul penulisan. Adapun kepustakaan yang digunakan adalah teori Administrasi Pembangunan, Teori Governance, *Collaborative Governance*, dan Teori Pemberdayaan.

BAB III : METODE PENELITIAN

Metode penelitian mengenai jenis penulisan, fokus penulisan, lokasi penulisan, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penulisan, serta analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan data-data yang menjadi inti dari bahasan.

Data-data ini diperoleh dari literatur berupa jurnal nasional dan internasional yang terpilih. Data yang telah terkumpul tersebut kemudian dianalisa sebagai bahan penentu faktor pendukung dan penghambat dari tercapainya tujuan program yang diteliti.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan kesimpulan dan saran terkait hasil penyajian dan pembahasan penelitian.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1 Administrasi Publik

II.1.1 Pengertian Administrasi Publik

Administrasi secara etimologi berasal dari Bahasa Inggris yaitu *Administration* atau *to administear* yang berarti mengelola (*to manage*) atau menggerakkan (*to direct*). Dalam arti sempit, administrasi mempunyai arti kegiatan tata usaha seperti surat menyurat dan tulis menulis. Sedangkan administrasi secara luas menurut Siagian (2002) dalam bukunya Filsafat Administrasi, merupakan kegiatan dua orang atau lebih yang saling bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan didasarkan oleh suatu rasionalitas tertentu. Pasolong (2017:3) mendefinisikan Administrasi sebagai pekerjaan terencana yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam bekerjasama untuk mencapai tujuan atas dasar efektif, efisien, dan rasional. Berdasarkan pendapat diatas maka administrasi berarti kegiatan dua orang atau lebih untuk bekerja sama dalam menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya yang dilakukan secara efektif dan efisien.

Sedangkan kata publik berasal dari bahasa inggris "*public*" yang artinya umum, rakyat umum, orang banyak dan rakyat. Syafi'ie dkk (1998:18) dalam Pasolong (2017:3) mengatakan bahwa :

"publik adalah sejumlah manusia yang memiliki kebersamaan berpikir, perasaan, harapan, sikap dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai-nilai norma yang mereka miliki."

Administrasi Publik adalah proses dimana sumberdaya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik (Chandler dan Plano dalam Keban (2014:3)). Pasolong (2017) mendefinisikan administrasi publik adalah kegiatan yang dilakukan antara sekelompok orang atau lembaga untuk bekerjasama dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan guna memenuhi kebutuhan publik secara efektif dan efisien. Berbeda dengan pendapat Chandler dan Pasolong diatas, David H. Rosenbloom (dalam Keban, 2014:6) mengemukakan bahwa:

“administrasi publik merupakan pemanfaatan teori-teori dan proses-proses manajemen, politik, dan hukum untuk memenuhi keinginan pemerintah dibidang legislatif, eksekutif, dalam rangka fungsi-fungsi pengaturan dan pelayanan terhadap masyarakat secara keseluruhan atau sebagian.”

Kesimpulan yang dapat ditarik dari beberapa pengertian tentang administrasi publik adalah kegiatan bekerjasama sekelompok orang atau lembaga mulai dari perumusan, implementasi, mengelola tugas-tugas pemerintah untuk mencapai tujuan pemerintahan secara efektif dan efisien guna memenuhi kebutuhan publik.

II.1.2 Paradigma Administrasi Publik

Seperti cabang ilmu yang lainnya, ilmu administrasi publik melewati beberapa perkembangan. Untuk memahaminya, dapat dipahami melalui paradigma administrasi publik. Menurut Kuhn dalam Keban (2014:31), paradigma merupakan cara pandang yang dianut oleh masyarakat untuk

memecahkan suatu masalah tertentu. Setiap paradigma mempunyai ciri-ciri tertentu sesuai dengan *locus* dan *focus*-nya. Fokus membahas mengenai cara atau metode untuk menyelesaikan suatu masalah, sedangkan Locus adalah tempat dimana metode atau cara tersebut diterapkan dalam mengatasi suatu masalah. Miftah Thoha (2008:18-32) dalam bukunya Ilmu Administrasi Publik Kontemporer, menguraikan paradigma Administrasi Publik sebagai berikut :

a. Paradigma I dikenal sebagai paradigma dikotomi politik administrasi (1900-1926). Tokoh yang terkenal dalam paradigma ini adalah Frank J. Goodnow dan Leonard D. White. Goodnow. Dalam paradigma ini terdapat pemisahan antara politik dan administrasi. Penekanan paradigma I ini hanya pada locus-nya, yakni dimana seharusnya administrasi publik berada yaitu di birokrasi pemerintahan. Sedangkan fokus atau metode yang harus dikembangkan dalam administrasi publik kurang dibahas secara jelas.

b. Paradigma II disebut sebagai paradigma Prinsip-Prinsip Administrasi (1927-1937). Tokoh yang terkenal yakni W.F. Willoughby, Luther H. Gullick dan Lyndall Urwick, dan juga Fayol dan Taylor yang merupakan tokoh manajemen klasik. Fokus administrasi publik yang mereka kenalkan adalah prinsip-prinsip administrasi yang disebut sebagai POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, dan*

Budgeting). Lokus dalam paradigma ini tidak dijelaskan rinci, karena menurut para tokoh dalam paradigma ini prinsip-prinsip tersebut dapat diterapkan dimana saja termasuk dalam organisasi pemerintah.

c. Paradigma III yang dikenal dengan paradigma Administrasi Negara sebagai Ilmu Politik (1950-1970). Dalam paradigma ini menganggap administrasi publik sebagai ilmu politik dimana lokusnya terletak pada birokrasi pemerintahan dan fokusnya menjadi kabur karena prinsip-prinsip administrasi publik memiliki banyak kelemahan.

d. Paradigma IV dikenal sebagai Administrasi Publik sebagai Ilmu Administrasi (1956-1970). Paradigma ini muncul dalam kurun waktu paradigma III karena tokoh-tokoh administrasi negara dianggap sebagai negara kelas dua ilmu politik. Akhirnya, para tokoh-tokoh administrasi negara memilih jalan kembali bahwa administrasi negara adalah ilmu administrasi. Fokus dalam teori ini adalah prinsip-prinsip manajemen yang terkenal sebelumnya, dikembangkan lagi secara mendalam, dan dapat diterapkan juga dalam administrasi publik tidak hanya dunia bisnis. Akibatnya, lokusnya menjadi tidak jelas.

e. Paradigma V dikenal dengan Administrasi Publik sebagai Administrasi Publik (1970-Sekarang). Fokus administrasi publik dalam paradigma ini adalah teori organisasi, kebijakan publik, dan

teori administrasi dan manajemen yang sudah maju. Lokusnya terletak pada birokrasi pemerintahan dan masalah-masalah yang ada dalam masyarakat.

II.1.3 Administrasi Pembangunan

Administrasi publik dapat dikatakan sebagai induk dari administrasi pembangunan. Administrasi publik lebih menekankan pada pengelolaan administrasi dan pada pelayanan kepada masyarakat. Sedangkan administrasi pembangunan menekankan pada perubahan kearah lebih baik mengenai perumusan kebijakan dan pelaksanaan tujuan pembangunan dibidang sosial, ekonomi, budaya.

Administrasi Pembangunan mencakup dua pengertian, yakni administrasi dan pembangunan. Menurut Siagian (2000:4) Administrasi merupakan pelaksanaan suatu proses keputusan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Sedangkan pembangunan merupakan kegiatan yang berkelanjutan untuk mewujudkan perubahan dan pertumbuhan yang dilakukan secara sadar dan terencana yang dilakukan oleh suatu bangsa untuk mencapai modernitas.

Sehingga Siagian (2000:5) menyimpulkan bahwa Administasi Pembangunan merupakan usaha yang dilakukan oleh suatu negara untuk tumbuh, berkembang dan berubah kearah yang lebih baik yang dilakukan secara sadar dan terencana, dilakukan dalam semua segi kehidupan untuk

mencapai tujuan akhirnya. Pendapat lainnya merujuk pada (Tjokroamidjojo, 1974:13) yang mengemukakan bahwa :

“administrasi pembangunan merupakan proses pengendalian usaha (administrasi) oleh negara/pemerintah untuk merealisasikan pertumbuhan yang direncanakan ke arah suatu keadaan yang dianggap lebih baik dan kemajuan di dalam berbagai aspek kehidupan bangsa.”

Sedangkan, Aziz (2019:14) dalam bukunya Administrasi Pembangunan (Teori dan Implementasi) mendefinisikan administrasi pembangunan sebagai berikut:

“adalah sebuah pengambilan kebijakan yang bersifat umum, penentuan perencanaan, melakukan aktivitas substansial, menjaga keseimbangan kehidupan bernegara dan bermasyarakat, melakukan pemberdayaan dalam mewujudkan pertumbuhan ekonomi serta melakukan proses pengembangan kapasitas, baik bagi aparatur maupun bagi masyarakat.”

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka disimpulkan bahwa administrasi pembangunan merupakan segala usaha untuk perubahan kearah yang lebih baik yang dilakukan administrator secara sadar dan terencana dalam melakukan aktivitas kehidupan bernegara dan dapat dilakukan dengan upaya pengembangan kapasitas maupun dengan pemberdayaan masyarakat. Administrasi pembangunan juga merupakan proses untuk mendorong dan memberikan pengawasan kepada masyarakat menuju modernisasi yang dilakukan administrator secara terpadu dan administratif.

Selanjutnya, Menurut Tjokroamidjojo dalam bukunya yang berjudul Pengantar Administrasi Pembangunan, terdapat beberapa ciri-ciri administrasi pembangunan yang membedakannya dengan administrasi negara, yaitu :

a. Administrasi pembangunan menekankan perhatiannya pada lingkungan masyarakat negara berkembang daripada negara maju.

- b. Administrasi pembangunan berperan aktif dalam tujuan-tujuan pembangunan, baik dalam perumusan kebijaksanaannya maupun dalam implementasi kebijakan yang efektif.
- c. Berorientasi kepada usaha-usaha yang mendorong perubahan kearah yang lebih baik yang berorientasi masa depan.
- d. Administrasi pembangunan berperan sebagai “*development agent*” yang berarti dalam pelaksanaan tugas-tugas pembangunan dari pemerintah lebih berorientasi pada kemampuan untuk merumuskan kebijakan pembangunan dan pelaksanaannya yang efektif.
- e. Administrasi pembangunan harus mengaitkan diri dengan perumusan kebijakan dan pelaksanaan pembangunan diberbagai bidang, yaitu ekonomi, sosial, budaya, dan lain-lain.
- f. Administrator dalam administrasi pembangunan merupakan penggerak perubahan.
- g. Berpendekatan lingkungan (*ecological approach*), berorientasi pada kegiatan (*action oriented*), dan bersifat pemecahan masalah (*problem solving*).

II.2 Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah

II.2.1 Pengertian Pemberdayaan

Pemberdayaan menurut bahasa berasal dari kata daya yang berarti tenaga/kekuatan, proses, cara, perbuatan memberdayakan. Pemberdayaan adalah proses menyeluruh; suatu proses aktif antara motivator, fasilitator, dan

kelompok masyarakat yang perlu diberdayakan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, pemberian berbagai kemudahan serta peluang untuk mencapai akses sistem sumber daya alam dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Sumodiningrat & Wulandari, 2015:20). *World Bank* (2001) (dalam Mardikanto & Soebiato, 2015:28) mengartikan pemberdayaan sebagai :

“upaya untuk memberikan kesempatan dan kemampuan kepada kelompok masyarakat (miskin) untuk mampu dan berani bersuara (*voice*) atau menyuarakan pendapat, ide, atau gagasan-gagasannya, serta kemampuan dan keberanian untuk memilih (*choice*) sesuatu (konsep, metoda, produk, tindakan,dll) yang terbaik bagi pribadi, keluarga, dan masyarakatnya”

Pemberdayaan dapat pula diartikan sebagai suatu upaya meningkatkan kemampuan masyarakat yang dianggap lemah untuk menyampaikan suaranya dalam memperoleh kebutuhannya. Dengan kata lain pemberdayaan masyarakat merupakan proses meningkatkan kemampuan dan sikap kemandirian masyarakat.

Selanjutnya, Mardikanto & Soebiato, 2015) menyatakan bahwa :

“pemberdayaan dapat diartikan sebagai upaya memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh individu, kelompok dan masyarakat luas agar mereka memiliki kemampuan untuk melakukan pilihan dan mengontrol lingkungannya agar dapat memenuhi keinginan-keinginannya, termasuk aksesibilitasnya terhadap sumberdaya yang terkait dengan pekerjaannya, aktivitas sosialnya, dan lain-lain.”

Dalam hal ini, pemberdayaan mengandung arti perbaikan mutu hidup atau kesejahteraan setiap individu dan masyarakat baik antara lain dalam arti :

a. Perbaikan ekonomi, terutama yang berhubungan dengan kecukupan pangan.

- b. Perbaikan kesejahteraan sosial, seperti pendidikan dan kesehatan.
- c. Kemerdekaan dari penindasan.
- d. Keamanan yang terjamin.
- e. Terjaminnya hak asasi manusia, dalam hal ini yang bebas dari rasa takut dan kekhawatiran.

Selanjutnya, Swift dan Levin 1987 (dalam Mardikanto & Soebiato, 2015) menyatakan bahwa pemberdayaan menunjuk pada kemampuan orang, khususnya kelompok rentan dan lemah, untuk :

- a. Mempunyai akses terhadap sumber-sumber produktif yang dapat meningkatkan pendapatannya dan memperoleh barang/jasa yang mereka perlukan;
- b. Ikut terlibat dalam proses pembangunan dan pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka. Pemberdayaan menunjuk pada usaha pengalokasian kembali kekuasaan melalui perubahan struktur sosial.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat penulis simpulkan bahwa pemberdayaan merupakan proses peningkatan kemampuan dan kemandirian masyarakat dalam meningkatkan taraf hidupnya agar lebih berdaya dengan cara pengembangan potensi sumber daya manusia dan pengelolaan sumber daya alam yang ada. Pemberdayaan menekankan bahwa apabila seseorang memperoleh keterampilan, pengetahuan, dan kekuasaan yang cukup maka dapat mempengaruhi kehidupannya dan dapat pula mempengaruhi kehidupan orang lain.

II.2.2 Tujuan Pemberdayaan

Mardikanto & Soebiato (2015:) dalam bukunya yang berjudul *Pemberdayaan Masyarakat dalam Perspektif Kebijakan Publik* mengungkapkan bahwa tujuan pemberdayaan merujuk pada upaya perbaikan mutu hidup masyarakat baik secara fisik, mental, ekonomi maupun sosial budaya-nya. Hal ini dapat mengacu pada beragam upaya perbaikan, diantaranya:

- a. Perbaikan pendidikan (*better education*), pendidikan harus dirancang sebagai upaya pendidikan kearah lebih baik yang mampu menumbuhkan semangat belajar seumur hidup.
- b. Perbaikan aksesibilitas (*better accessibility*). Perbaikan pendidikan yang menjadikan semangat belajar seumur hidup, diharapkan pula akan memperbaiki aksesibilitas yang berhubungan dengan sumber informasi/inovasi, sumber pembiayaan, penyedia produk dan peralatan lembaga pemasaran.
- c. Perbaikan tindakan (*better action*), perbaikan pendidikan dan aksesibilitas dengan beragam sumberdaya yang lebih baik, diharapkan akan terjadi tindakan-tindakan yang lebih baik pula.
- d. Perbaikan kelembagaan (*better institution*), setelah melakukan perbaikan tindakan, diharapkan dapat memperbaiki kelembagaan termasuk pengembangan jejaring kemitraan-usaha.

e. Perbaikan usaha (*better bussiness*) perbaikan pendidikan, perbaikan aksesibilitas, kegiatan dan perbaikan kelembagaan diharapkan akan memperbaiki bisnis yang dilakukan.

f. Perbaikan pendapatan (*better income*) dengan terjadinya perbaikan bisnis yang dilakukan, diharapkan akan dapat memperbaiki pendapatan yang diperolehnya termasuk pendapatan keluarga dan masyarakatnya.

g. Perbaikan lingkungan (*better environment*) kerusakan lingkungan seringkali disebabkan oleh kemiskinan atau pendapatan yang terbatas, oleh karena itu, perbaikan pendapatan diharapkan dapat memperbaiki lingkungan (fisik dan sosial).

h. Perbaikan kehidupan (*better living*) tingkat pendapatan dan keadaan lingkungan yang membaik dapat memperbaiki keadaan kehidupan setiap keluarga dan masyarakat.

i. Perbaikan masyarakat (*better comunity*) keadaan kehidupan yang lebih baik yang didukung oleh lingkungan (fisik dan sosial) yang lebih baik diharapkan akan terwujud kehidupan masyarakat yang lebih baik pula.

Sedangkan menurut Sulistyani (2004) dalam Koeswantono (2014) tujuan pemberdayaan adalah untuk menjadikan masyarakat mandiri, mandiri berfikir, bertindak, dan mengendalikan apa yang mereka lakukan tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan bertujuan untuk membentuk masyarakat yang mandiri. Dan untuk membentuk kemandirian masyarakat

tentunya melalui berbagai proses perbaikan yang meliputi segala aspek kehidupan, baik itu perbaikan ekonomi, pendidikan, maupun sosial.

II.2.3 Usaha Mikro Kecil dan Menengah

Pemberdayaan UMKM merupakan salah satu program yang mendapat perhatian lebih dan yang selalu ditekankan oleh setiap pemerintahan. Hal ini dikarenakan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah merupakan salah satu sektor yang telah teruji ketahanannya sejak bangsa ini mengalami krisis ekonomi (Juli 1945). Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah mampu menjadi penyangga utama dalam penyerapan tenaga kerja. Selain itu, UMKM juga mampu menjadi penopang usaha besar, seperti menjadi pemasok bahan mentah, suku cadang, dan bahan pendukung lainnya. Saat ini, UMKM mampu bertahan dalam segala kondisi baik yang menguntungkan maupun tidak.

Di Indonesia, pengertian dari usaha mikro, kecil, dan menengah diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Definisi menurut Undang- Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah yaitu :

- a. Usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.
- b. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang.
- c. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan

yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang.

Terdapat beberapa kriteria berdasarkan jumlah pendapatan yang mendefinisikan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 :

Tabel 2. 1 Klasifikasi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah

Ukuran Usaha	Asset	Omset
Usaha Mikro	Minimal 50 Juta	Maksimal 300 Juta
Usaha Kecil	> 50 Juta - 500 Juta	Maksimal 3 Miliar
Usaha Menengah	>500 Juta - 10 Miliar	>2,5- 50 Miliar

Sumber : Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 (Data diolah penulis)

Berdasarkan tabel tersebut, yang dimaksud kekayaan bersih adalah hasil pengurangan total nilai kekayaan usaha (asset) dengan total nilai kewajiban, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Sedangkan menurut *World Bank*, yang mendefinisikan UMKM dapat dikelompokkan dalam tiga jenis, yaitu Usaha Mikro, yang didalamnya terdapat karyawan sejumlah 10 orang, Usaha Kecil yang didalamnya terdapat karyawan sejumlah 30 orang, Usaha Menengah yang didalamnya terdapat karyawan hingga 300 orang.

Peran pemerintah untuk mengembangkan UMKM sangatlah besar, hal ini dikarenakan pemerintah pusat telah mendelegasikan urusan UMKM yang merupakan bagian dari sektor industri kepada pemerintah daerah. Salah satu upaya untuk memajukan UMKM yaitu melalui pemberdayaan UMKM. Hal ini

dapat menjadi langkah yang strategis untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat. Menurut Sumodiningrat & Wulandari, dalam bukunya yang berjudul Menuju Ekonomi Berdikari (2015:142), terdapat beberapa cara untuk memajukan UMKM :

a. Keberpihakan, mengacu pada peningkatan program yang mendorong pertumbuhan yang berpihak pada rakyat miskin, yaitu melalui perluasan jangkauan, perluasan akses sumber modal dan peningkatan kapasitas UMKM.

b. Pemberdayaan, merupakan proses pembangunan UMKM dimana pelaku dan pemilik UMKM berpartisipasi secara aktif dalam memperbaiki situasi dan kondisinya. Proses pemberdayaan dapat dilakukan dengan penyediaan dukungan dan kemudahan dalam mengembangkan usaha, peningkatan kapasitas usaha dan keterampilan pelaku usaha, peningkatan kepastian usaha dan kepastian hukum, pengembangan sistem insentif untuk menumbuhkan wirausaha baru berbasis teknologi dan berorientasi ekspor. Untuk itu, hal yang krusial dalam pemberdayaan UMKM adalah pemberian kemudahan dalam formalisasi dan perizinan usaha.

c. Perlindungan. Dalam pasar Indonesia, produk asing masih mendominasi daripada produk UMKM lokal. hal ini dikarenakan modal yang kurang, sumberdaya manusia rendah, produk asing lebih menarik dari segi kemasan dan harga yang lebih terjangkau daripada

produk UMKM dalam negeri. Oleh karena itu, perlunya aturan khusus tentang perlindungan UMKM dalam negeri. Upaya yang dapat ditempuh yaitu dengan fasilitasi merek dan desain industri, sertifikasi desain dan HaKI (Hak atas Kekayaan Intelektual).

Melalui upaya tersebut, produk UMKM menjadi lebih terjamin pemasarannya.

d. Kemitraan, merupakan kerjasama antara UMKM dengan badan

pemerintah, organisasi, dan lembaga swadaya demi mengembangkan dan membangun UMKM. Hal ini juga dapat berupa pemberian insentif melalui program kemitraan BUMN dengan usaha kecil yang bersumber dari penyisihan laba BUMN bagian pemerintah.

e. Peraturan Pemerintah, dalam hal ini pemerintah perlu untuk mengeluarkan peraturan perlindungan UMKM seperti masalah biaya masuk produk luar yang bertujuan untuk mengembangkan produk UMKM di pasar dalam negeri.

f. Subsidi. Bentuk bantuan keuangan yang diberikan langsung kepada UMKM tetap dianggap perlu dalam beberapa kasus. Namun, untuk langkah kedepan akan difokuskan pada peningkatan fasilitasi merek, desain, sertifikasi desain industri, label halal, ISO 9001, dan bantuan Teknologi Tepat Guna (TTG). Bentuk bantuan tersebut dapat meningkatkan mutu dan daya saing UMKM

g. Pajak. Terkait dengan UMKM, terdapat ketentuan yang mengatur tarif khusus PPh tetapi hanya yang berbentuk badan usaha. Dalam Undang-Undang No. 36 Tahun 2008 (UU PPh) pasal 31 E menyatakan bahwa Wajib Pajak badan dalam negeri dengan peredaran bruto sampai dengan 50 miliar rupiah mendapat fasilitas berupa pengurangan tarif sebesar 50% dari tarif umum sebagaimana diatur dalam pasal 17 ayat (2) UU PPh yang dikenakan atas Penghasilan Kena Pajak dari bagian peredaran bruto sampai dengan Rp 4,8 miliar.

h. Inovasi. Upaya yang dapat ditempuh adalah dengan mengembangkan keunggulan dan ciri khas dari produk UMKM agar pasar lebih mudah mengidentifikasi dan mengingat kelebihan produk UMKM tersebut. Selain itu, dapat pula ditempuh dengan upaya meningkatkan kompetensi dan menekan harga jual produk UMKM agar mampu bersaing di pasaran.

i. Subsidi bukan harga, merupakan bantuan kepada UMKM diluar bantuan keuangan. Hal itu dapat berupa bantuan pengurusan perizinan, pelatihan, akses pameran, dan lain-lain.

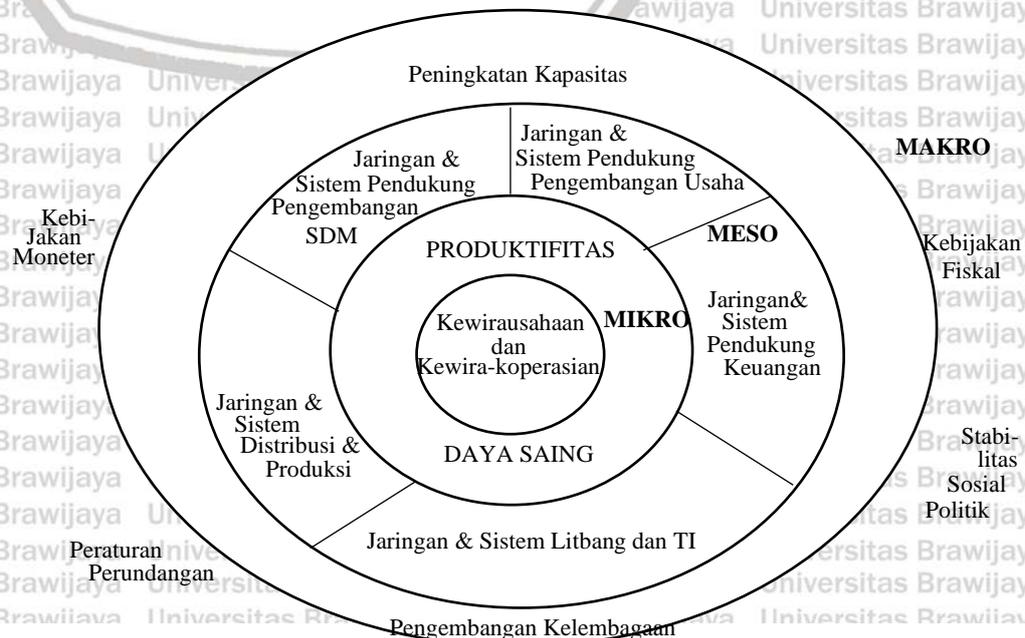
j. Pasar global: Pasar Bebas Tidak Terkendali. Semakin berkembangnya zaman, semakin tidak terkendali pula pasar yang menyebabkan produk UMKM dalam negeri semakin sulit bersaing dengan pasar asing. Untuk mengendalikan hal tersebut, maka dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas serta daya saing UMKM.

Hal lain yang dapat dilakukan yaitu dengan memperketat peraturan tentang produk asing yang masuk dalam negeri.

Dengan berbagai upaya pemberdayaan UMKM diatas, diharapkan UMKM dapat bergerak secara mandiri, berorientasi laba, dan pengelolaan secara profesional, sehingga mampu berkembang dan meningkatkan daya saing di tingkat global. Dengan demikian, produktifitas akan meningkat sehingga mempengaruhi tingkat pendapatan masyarakat. Yang secara tidak langsung akan berdampak pada kesejahteraan dan kemakmuran individu, kelompok, maupun bangsa dan negara.

Selain upaya diatas, untuk memperkuat perekonomian masyarakat melalui Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM), pemerintah menyusun Kerangka Pikir Pemberdayaan Koperasi dan UMKM yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) tahun 2005-2025 seperti gambar berikut:

Iklm Yang Kondusif



Gambar 2. 1 Kerangka Pikir Pemberdayaan Koperasi dan UMKM

Sumber : Bappenas (2006 dan 2008)

Kerangka pikir tersebut berisi aspek-aspek pada tataran makro, meso, dan mikro yang dilakukan secara komprehensif dalam pemberdayaan UMKM.

Aspek-aspek tersebut diantaranya :

- a) Pada tataran makro, kebijakan perbaikan lingkungan usaha diperlukan agar terjadi peningkatan daya saing koperasi dan UMKM. Dalam pengembangan tataran makro ini masih terdapat isu-isu meliputi persaingan usaha, biaya transaksi, ketersediaan sumber daya bagi UMKM (dan koperasi), serta peran pemerintah, termasuk peran pemerintah daerah.
- b) Pada tataran meso, pemberdayaan UMKM harus berfokus pada peningkatan akses UMKM (dan koperasi) terhadap sumber daya produktif untuk kepentingan perluasan usaha. Upaya ini berfokus untuk pengembangan kelembagaan dan peningkatan kapasitas untuk mendukung pengembangan jaringan usaha, peningkatan akses UMKM (dan koperasi) terhadap sumber permodalan dan advokasi, serta peningkatan intensitas penerapan teknologi sesuai kebutuhan.
- c) Pada tataran mikro, pemberdayaan UMKM (dan koperasi) harus memahami karakteristik dan perilaku pelaku usaha. Karakteristik dan perilaku pelaku usaha dapat menjadi modal awal bagi UMKM (dan koperasi) untuk memperbaiki tingkat daya saing usaha. Pemberdayaan UMKM (dan koperasi) harus mampu menumbuhkan jiwa kewirausahaan dan budaya kerja, serta pengembangan lingkungan yang kondusif bagi tumbuhnya pelaku usaha yang memiliki daya saing.

Menurut Fitriati (2014:4), dalam kerangka pikir pemberdayaan UMKM di atas juga menunjukkan beberapa prasyarat yang sistematis untuk pengembangan UMKM dan koperasi. Pertama yaitu untuk membuka kesempatan berusaha yang luas, diperlukan penciptaan iklim usaha yang memadai dan menjamin kepastian usaha yang disertai efisiensi ekonomi. Kedua, untuk mengembangkan sistem pendukung usaha bagi UMKM, dapat

memanfaatkan kesempatan yang terbuka dan potensi sumberdaya, terutama sumber daya lokal. ketiga, pengembangan kewirausahaan dan keunggulan usaha kecil dan menengah, keempat, pemberdayaan usaha skala mikro untuk meningkatkan pendapatan masyarakat yang masih berstatus keluarga miskin.

II.3 Collaborative Governance

II.3.1 Definisi Collaborative Governance

Keilmuan administrasi publik berkembang sangat pesat, termasuk berkembangnya paradigma V administrasi publik yaitu Administrasi Publik sebagai Administrasi Publik yang didalamnya terdapat disiplin ilmu yang berkembang yaitu *Collaborative Governance*. Pada dasarnya, *Collaborative Governance* berguna untuk menyatukan para pemangku kepentingan baik itu pemerintah maupun swasta yang berada pada suatu forum untuk menyelesaikan masalah publik yang tidak dapat diselesaikan secara *independent*.

Dalam teori administrasi, *collaborative governance* juga disebut dengan tata kelola pemerintahan yang kolaboratif, kolaboratif dalam hal ini diartikan sebagai kerjasama antar aktor atau antar institusi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan tidak dapat dilakukan secara mandiri. Agranoff and McGuire (dalam Sabaruddin (2015:26), mendefinisikan kolaborasi yaitu:

“proses yang mendorong organisasi untuk bekerja sama. Tujuannya adalah untuk meningkatkan potensi organisasi tunggal. Kolaborasi ini juga termasuk mencari alternatif inovatif untuk mengatasi keterbatasan pengetahuan yang ada seperti waktu, anggaran dan persaingan.”

Selaras dengan Agranoff and McGuire, Imperial (dalam Sabaruddin (2015:26)), mendefinisikan kolaborasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan secara bersama, terdiri dari dua atau lebih organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan nilai publik. Imperial berpendapat bahwa suatu kegiatan tertentu lebih baik dilakukan dengan cara bekerja sama daripada secara terpisah.

Selanjutnya, Riley (dalam Sabaruddin (2015:26)), menambahkan definisi lain kolaborasi yaitu:

“relasi dalam bentuk spesifik yang menempatkan relasi organisasi non pemerintah (yang *concern* dalam isu-isu lingkungan dan sumberdaya alam) dengan organisasi pemerintah. Bentuk interaksi antara pihak yang terlibat tidak hanya sekedar perjanjian antar organisasi yang terlibat melainkan saling mengakui dan berpartisipasi secara aktif.”

Menurut Riley, kolaborasi tidak hanya melakukan sesuatu bersama-sama, melainkan terdapat peran aktif antara pihak-pihak yang bekerja sama berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kolaborasi merupakan kegiatan kerjasama diantara organisasi publik dan non publik atas dasar tujuan yang sama, terdapat komitmen yang melandasinya dan adanya partisipasi dari pihak yang terlibat.

Dalam teorinya, Ansell dan Gash (2008) mendefinisikan *Collaborative Governance* sebagai :

“A governing arrangement where one or more public agencies directly engage non-state stakeholders in a collective decision-making process that is formal, consensus-oriented, and deliberative and that aims to make or implement public policy or manage public programs or assets.”

Yang dapat diterjemahkan bahwa *collaborative governance* merupakan sebuah model pengendalian yang mengatur satu atau lebih lembaga publik yang

terlibat dengan pemangku kepentingan non-publik dalam proses pengambilan keputusan kolektif bersifat formal, berorientasi konsensus, dan musyawarah yang bertujuan untuk membuat atau mengimplementasikan kebijakan publik, mengelola program publik atau aset publik. Definisi menurut Ansell dan Gash (2008) ini mengarah pada enam karakteristik penting, yaitu:

- a. Terdapat forum yang diprakarsai lembaga-lembaga publik, terdiri dari lembaga publik, swasta, *non-state*, dan masyarakat yang secara resmi melakukan pertemuan secara teratur.
- b. Aktor *non-state* termasuk peserta dalam forum.
- c. Peserta forum harus terlibat dalam pengambilan keputusan.
- d. Forum resmi diselenggarakan secara teratur.
- e. Keputusan forum bersifat konsensus.
- f. Fokus dalam kerjasama adalah yang berkaitan dengan kebijakan dan manajemen publik.

Sementara menurut Emerson, et al (2011:2), menjelaskan *collaborative governance* sebagai berikut:

“*Collaborative governance* merupakan sebuah proses dan struktur dalam manajemen dan perumusan kebijakan publik yang melibatkan aktor-aktor yang secara konstruktif berasal dari berbagai level, baik dalam tataran pemerintahan dan atau instansi publik, institusi swasta dan masyarakat sipil dalam rangka mencapai tujuan publik yang tidak dapat dicapai apabila dilaksanakan oleh satu pihak saja.”

Pendapat tersebut menjelaskan bahwa *Collaborative Governance* merupakan sebuah proses perumusan kebijakan, yang dimulai dari perencanaan, perumusan, pengambilan keputusan yang dilakukan oleh berbagai pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan publik dan memperoleh hasil kolektif yang

tidak dapat dicapai secara independen. Sedangkan Gray (dalam Islamy 2018:4) dalam bukunya "*Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*" menyatakan bahwa *Collaborative Governance* merupakan :

"*a process through which parties who see different aspects of a problem can constructively explore their differences and search for solutions that go beyond their own limited vision of what is possible*"

Definisi ini menjelaskan bagaimana para *stakeholders* dengan latar belakang yang berbeda, kepentingan berbeda, kekuatan serta kelemahan yang berbeda saling terlibat satu sama lain dan bekerja sama secara kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka yang dapat disimpulkan penulis mengenai *Collaborative Governance* adalah suatu proses kolaborasi yang dilakukan oleh pemerintah, swasta, dan masyarakat yang saling terlibat kerjasama dengan komitmen pemberdayaan bagi pemangku kepentingan yang lebih lemah kedudukannya. Dimana antar pemangku kepentingan saling berinteraksi dalam suatu forum secara formal dan terdapat kesepakatan, komitmen, dan partisipasi aktif dari seluruh *stakeholders* yang terlibat. Hal ini dilakukan untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya.

Manajemen Kolaborasi dalam Administrasi Publik

Kolaborasi antar institusi menjadi isu penting dalam administrasi publik mengingat banyaknya persoalan publik yang memiliki implikasi luas yang tidak dapat ditangani secara optimal dan dipecahkan secara tuntas apabila hanya mengandalkan upaya penyelesaian masalah lewat satu instansi pemerintahan saja. Dalam mengatasi, mengelola, dan memperbaiki masalah

publik, seringkali tidak dapat dilakukan secara independen, melainkan tidak jarang memerlukan keterlibatan institusi non pemerintah seperti pihak swasta maupun lembaga swadaya lokal (LSML) sesuai dengan konsentrasi masing-masing, Paguyuban-paguyuban tertentu, serta masyarakat. Namun, kolaborasi hanya bisa dijalankan apabila diantara para pihak yang terlibat bekerja bersama-sama dan memiliki kepentingan bersama terkait dengan persoalan yang dihadapi. Untuk memaksimalkan hasil kolaborasi, sangat penting bagi warga negara, sektor swasta, dan lembaga pemerintah untuk mempelajari bagaimana, kapan, dan mengapa mereka harus berbagi informasi, pengetahuan, dan sumber daya (Shui-Yan, 2005; Thomas, 2003 dalam Vigoda-Gadot, 2008).

Untuk lebih memahami makna mengenai kolaborasi, Vigoda-Gadot (2008) dalam jurnal nya yang berjudul *“Collaboration Management in Public Administration : A Theoretical and Empirical Exploration of Mutual Challenges for Governance, Citizens, and Businesses in Modern Network Societies”*, mengembangkan suatu kerangka konseptual tentang kolaborasi :

Disiplin dan Perspektif	Politik dan Kebijakannya:	Organisasi dan Manajemen: perusahaan			Analisis tingkat	Sosial dan Kebudayaan:
Kriteria	Analisis tingkat negara	Fokus pada manajemen/pengelolaan	Fokus pada pekerja	Fokus pada perusahaan	Analisis tingkat masyarakat	

1. <i>Old Style Structure/</i> Struktur gaya lama	Birokrasi	Sentralisasi/Pemusatan	Kepaduan kerja	Uang dan kepemilikan pribadi	Kekuatan sosial dan stratifikasi
2. <i>New Dynamics and Interactions/</i> Dinamika dan interaksi baru	Demokrasi	Desentralisasi, Partisipasi dalam pembuatan keputusan, dan pemberdayaan	Pembagian kerja	Uang dan kepemilikan umum	Pluralisme dan Komunitarianisme
3. Kolaborasi	Kerjasama	Koordinasi	Integrasi	Kemitraan	Asosiasi

Tabel 2. 2 Analisis Arti Kolaborasi Menggunakan Tiga Perspektif Disiplin

Pada tabel tersebut, terdapat dua kriteria, yaitu : (1) *Old Style Structure/struktur gaya lama* dan (2) *New Dynamics and Interactions/dinamika dan interaksi baru*. Adapun *Old Style Structure/struktur gaya lama* merujuk pada susunan dan formasi klasik hubungan kekuasaan, sedangkan *dinamika dan interaksi baru* merujuk pada jenis hubungan, antar muka, dan relasi modern antar unit. Kedua kriteria tersebut berdasarkan perspektif teoritis disiplin politik, manajerial/pengelolaan, sosial seharusnya dapat memberikan suatu pengertian yang lebih baik mengenai arti kolaborasi.

Perspektif *Old Style Structure* masih berorientasi pada birokrasi klasik dalam analisis politik dan kebijakannya. Dalam perspektif ini pula fokus manajemen berdasarkan sentralisasi. Vigoda-Gadot (2008) menjelaskan bahwa sentralisasi merupakan suatu struktur gaya lama yang bertujuan untuk menjaga suatu otoritas dan kemampuan dari pemerintah untuk mengatur pemerintahan. Fokus perspektif ini terhadap para pekerja adalah berdasarkan *cohesion of work* dan *business focused* nya masih berorientasi pada uang dan kepemilikan pribadi. Pandangan sosiokultural telah digambarkan dalam tabel 2.2 . Tabel tersebut menjelaskan tentang bagaimana konflik birokratis-demokratis diterapkan dalam arena sosial. Kekuatan sosial dan stratifikasi, sama halnya dengan pandangan tradisional dan kurang liberal tentang ras dan etnis, merupakan inti dari struktur gaya lama yang dimiliki oleh masyarakat.

Pada perspektif *New Dinamic and interactions*, asas politik dan kebijakan yang dijunjung adalah demokrasi, dimana sistem atau manajemen pemerintahannya adalah Desentralisasi. Kincaid & Cole (2002) dalam Vigoda-Gadot (2008) mengartikan bahwa desentralisasi merupakan pendelegasian kekuasaan kepada pemangku kepentingan lainnya dan membatasi kekuasaan badan-badan publik. Teori manajemen organisasi biasanya menandakan proses, seperti partisipasi/keikutsertaan dalam pengambilan keputusan (Irvin & Stansburry (2004) dalam Vigoda-Gadot (2008)), atau lebih tepatnya, pemberdayaan (Sanderson, 1999 dalam Vigoda-Gadot (2008)) Masyarakat modern umumnya mengupayakan peningkatan pluralism dan masukan dari berbagai warga negara dan kelompok etnis. Para pemimpin sosial juga

menunjukkan adanya peran utama yang dimainkan oleh keterlibatan sejumlah individu, kesukarelaan, dan tanggungjawab sosial dalam upaya pengembangan masyarakat yang sehat (Box(1998); Rimmerman(1997) dalam Vigoda-Gadot (2008)). Bagaimanapun juga, masyarakat modern secara bersama-sama harus berjuang melawan konservatif, bentuk-bentuk stratifikasi gaya lama, norma-norma tradisional, dan kelompok-kelompok sosial yang masih kaku. Fokus perspektif ini terhadap para pekerja adalah berdasarkan pembagian kerja dan *business focused* nya masih berorientasi pada uang dan kepemilikan umum.

Sedangkan dalam perspektif kolaborasi, kerjasama (Tang (2005); Thomas(2003) dalam Vigoda-Gadot (2008)) mencerminkan suatu usaha bersama oleh para pemain berdasarkan anggapan bahwa ada kepentingan politik serupa yang dapat diwujudkan melalui tindakan bersama ini. Tugas manajerial koordinasi (Nicol (1998) dalam Vigoda-Gadot (2008)) harus menyeimbangkan kekuatan sentralisasi dan desentralisasi. Sehingga, hal ini dapat dipertimbangkan sebagai suatu alat manajerial untuk digunakan dalam kolaborasi intraorganisasi. Berdasarkan pandangan mengenai pasar tenaga kerja dan studi tenaga kerja, tantangan yang serupa hadir saat mencoba untuk menyeimbangkan pendapat gaya lama dari kohesi/kepaduan kerja dengan kebutuhan pembagian tenaga kerja, spesialisasi, dan keahlian dalam organisasi yang kompleks. Adapun kolaborasi dalam pasar kerja ini berdasarkan kerajinan yang menyatukan kebutuhan akan pemisahan dan integrasi tugas atau pekerjaan. Tipe kolaborasi yang muncul dalam konteks ini dapat disebut sebagai istilah *partnership/kemitraan* (Basset(1996); Cloke, dkk., (2000)

dalam Vigoda-Gadot (2008)), sebagaimana tipe kolaborasi ini didasarkan atas nama kepentingan bisnis bersama sektor swasta, sektor publik, dan interaksi mereka sebagai kemitraan/*partner*.

Pemeran dalam Kolaborasi

Thomas (2003) dan Shui Yan (2005) dalam Vigoda-Gadot (2008) memberikan suatu konsep kolaborasi mengenai ide pemerintahan lintas sektor atas dasar terselesaikannya masalah masyarakat dengan kerja sama atau kolaborasi dari organisasi-organisasi di berbagai sektor publik, non-profit, dan bisnis. Sehingga, disini akan diidentifikasi beberapa pemeran kunci yang berperan dalam proses kolaborasi, baik dari koomunitas lokal, wilayah, nasional, ataupun internasional. Serta bagaimana perannya dalam proses kolaborasi. Berdasarkan dari teori Thomas (2003 dalam Vigoda-Gadot (2008), pemeran utama pada kolaborasi lintar sektor adalah pemerintah dan administrasi publik, sektor bisnis dan swasta, serta masyarakat atau komunitas dan sektor ketiga.

1. GPA (*Government and Public Administration*)

GPA merupakan pemeran utama pada arena sektor publik. Kelompok ini meliputi agensi formal pada seluruh wilayah baik lokal maupun nasional yang dimiliki oleh pemerintah secara penuh maupun sebagian, seperti perusahaan pemerintah, atau kementerian, serta perusahaan publik atau institusi yang memiliki peranan dalam *budgeting* dan *management*. GPA juga meliputi badan badan nasional yang memajemen proyek

pembangunan seperti transportasi, Sumber Daya Alam, infrastruktur, dll.

GPA juga merepresentasikan elemen-elemen yang bekerja didalamnya.

2. Sektor bisnis dan swasta

Sektor bisnis dan swasta merupakan sektor yang kemungkinan paling berpengaruh dalam masyarakat demokrasi terbuka dan pasar bebas. Sektor ini paling banyak diperhitungkan dalam aktivitas ekonomi dan pertumbuhan nasional, serta level federal dan mencukupi kebutuhan laboratorium bagi banyak percobaan organisasi dan monevial yang kemudian akan mengaplikasikannya pada organisasi dan sektor publik. Dalam sektor ini, terdapat firma, perusahaan, dan bisnis yang secara primer di miliki oleh swasta.

3. Masyarakat, komunitas, dan sektor ketiga

Sektor ini direpresentasikan oleh sebuah kelompok pemeran ketiga yang penting dan kompleks berdasarkan orientasi masanya dan strukturnya yang kurang formal. Sektor ini meliputi masyarakat sebagai individual, masyarakat dalam grup kecil dan tidak terorganisir, serta masyarakat yang berada dalam grup besar atau komunitas yang biasanya lebih formal, bertahan lama, dan mungkin bisa didefinisikan sebagai badan sektor ketiga atau *civic society* (Gidron, Kramer, & Salamon (1992) dalam Vigoda-Gadot (2008)).

Para manajer sektor publik/non-profit bersifat lebih skeptis tentang keadaan kolaborasi saat ini daripada para manajer sektor swasta/profit, yang menyatakan tingkat optimism yang lebih tinggi. manajer sektor swasta/profit

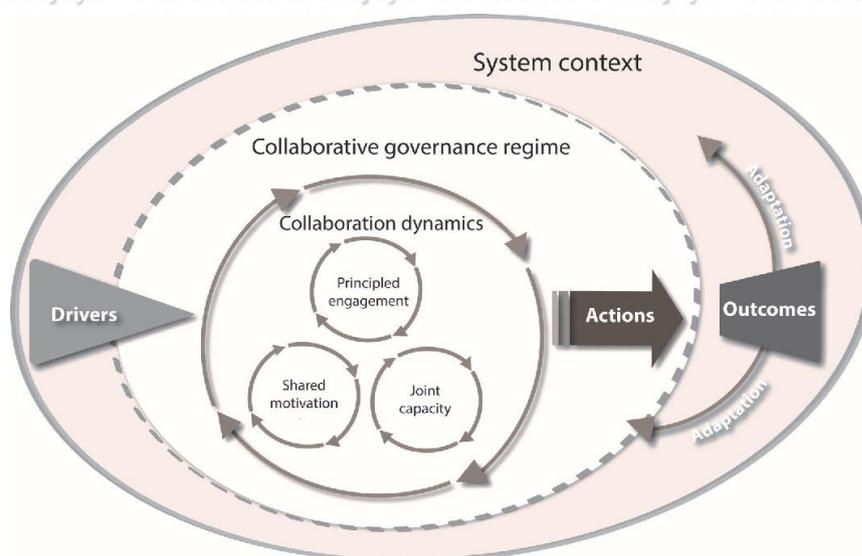
meyakini bahwa sektor publik tidak berbuat cukup untuk mendorong adanya kolaborasi ke depan dan mayoritas inisiatif kolaborasi datang dari sektor swasta atau sektor ketiga. Namun, kedua nya menyetujui bahwa kegiatan kolaboratif bermanfaat bagi publik secara keseluruhan, begitu juga dengan masyarakat/komunitas dan organisasi yang terlibat, oleh karena itu kolaborasi dipandang sebagai suatu strategi yang sukses dan bermanfaat. Meskipun ada beberapa perbedaan antara manajer sektor swasta/profit dan manajer sektor publik/non-profit, semuanya menyetujui bahwa bangsa maju dapat dicirikan dengan tingginya tingkat kolaborasi antar sektor publik, swasta, dan badan sektor ketiga.

II.3.2 Proses *Collaborative Governance*

Proses *collaborative governance* merupakan tahap pengembangan kesepakatan yang menjelaskan bagaimana proses dalam program kolaborasi dilaksanakan yang dimulai dari pra negoisasi, fase negoisasi, sampai pada implementasi program. Teori *Collaborative Governance*, Emerson & Nabatchi (2015) mengungkapkan bahwa :

“tindakan kolaborasi merupakan proses berbentuk siklus, adanya interaksi yang dilakukan dengan meningkatkan komunikasi yang baik, pemahaman bersama, pergerakan prinsip bersama (*principled engagement*), motivasi bersama (*shared motivation*), serta kapasitas untuk melakukan tindakan bersama (*capacity for joint action*)”

Kerangka kerja tata kelola kolaboratif yang dikembangkan oleh Emerson dan Nabatchi (2015) digambarkan dalam gambar berikut :



Gambar 2. 2 Kerangka Kerja Tata Kelola Kolaboratif menurut Emerson dan Nabatchi (2015)

Sumber : Emerson & Nabatchi, *Collaborative Governance Regime* (2015)

Kerangka kerja integratif untuk tata kelola kolaboratif ditampilkan sebagai sebuah lingkaran yang mewakili sistem konteks, *Collaborative Governance Regime* (CGR), dan dinamika serta tindakan kolaborasi. Pada lingkaran terluar, yaitu konteks sistem ini muncul empat *driver* penting, digambarkan sebagai segitiga di sebelah kiri, termasuk ketidakpastian, saling ketergantungan, insentif konsekuensial, dan kepemimpinan. Driver ini yang memprakarsai *Collaborative Governance Regime* (CGR) dan membentuk *Collaboration Dynamics* atau dinamika kolaborasi. Dalam dinamika kolaborasi, terdapat tiga komponen yang dinamis dan saling berinteraksi, diantaranya terdapat Penggerakan Prinsip Bersama (*principled engagement*), Motivasi bersama

(*shared motivation*), dan Kapasitas untuk melakukan tindakan bersama (*capacity for joint action*).

II.3.2.1 Konteks Sistem (*The System Context*)

Collaborative Governance diinisiasi dan berkembang dalam konteks yang berlipis dan saling berkaitan antara politik, kerangka hukum, kondisi sosial ekonomi, lingkungan, dan pengaruh lainnya (Emerson & Nabatchi, 2015). Konteks yang luas dan dinamis ini menciptakan peluang dan hambatan yang secara langsung mempengaruhi kondisi awal CGR dan membentuk kontur CGR saat mereka berevolusi.

Para peneliti (seperti Ansell dan Gash 2008; Bryson, Crosby, dan Batu 2006; Thomson dan Perry 2006; Wood and Grey 1991) dalam Emerson & Nabatchi (2015), telah mengidentifikasi beberapa kondisi eksternal yang dapat mempengaruhi sifat dan prospek CGR. Kondisi eksternal yang dimaksud diantaranya adalah *Resources Condition* atau kondisi sumber daya, *Policy and Legal Framework* atau kebijakan dan kerangka hukum, *Socioeconomic and Cultural Characteristics* atau karakteristik sosio-ekonomi dan kondisi budaya, *Network Characteristics* atau jaringan yang terkait, *Political Dynamics* atau dinamika politik, dan *History of Conflict* atau asal mula konflik permasalahan. Elemen-elemen ini merupakan proses pengidentifikasian permasalahan yang ada untuk nantinya akan dikembangkan keberlanjutannya dalam CGR. Dalam proses ini menunjukkan kondisi-kondisi yang akan menimbulkan hambatan maupun peluang dalam proses kolaborasi.

II.3.2.2 *Drivers* atau Poros Penggerak

Beberapa hal yang diidentifikasi sebagai pendorong inisiasi dari CGR yaitu empat poros penggerak penting berdasarkan pada asumsi bahwa tanpa poros penggerak tersebut kolaborasi tidak dapat terjadi dan CGR tidak akan terealisasi :

a. Ketidakpastian (*uncertainty*)

Ketidakpastian ini menjadi tantangan utama dalam mengelola masalah publik. Adanya suatu masalah yang rumit menciptakan ketidakpastian, yang sebagian besar muncul karena tidak adanya kesepakatan atas solusi yang ada. Ketidakpastian merujuk kepada situasi ketidakpercayaan, ambiguitas, informasi yang terbatas dan ketidakstabilan mengenai kondisi saat ini dan masa depan, ketersediaan sumber daya, atau keputusan oleh aktor lainnya. Ketidakpastian dapat mendorong kelompok untuk mengurangi, menggabungkan, dan berbagi risiko melalui kolaborasi. Hal tersebut juga dapat menumbuhkan kreatifitas dan inovasi. Ketidakpastian tentu saja juga dapat mendorong kelompok untuk saling berkompetisi.

Kunci untuk merubah respon dari ketidakpastian dari kompetisi menjadi kerjasama adalah dengan mengetahui poros penggerak yang kedua yaitu ketergantungan (*interdepedency*).

b. Ketergantungan (*interdependency*)

Menurut Gray (1989) dalam Emerson & Nabatchi (2015), Kolaborasi seringkali terjadi karena individu dan organisasi tidak dapat mencapai suatu tujuan yang penting sendirian. Ketergantungan merupakan kebutuhan akan saling mengandalkan untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Febrian (2016) dalam jurnalnya yang berjudul “*Collaborative Governance* dalam Pembangunan Kawasan Perdesaan” mendefinisikan ketergantungan adalah suatu kondisi ini terjadi ketika individu dan organisasi tidak dapat mencapai sesuatu dengan usaha dan kapasitas satu pihak. Ketergantungan menjadi faktor penggerak yang penting dalam CGR setelah usaha sebelumnya untuk mengatasi suatu masalah secara independen terbukti tidak berhasil. Lichbach (1996) dalam Emerson & Nabatchi (2015) mengatakan bahwa ketika para aktor memiliki informasi bersama dan kesempatan yang berulang untuk saling bertukar atau berinteraksi, mereka akan mengakui ketergantungan mereka dan mencari cara untuk keluar dari pilihan masalah yang ada. Oleh karena itu, adanya ketergantungan tidaklah cukup untuk menggerakkan kolaborasi.

Masyarakat termotivasi untuk berkolaborasi hanya ketika ketergantungan diakui oleh aktor kunci. Lebih lanjut, motivasi untuk mengakui ketergantungan dikuatkan oleh keberadaan faktor penggerak ketiga yaitu dorongan konsekuensial (*consequential insentive*).

c. Dorongan konsekuensial (*consequential insentive*).

Orang-orang membutuhkan dorongan untuk melakukan kolaborasi, dan ketika dorongan tersebut telah dipandang berhubungan dengan berbagai hasil-hasil yang penting, motivasi untuk melakukan kolaborasi akan meningkat. Insentif konsekuensial merujuk pada permasalahan internal, kebutuhan sumber daya, kepentingan, atau peluang, ancaman atau peluang yang harus diatasi untuk mengurangi risiko yang muncul dan dapat mengarahkan pada kondisi yang diinginkan untuk pemangku kepentingan utama dan khalayak publik. Akan tetapi, bahkan dengan insentif konsekuensial yang penting dan signifikan, pendorong keempat lah yang harus ada sebelum CGR dapat diadakan yaitu Inisiasi Kepemimpinan.

d. Inisiasi Kepemimpinan (*initiating leadership*)

Kepemimpinan merupakan pendorong penting dan dapat menjadikan keberhasilan yang signifikan dalam kolaborasi. Pemimpin perlu memikirkan mengenai siapa peserta yang tepat dan mengapa mereka bersedia untuk bekerja sama. Untuk melakukan hal tersebut, para pemimpin harus menentukan siapa yang akan memandang kolaborasi sebagai cara untuk mempengaruhi pengambilan keputusan dan siapa yang akan memiliki visi yang sama dari apa yang dapat dicapai secara kolektif. *Leadership* juga mengacu pada sosok pemimpin yang dapat berinisiatif untuk memulai dan membantu mempersiapkan sumberdaya.

II.3.2.3 Dinamika Kolaborasi

Dinamika kolaborasi merupakan bagian yang penting dalam proses kolaborasi. Menurut Emerson, Nabatchi, & Balogh (2011) mereka melihat tahapan dinamika kolaborasi sebagai suatu siklus atau interaksi berulang.

Untuk melihat seberapa baik dan efektif suatu kolaborasi, dapat dilihat dari penggerakan prinsip bersama (*principled engagement*), motivasi bersama (*shared motivation*), dan kapasitas untuk melakukan tindakan bersama (*capacity for joint action*). Ketiga komponen tersebut bekerja secara interaktif dan berulang untuk menghasilkan tindakan kolaboratif atau langkah-langkah yang diambil secara berurutan untuk mengimplementasikan tujuan bersama dari *collaborative governance*.

a. Penggerakan Prinsip Bersama (*Principled Engagement*)

Inti dari komponen ini adalah penyatuan prinsip bersama. Cara yang dapat dilakukan dalam menggerakkan prinsip bersama antar aktor adalah dengan melalui dialog tatap muka, atau melalui perantara teknologi. Dalam komponen ini, terdapat penegasan kembali tujuan bersama, pembentukan dan pengembangan prinsip-prinsip bersama, yang sering diungkap dalam berbagai perspektif aktor. Salah satu hal yang dapat mempengaruhi seberapa baik prinsip bersama berjalan adalah karakteristik masing-masing aktor. Langkah awal yang dilakukan pemerintah adalah bagaimana mereka memilih aktor yang nantinya akan terlibat dalam kolaborasi. Setelah kolaborasi berkembang, barulah penambahan aktor dapat terjadi. Selanjutnya,

kegiatan prinsip bersama dapat terwujud, yang dapat dijelaskan dalam empat elemen berikut:

1) Pengungkapan (*discovery*)

Proses pengungkapan memungkinkan peserta untuk mengungkapkan dan menjelaskan minat mereka, keprihatinan dan nilai-nilai bersama dengan informasi yang relevan dan implikasinya. Proses ini mencirikan upaya berkelanjutan untuk membangun makna bersama dengan mengartikulasikan maksud dan tujuan bersama, serta mengklarifikasi dan menyesuaikan tugas dan harapan satu sama lain. Dalam proses ini mengungkap kepentingan, nilai-nilai aktor, serta upaya konstruksi kepentingan. Pengungkapan dapat pula dianalisis dari mengapa aktor tersebut bergabung ke dalam kolaborasi. Kemudian, menganalisis dari seberapa besar dampak dan implikasi yang ditimbulkan, apakah terjadi perbedaan kepentingan sehingga dapat mempengaruhi proses kolaborasi. Namun, Emerson & Nabatchi (2015), menekankan pada pengungkapan aktor untuk membentuk pengertian bersama secara terus-menerus. Terbentuknya hal ini mempengaruhi proses diskusi bersama yang didalamnya terdapat deliberasi sebagai tanda utama dari suksesnya penggerakan bersama.

2) Pendefinisian (*definition*)

Proses pendefinisian terjadi setelah partisipan memahami hasil dari penemuan (*discovery*). Proses definisi memuat dan membentuk informasi menjadi lebih banyak istilah yang bisa ditelusuri. Proses definisi dapat berarti menggambar batas terhadap suatu masalah atau peluang yang dipilih yang dihadapi oleh kelompok.

3) Deliberasi

Proses deliberasi terbentuk dengan diskusi bersama, seluruh aktor berkesempatan untuk mengemukakan pendapat akan tujuan bersama. Hal yang krusial dalam elemen ini adalah bagaimana kualitas deliberasi (musyawarah atau pertimbangan yang dalam), karena dalam kolaborasi seringkali terjadi perbedaan pemikiran dan kepentingan yang muncul setiap saat maka diperlukan keahlian advokasi dalam deliberasi. Proses deliberasi menekankan pada keberanian aktor untuk bertindak leluasa dalam kolaborasi, serta mengungkapkan ada atau tidaknya tekanan dari pihak lain yang dapat membatasi kolaborasi. Adanya demokrasi deliberatif mampu menjadi tempat untuk mengembangkan inovasi dan kreasi dalam berkolaborasi. Proses demokrasi deliberatif dapat mengungkap permasalahan yang tak terduga sehingga setiap aktor tidak takut untuk bertindak kreatif karena tidak ada tekanan sesuai yang diperintahkan. Dengan demikian, proses musyawarah atau deliberasi membutuhkan penciptaan ruang yang aman di mana

peserta dapat memiliki suara yang bermakna tentang masalah yang menjadi perhatian.

4) Determinasi (*determination*)

Merupakan serangkaian tindakan untuk menetapkan maksud dan tujuan yang diinginkan, yang dibedakan menjadi determinasi primer dan substantif. Determinasi primer lebih pada penetapan atau pembuatan keputusan prosedural (seperti bagaimana teknis kolaborasi, penetapan agenda dan jadwal pertemuan, membentuk kelompok kerja). Sedangkan determinasi substantif mengarah pada hasil produk kolaborasi (misalnya pencapaian kesepakatan bersama, rekomendasi final tindakan kolaborasi).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa penggerakan prinsip bersama dibentuk oleh proses interaktif dari pengungkapan, pendefinisian, deliberasi, dan determinasi. Efektivitas penggerakan prinsip bersama ditentukan oleh kualitas masing-masing dan proses interaktif dari ketiga komponen tersebut. Melalui siklus progresif dari adanya penemuan, definisi, musyawarah, dan penentuan, tujuan bersama terbentuk bersamaan dengan strategi untuk mengatasi suatu masalah. Strategi ini secara efektif merupakan "teori perubahan bersama" yang akan mencakup pemahaman kelompok tentang besarnya masalah atau tantangan yang dihadapi, serta ruang lingkup dan skala tindakan yang dipilihnya.

b. Motivasi Bersama (*Shared Motivation*)

Emerson & Nabatchi (2015) mendefinisikan motivasi bersama sebagai siklus penguatan diri yang terdiri dari empat elemen yang saling menguntungkan, diantaranya : kepercayaan bersama (*mutual trust*), pemahaman bersama (*mutual understanding*), legitimasi internal (*internal legitimation*), dan komitmen (*commitment*).

1) Kepercayaan bersama (*mutual trust*)

Elemen pertama dari siklus motivasi bersama adalah pengembangan kepercayaan, yang terjadi secara berulang ketika pihak-pihak bekerja bersama dan saling mengenal. Kepercayaan merupakan bagian penting dalam perkembangan kolaborasi. Kepercayaan bersama pada kolaborasi dapat terbentuk apabila terdapat hubungan saling ketergantungan dari masing-masing aktor dalam kolaborasi, hubungan antar aktor diluar kolaborasi, pengalaman melakukan kolaborasi dengan aktor lain. Selain itu, keterlibatan pihak-pihak saat melakukan kolaborasi dan saling bertanggung jawab serta dapat diandalkan merupakan upaya untuk menumbuhkan kepercayaan bersama. Dibutuhkan usaha dan interaksi secara terus menerus agar timbul rasa percaya antar aktor.

Dalam hal ini, kepercayaan dikonseptualisasikan sebagai mekanisme yang dapat menghasilkan rasa saling mengerti antar aktor yang pada akhirnya akan menghasilkan legitimasi bersama dan bermuara pada adanya komitmen bersama. Singkatnya, kepercayaan membentuk ikatan sosial yang dibutuhkan dalam

hubungan jangka panjang, seperti yang ada dalam CGR. Di suatu organisasi, tingkat kepercayaan dibangun melalui tujuan yang selaras dan kinerja yang dibangun secara konsisten.

2) Pemahaman bersama atau rasa saling pengertian (*mutual understanding*)

Kepercayaan juga membentuk dasar untuk saling pengertian dimana merupakan elemen kedua dalam motivasi bersama, yang tumbuh karena rasa menghargai perbedaan baik itu mengenai kepribadian, posisi, minat, nilai, atau perbedaan lainnya.

Pemahaman bersama sering dipengaruhi oleh kepercayaan yang terbentuk dalam suatu kolaborasi. Pemahaman bersama yang dimaksud adalah saling mengerti dan menghargai perbedaan.

Pemahaman bersama menuju pada kualitas interaksi interpersonal individu dan organisasi. Pemahaman bersama "*mutual understanding*" tidak sama dengan kata "*shared understanding*" seperti yang diungkap Ansell dan Gash, melainkan *mutual understanding* diartikan sebagai pemahaman bersama yang dimaksud untuk membuat sesama aktor saling mengerti dan menghargai posisi dan kepentingan aktor lainnya.

3) Legitimasi internal (*internal legitimation*)

Merupakan pengakuan dari internal kolaborasi, yaitu pengakuan bahwa aktor-aktor kolaborasi dapat dipercaya dalam menjalankan tugas dan perannya. Aktor-aktor dalam kolaborasi harus

menumbuhkan rasa saling ketergantungan antar aktor agar dapat menciptakan kolaborasi yang berkelanjutan. Legitimasi internal, pemahaman bersama dan kepercayaan bersama adalah tiga elemen yang saling berkaitan satu sama lain dalam komponen motivasi bersama.

4) Komitmen (*commitment*)

Merupakan upaya pelaksanaan kolaborasi dari aktor sehingga mampu menghilangkan berbagai hambatan-hambatan yang muncul karena perbedaan karakteristik dan kepentingan aktor.

Komitmen menjadikan para aktor berinteraksi lintas organisasi sehingga terbentuk komitmen bersama. Sikap optimis akan tercapainya tujuan kolaborasi dan semangat serta tanggung jawab untuk melakukan kolaborasi dengan aktor lain juga dapat membentuk komitmen. Adanya hasil baik sementara dari kolaborasi atau “*small wins*” dapat seringkali mempengaruhi perubahan komitmen aktor kolaborasi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan adanya interaksi yang berkualitas dapat membentuk kepercayaan bersama dan pemahaman bersama. Sehingga tercipta legitimasi internal yang mempengaruhi komitmen bersama. Keempat elemen tersebut saling berkaitan dan saling mempengaruhi yang dapat menciptakan motivasi bersama tetap berlangsung.

c. Kapasitas Untuk Melakukan Tindakan Bersama (*Capacity For Joint Action*)

Kapasitas untuk melakukan tindakan bersama dapat dikonseptualisasikan sebagai tindakan yang sepenuhnya diwujudkan sebagai hasil progresif siklus pergerakan prinsip bersama dan motivasi bersama. Tujuan diadakan kolaborasi adalah untuk menghasilkan *outcomes* yang diinginkan yang tidak dapat dicapai secara individu. Hal ini dikarenakan kolaborasi melibatkan aktivitas kooperatif untuk meningkatkan kapasitas diri dan orang lain dalam mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, *collaborative governance* harus menghasilkan kapasitas bagi masing-masing aktor untuk bertindak bersama. Oleh karena itu, Emerson & Nabatchi (2015) mendefinisikan kapasitas adalah *a collection of cross-functional elements that come together to create the potential for taking effective action*, yang dapat diterjemahkan sebagai hasil dari elemen-elemen lintas fungsional untuk menghasilkan tindakan yang efektif karena adanya kapasitas yang memadai dari aktor. Kapasitas untuk melakukan tindakan bersama dilihat sebagai hasil dari interaksi pergerakan prinsip bersama dan motivasi bersama. Dan perkembangan kapasitas untuk melakukan tindakan bersama juga dapat memperkuat motivasi bersama dan pergerakan prinsip bersama yang memastikan tindakan dan dampak kolaborasi yang lebih efektif. Dalam hal ini, kapasitas untuk melakukan tindakan

bersama dikonseptualisasikan dalam kerangka yang merupakan kombinasi dari empat elemen penting, diantaranya : prosedur dan kesepakatan institusi (*procedural and institutional arrangements*), kepemimpinan (*leadership*), pengetahuan (*knowledge*) dan sumber daya (*resources*).

1) Prosedur dan kesepakatan institusi (*procedural and institutional arrangements*)

Sebagian besar kerangka kerja kolaborasi mengakui pentingnya aturan dan surat perjanjian atau protokol baik formal dan informal, desain kelembagaan, dan struktur lainnya. Suatu surat perjanjian atau protokol dan struktur organisasi ini diperlukan untuk mengelola interaksi berulang peserta CGR. Protokol proses yang muncul termasuk pengaturan seperti perjanjian untuk mediasi, aturan mengenai tempat pertemuan, aturan mengenai keputusan, dan standart pengoperasian kolaborasi yang semuanya membantu menguatkan pergerakan prinsip bersama. Prosedur meliputi aturan-aturan umum, protokol kegiatan dan aturan untuk membuat keputusan, yang semua itu dapat diwujudkan melalui kesepakatan informal dan formal. Kesepakatan institusi terdapat pada intra-organisasi, seperti bagaimana aktor manajemen organisasinya sendiri dalam organisasi, serta inter- organisasi, seperti bagaimana grup kolaborasi manajemen proses dan bagaimana kolaborasi berintegrasi dengan pembuat keputusan dari pihak luar.

2) Kepemimpinan (*leadership*)

Peran kepemimpinan merupakan hal penting yang mutlak dalam kolaborasi. Peran pemimpin yang utama dalam kolaborasi adalah bagaimana tindakannya dalam mendorong deliberasi atau mengatasi suatu masalah, dan bagaimana meningkatkan determinasi para aktor terhadap tujuan kolaborasi. Arrozaaq (2017) mengungkapkan beberapa peran pemimpin selama proses kolaborasi adalah:

“(1) sebagai pihak yang menggali dukungan untuk kolaborasi, (2) penginisiasi pertemuan, (3) fasilitator dan mediator, (4) representasi dari aktor dan kolaborasi secara keseluruhan, (5) pendistributor pengetahuan, (6) mendorong penggunaan teknologi dalam kolaborasi, (7) melakukan advokasi pada publik”

Sekumpulan literatur ilmiah dan profesional yang berkembang menyimpulkan bahwa sifat para pemimpin kolaboratif misalnya bersikap terbuka, sabar, percaya diri, berorientasi pada risiko, fleksibel, dan tidak mementingkan diri sendiri dan keterampilan pemimpin kolaboratif misaknya menjadi komunikator dan pendengar yang baik, mampu bekerja dengan baik dengan orang-orang, mudah menyesuaikan atau beradaptasi dengan keadaan, negosiasi, dan mampu menyelesaikan masalah.

Menurut Carlson 2007: Dukes 2001 dalam Emerson & Nabatchi (2015), peran utama kepemimpinan dalam CGR adalah :

- a) Inisiator dalam proses kolaboratif, arahan, komitmen, niat baik dan wibawa mereka menarik orang lain, baik di dalam maupun

lintas sektor yang berbeda, untuk memimpin atau berpartisipasi dalam CGR.

b) Sebagai seseorang yang membiayai proses berlangsungnya CGR, biasanya seperti menyediakan ruang untuk pertemuan, perlengkapan yang berhubungan dengan teknologi, dan bantuan administrasi.

c) Fasilitator atau mediator yang memiliki keahlian profesional sebagai manajer yang tidak memihak dinamika kolaborasi, bekerja untuk memastikan transparansi dan membangun konsensus antara anggota kelompok. Mereka bertanggung jawab kepada kelompok, dan mereka sangat membantu dalam memastikan proses yang efektif dan efisien dan menyelesaikan ketidaksetujuan ketika konflik atau perbedaan signifikan yang muncul antar kelompok.

d) Sebagai peserta kolaborasi yang juga memimpin, mewakili organisasi disuatu forum, dan juga dapat berkomitmen dalam mencari solusi bersama dan berbagi keuntungan yang ada.

Peserta dapat memimpin sebagai pengambil keputusan, perencana, dan pelaksana.

e) Sebagai ahli ilmiah dan seorang penerjemah dalam memberikan informasi yang kompleks untuk peserta CGR.

f) Para pembuat keputusan publik menetapkan kepemimpinan sebagai pendukung dan pendukung CGR sejak awal, dan

dalam banyak kasus sebagai pembuat keputusan akhir dan pelaksana rekomendasi atau arahan CGR.

3) Pengetahuan (*knowledge*)

Merupakan segala informasi yang dibutuhkan aktor untuk berkolaborasi. Pengetahuan merupakan informasi yang dipahami oleh aktor, sehingga dapat berguna bagi mereka. Pada proses kolaborasi, seringkali pengetahuan didistribusikan pada pertemuan bersama. Didalamnya menyampaikan hasil capaian dari masing-masing aktor, kemudian diskusi dan pembuatan keputusan bersama yang merupakan pengetahuan penting yang dibutuhkan.

4) Sumber daya (*resources*)

Sumber daya adalah pendanaan finansial, pembagian waktu dan peran, dukungan teknis dan administratif pelaksanaan kegiatan, saling melakukan pendampingan, kebutuhan keahlian analisis kolaborasi, dan implementor dilapangan, serta kebutuhan ahli (Arrozaaq 2017). Termasuk di antara banyak sumber daya yang dibutuhkan adalah pendanaan; dukungan dalam bentuk barang; ruang pertemuan; biaya perjalanan; telekomunikasi; teknis, teknologi, dan dukungan logistik; bantuan administrasi dan organisasi; dan keterampilan serta keahlian yang diperlukan untuk pengumpulan dan analisis data untuk fungsi implementasi.

Pengukuran efektivitas sumberdaya dilihat dari bagaimana kemampuan unsur-unsur kolaborasi (pemimpin, aktor, dan

individu) melakukan manajemen sumberdaya berdasarkan suatu perbedaan.

Kesimpulan dari dinamika kolaborasi ini adalah baik atau tidaknya dinamika kolaborasi ditentukan oleh tiga komponen, yaitu pergerakan prinsip bersama, motivasi bersama, dan kapasitas untuk melakukan tindakan bersama, yang didalam tiga komponen tersebut terdapat elemen-elemen yang saling berkaitan membentuk suatu siklus.

II.3.2.4 Hasil Perubahan

Hasil dari dinamika kolaborasi dan tindakan kolaborasi dapat menghasilkan suatu aksi atau tindakan kolaborasi, *outcomes* atau hasil dan adaptasi.

a. Aksi Kolaborasi

Menurut Huxham 2003 dalam Emerson & Nabatchi (2015), Masyarakat dan berbagai organisasi berkolaborasi untuk menyelesaikan suatu masalah yang tidak mungkin diselesaikan oleh organisasi maupun diselesaikan secara independen. Tindakan dalam kolaborasi sejatinya merupakan cerminan dari dinamika kolaborasi.

Segala tindakan yang dilakukan baik itu kegiatan *event* bersama ataupun diskusi dapat dilihat baik buruknya dari pemahaman akan dinamika kolaborasi oleh aktor yang terlibat. Kemudian, hasil dari tindakan ini membawa dampak sementara yang mengarah kembali pada dinamika kolaborasi dan dampak jangka panjang. Tindakan-

tindakan kolaborasi sangatlah beragam, seperti pemberdayaan masyarakat, penetapan proses perijinan, pengumpulan sumberdaya, *monitoring* sistem/praktik manajemen baru; menetapkan langkah-langkah kebijakan, undang-undang, dan peraturan baru; menyusun sumber daya eksternal; mengerahkan staf; mengelola fasilitas dan perizinan;; melakukan praktik manajemen baru; memantau implementasi kegiatan; atau menegakkan kepatuhan diantara banyak kegiatan lainnya.

b. *Outcomes* / Hasil

Sifat dan kualitas dari tindakan atau *output* CGR, memiliki dampak eksternal yang disebut sebagai hasil. Hasil dari tindakan kolaborasi dapat berupa perubahan-perubahan sementara pada suatu kondisi untuk mencapai tujuan dan dampak yang dihasilkan dari proses tertentu. Menurut Emerson & Nabatchi (2015), para ahli lain seperti Ingraham, Joyce, dan Donahue (2003); Koontz dan Thomas (2012); Leach dan Sabatier (2005); Lubell (2005) cenderung lebih berfokus pada hasil dari proses kolaborasi, seperti kepercayaan dan hubungan, dan pada keputusan-keputusan spesifik atau tindakan khusus atau *output*. Namun, Emerson & Nabatchi (2015) berfokus pada hasil CGR yang berpusat pada dampak sementara dan akhir berkaitan dengan tujuan sasaran mereka yaitu hasil di lapangan.

Terdapat beberapa karakteristik dampak, ada dampak yang

diharapkan yaitu “*small wins*” atau hasil positif secara terus menerus yang dapat memberlangsungkan semangat aktor, dampak yang tidak diharapkan seperti kendala-kendala dalam proses kolaborasi dan dampak tidak terduga yang dapat muncul secara langsung maupun tidak pada proses kolaborasi. Berbagai dampak tersebut menghasilkan *feedback* atau umpan balik yang dapat diadaptasi oleh kolaborasi.

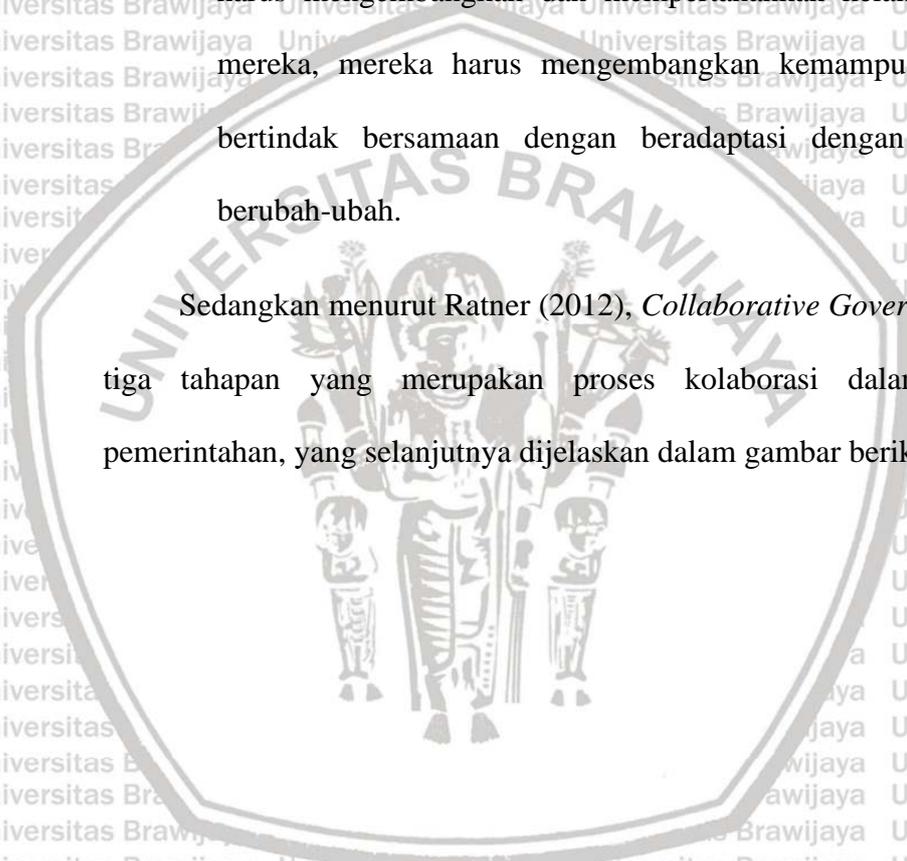
Dampak tidak langsung, dampak yang tidak diinginkan, maupun dampak yang tidak diantisipasi tidak boleh diabaikan dalam pencapaian hasil dari CGR. Hasil yang ada dapat mencakup peningkatan kualitas atau kuantitas barang publik, pemberian layanan publik yang lebih efisien, atau respons inovatif terhadap peluang baru. Hasil yang ada juga dapat berupa bukti fisik, lingkungan, sosial, ekonomi, dan atau politik. Mereka dapat berjangka pendek atau panjang, dan juga dapat sangat spesifik atau luas dalam jangkauannya.

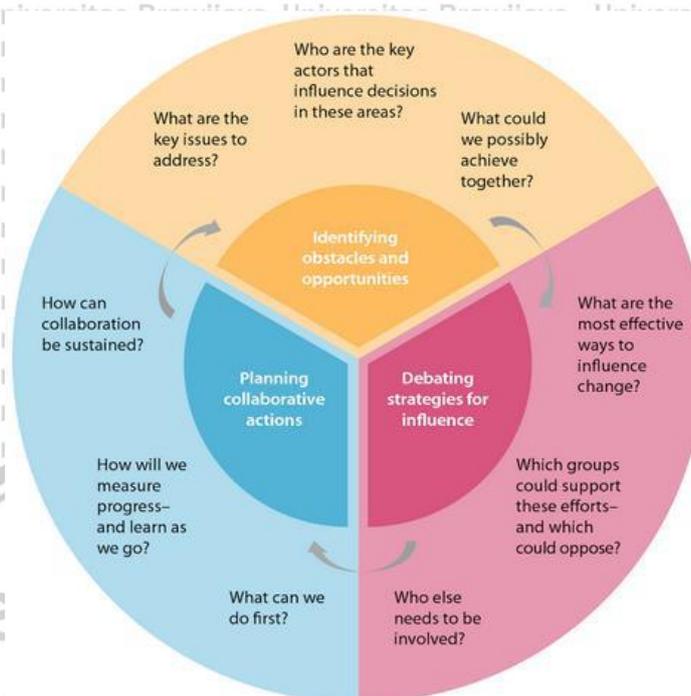
c. Adaptasi

Yang dimaksud adaptasi adalah bagaimana kolaborasi menyikapi *feedback* atau umpan balik tersebut. Adaptasi yang baik adalah yang dapat dilakukan oleh seluruh aktor kolaborasi. Adaptasi harus berdasarkan pada apa yang menjadi kebutuhan utama untuk diubah dalam kolaborasi, sehingga hal tersebut dapat menjaga kemajuan kolaborasi. CGR harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi, baik pada konteks sistem eksternal dan perubahan

internal dan diantara para peserta serta organisasi induk. Secara singkat, CGR harus mampu beradaptasi dengan perubahan dan secara bersamaan berjalan secara stabil agar dapat melakukan kinerja dari waktu ke waktu. Dengan demikian, tidak seperti organisasi yang berkompetisi pada pasar privat atau untuk pendanaan publik, CGR harus mengembangkan dan mempertahankan kelangsungan hidup mereka, mereka harus mengembangkan kemampuan untuk terus bertindak bersamaan dengan beradaptasi dengan kondisi yang berubah-ubah.

Sedangkan menurut Ratner (2012), *Collaborative Governance* memiliki tiga tahapan yang merupakan proses kolaborasi dalam tata kelola pemerintahan, yang selanjutnya dijelaskan dalam gambar berikut:





Gambar 2. 3 Tahapan Collaborative Governanve menurut Ratner (2012)

Sumber : *Collaborative Governance Assesment* (Ratner 2012)

Berdasarkan gambar tersebut, maka dapat dijelaskan bahwa tiga tahapan dalam proses *collaborative governance* meliputi :

a. *Identifying Obstacles and Opportunities* (Fase Mendengarkan)

Pada dasarnya, fase ini merupakan fase mendengarkan tentang permasalahan dan kesempatan apa saja yang diterangkan oleh masing-masing *stakeholders*. Pada tahap ini terjadi kolaborasi antara pihak swasta dan masyarakat yang dilakukan oleh pemerintah dan bertujuan untuk mengidentifikasi hambatan dan peluang yang terjadi dalam tata kelola pemerintahan. *Stakeholders* yang terlibat dalam kolaborasi dapat menyampaikan masing-masing hambatan dan permasalahan yang dihadapi kepada *stakeholders* lain. Kemudian mengidentifikasi peluang dan solusi

dari permasalahan yang ada dan menyimpulkan hasil dari hal yang telah didiskusikan dengan *stakeholders* yang terlibat. Selain itu, dalam tahap ini juga mengidentifikasi siapakah yang menjadi aktor kunci dalam menentukan keputusan serta hal apa saja yang dapat dicapai dalam kolaborasi yang terjalin.

b. *Debating Strategies for Influence* (Fase Dialog)

Pada tahap ini, *stakeholders* yang terlibat mendiskusikan hambatan yang terjadi dalam proses tata kelola pemerintahan yang telah diungkapkan di fase pertama. Diskusi ini terkait dengan menentukan langkah yang paling efektif dalam memecahkan permasalahan yang ada dan juga mendiskusikan pihak-pihak mana yang dapat mendukung penyelesaian masalah yang telah ditetapkan sebelumnya.

c. *Planning Collaborative Actions* (Fase Pilihan)

Tahap ini merupakan tahapan akhir setelah fase pengungkapan hambatan dan peluang dan fase diskusi dengan *stakeholders* yang terkait dalam proses kolaborasi. Kegiatan pada tahapan ini adalah perencanaan implementasi dari strategi yang telah ditentukan sebelumnya, yang meliputi langkah awal apa yang akan dilakukan dalam proses kolaborasi. Kemudian mengidentifikasi pengukuran setiap proses yang dilakukan dan menentukan langkah untuk menjaga proses kolaborasi agar terus berlangsung dalam jangka panjang (Irawan, 2017).

II.3.3 Ukuran Keberhasilan *Collaborative Governance*

De Seve (2007:50) menyebutkan bahwa terdapat delapan item penting yang bisa dijadikan untuk mengukur keberhasilan kolaborasi dalam pemerintahan, yang meliputi: tipe *network structure* (jenis struktur jaringan); *commitment to a common purpose* (komitmen terhadap tujuan); *trust among the participants* (adanya saling percaya diantara para pelaku/peserta yang terangkai dalam jaringan); *governance*; *access to authority* (akses terhadap kekuasaan); *distributive accountability/responsibility* (pembagian akuntabilitas/responsibilitas); *information sharing* (berbagi informasi); dan *access to resources* (akses terhadap sumberdaya). Yang selanjutnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Tipe *network structure* (jenis struktur jaringan). Menjelaskan tentang keterkaitan antara satu elemen dengan elemen lain yang saling menyatu secara bersama-sama yang mencerminkan unsur-unsur fisik dari suatu jaringan. Menurut Milward dan Provan (2007) dalam (Sudarmo, 2011:111) menjelaskan bahwa terdapat tiga bentuk struktur jaringan, yaitu:
 - a. *Self governance*, model ini dicirikan dengan tidak adanya entitas administratif namun partisipasi dari masing-masing *stakeholders* masih ada. Kelebihan dari model ini adalah *stakeholders* yang terlibat dalam kolaborasi ikut berpartisipasi dan mereka mempunyai komitmen akan hal itu. Sedangkan

kelemahan dari model ini adalah tidak efisien karena terlalu sering mengadakan pertemuan sedangkan pengambilan keputusan bersifat desentralisasi sehingga sulit mencapai konsensus.

b. *Lead organization*, model ini ditandai dengan adanya entitas administratif dan juga manajer yang melakukan *networking* sebagai penyedia layanan. Model ini lebih tersentralisir daripada model *self governance*. Model ini dianggap lebih efisien dan terdapat arah kolaborasi yang jelas. Namun, permasalahan yang muncul pada penerapan model ini adalah terdapat dominasi *lead organization* dan kurangnya komitmen antar *stakeholder* yang terlibat.

c. *Network administrative*, model ini ditandai dengan adanya entitas administratif yang tegas yang dibentuk untuk mengelola suatu jaringan, bukan sebagai penyedia layanan. Model ini merupakan campuran dari model *self governance* dan *lead organization*.

2. *Commitment to common purpose* (komitmen terhadap tujuan).

Variabel ini mengacu pada alasan mengapa suatu jaringan harus ada.

Sebuah network atau jaringan harus ada dalam suatu kolaborasi adalah karena komitmen dan perhatian untuk mencapai tujuan.

3. *Trust among the participants* (adanya saling percaya diantara para pelaku/peserta yang terangkai dalam jaringan). Rasa saling percaya

dalam suatu *network* didasarkan pada hubungan profesional dan hubungan sosial dan keyakinan partisipan untuk percaya pada informasi atau usaha yang dilakukan *stakeholders* lainnya dalam suatu jaringan untuk mencapai tujuan bersama. Dalam pemerintahan, rasa saling percaya antar *stakeholders* merupakan unsur yang sangat esensial, karena dalam menjalankan aktivitas-aktivitas yang telah disetujui bersama apabila sudah saling curiga dan saling memfitnah membuktikan bahwa kolaborasi telah berada di ambang titik akhir.

4. *Governance* atau kepastian dan kejelasan dalam tata kelola, hal ini termasuk:

a. *Boundary dan exclusivity*, hal ini menekankan pada siapa saja anggota yang terlibat dalam proses kolaborasi. Dalam melakukan kolaborasi, harus ada kejelasan mengenai siapa saja yang terlibat dan tidak terlibat dalam suatu jaringan

b. *Rules*, bermakna terdapat aturan-aturan yang menjelaskan tentang batasan perilaku anggota yang terlibat dan aturan main yang jelas tentang apa yang harus dilakukan dan tidak seharusnya dilakukan. Dalam hal ini berarti dalam suatu jaringan kolaborasi harus terdapat aturan main yang jelas yang disepakati *stakeholders* yang terlibat



c. *Self determination*, yang berarti adanya kebebasan untuk menentukan bagaimana suatu jaringan dijalankan dan siapa saja yang berhak menjalankannya.

d. *Network management*, kolaborasi dapat dikatakan efektif apabila kolaborasi tersebut didukung sepenuhnya oleh semua anggota tanpa adanya pertentangan dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama, sumberdaya yang dibutuhkan memadai, dan terdapat penilaian kerja dari masing-masing anggota yang berkolaborasi.

5. *Access to authority* (akses terhadap kekuasaan), yakni berkenaan dengan suatu network harus memberikan kesan kepada salah satu *network* untuk memberikan otoritas guna mengimplementasikan keputusan-keputusan atau menjalankan pekerjaannya.

6. *Distributive accountability/responsibility* (pembagian akuntabilitas/responsibilitas), yakni pembagian penataan, pengelolaan, pembuatan keputusan, dan manajemen secara bersama-sama dengan *stakeholders* yang lain. Dengan demikian, akan terjadi pembagian tanggung jawab pula untuk mencapai hasil yang diinginkan.

7. *Information sharing* (berbagi informasi), yakni berarti terdapat kemudahan akses bagi para anggota yang mencakup sistem, software, dan prosedur yang mudah dan aman untuk mengakses

informasi. Terdapat pula perlindungan identitas pribadi seseorang dan keterbatasan akses bagi yang bukan anggota dari suatu jaringan.

8. *Access to resources* (akses terhadap sumberdaya), yaitu tersedianya sumber keuangan, sumberdaya teknis, sumberdaya manusia yang diperlukan untuk tujuan network.



BAB III

METODE PENELITIAN

III.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur. Menurut (Noor, 2011:34) Penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi saat sekarang.

Melalui penelitian deskriptif, peneliti dapat mendeskripsikan peristiwa dan kejadian yang menjadi pusat perhatian tanpa memberikan perlakuan khusus terhadap peristiwa tersebut. Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian yang menggunakan jenis penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan gejala, fenomena dan kejadian yang ada dalam suatu masyarakat.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, yang merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan berperilaku yang dapat diamati yang diarahkan pada latar dan individu secara holistik/utuh (Bogdan & Taylor 1990 dalam (Gunawan, 2013). Pendekatan ini digunakan untuk mengamati dan memahami subjek dan objek penelitian berdasarkan kenyataan yang terjadi. Sehingga dapat disimpulkan, pendekatan ini akan mengungkapkan gambaran tentang realitas sosial yang terjadi pada sasaran penelitian.

Studi literatur adalah cara yang dipakai untuk menghimpun data-data atau sumber-sumber yang berhubungan dengan topik yang diangkat dalam suatu penelitian. Studi literatur bisa didapat dari berbagai sumber, jurnal, buku dokumentasi, internet dan pustaka. Metode studi literatur ini dipilih karena penulis ingin mendeskripsikan teori dan temuan dari pencarian literatur yang berhubungan dengan pemberdayaan usaha mikro, kecil, dan menengah berbasis *Collaborative Governance*.

III.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian digunakan untuk menunjukkan masalah dan arah dari suatu penelitian yang selanjutnya dijadikan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan penelitian. Fokus Penelitian pada dasarnya adalah masalah pokok yang bersumber pada pengalaman peneliti atau melalui pengetahuan yang diperolehnya melalui kepustakaan ilmiah atau kepustakaan lainnya (Moloeng, 2016). Selanjutnya, Afifuddin & Saebani, (2012:106) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif dilakukan berdasarkan persepsi seseorang terhadap suatu masalah, yang kemudian masalah dalam penelitian kualitatif dinamakan fokus. Penentuan fokus penelitian didasarkan pada latar belakang yang memaparkan fenomena yang diteliti. Berdasarkan rumusan masalah yang telah diungkapkan pada latar belakang, maka fokus penelitiannya sebagai berikut :

1. Terfokus pada bagaimana model dalam penerapan *Collaborative Governance* dalam pemberdayaan UMKM di Jawa Timur

sebagaimana yang dikemukakan oleh Emerson & Nabatchi (2015) antara lain:

a. *Driver* atau poros penggerak, yang didalamnya terdapat beberapa elemen penting yang digunakan sebagai penggerak kolaborasi, diantaranya :

- 1) Ketidakpastian (*uncertainty*)
- 2) Ketergantungan (*interdependency*)
- 3) Dorongan Konsekuensial (*consequential incentive*)
- 4) Inisiasi Kepemimpinan (*Initiating Leadership*)

b. Dinamika Kolaborasi. Emerson , Nabatchi, & Balogh (2015) fokus pada tiga komponen interaksi dari dinamika kolaborasi, yang meliputi:

- 1) Penggerakan prinsip bersama (*principled engagement*), terdapat empat elemen dalam penggerakan prinsip bersama yaitu:
 - a) pengungkapan (*discovery*)
 - b) deliberasi (*deliberation*)
 - c) pendefinisian (*definition*)
 - d) determinasi (*determination*)

2) Motivasi bersama (*shared motivation*), Emerson , Nabatchi, & Balogh (2011) mengartikan motivasi bersama sebagai siklus penguatan diri yang terdiri dari empat elemen yang saling berkesinambungan, antara lain:

- a) kepercayaan bersama (*mutual trust*)
 - b) pemahaman bersama (*mutual understanding*)
 - c) legitimasi internal (*internal legitimation*)
 - d) komitmen (*commitment*)
- 3) Kapasitas untuk melakukan tindakan bersama (*capacity for joint action*). Dalam hal ini, terdapat empat elemen penting yang harus memadai dalam mencapai tujuan yang disepakati.

- a) prosedur dan kesepakatan institusi (*procedural and institutional arrangements*)
 - b) kepemimpinan (*leadership*)
 - c) pengetahuan (*knowledge*)
 - d) sumberdaya (*resource*)
- c. Hasil Perubahan, yang mencakup tindakan kolaborasi, hasil, dan adaptasi.

III.3 Sumber Data

Data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini diperoleh dari sumber pustaka atau dokumen. Data yang diperoleh akan dikompilasi, dianalisis dan disimpulkan sehingga mendapat kesimpulan dari literatur yang ada. Sumber data dalam penelitian studi literatur ini adalah data sekunder. Menurut Sugiyono (2015) mengatakan bahwa data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui orang lain atau lewat dokumen.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan data sekunder dari Kementerian Koperasi dan UKM yaitu berupa Rencana Strategis Kementerian Koperasi dan UKM (2015-2019), Laporan Akuntabilitas Kinerja Kementerian Koperasi dan UKM (2018), dan Landasan hukum lainnya seperti Undang-Undang dan Peraturan Menteri. Sedangkan data sekunder lainnya juga berasal dari dokumen perencanaan Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur berupa Perubahan Rencana Strategis Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur (2014-2019), Rencana Kerja Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur, dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur (2018). Selain itu, data sekunder dalam penelitian ini berasal dari jurnal-jurnal penelitian yang berhubungan dengan kolaborasi dalam pemberdayaan UMKM di Jawa Timur.

III.4 Teknik Pengumpulan Data

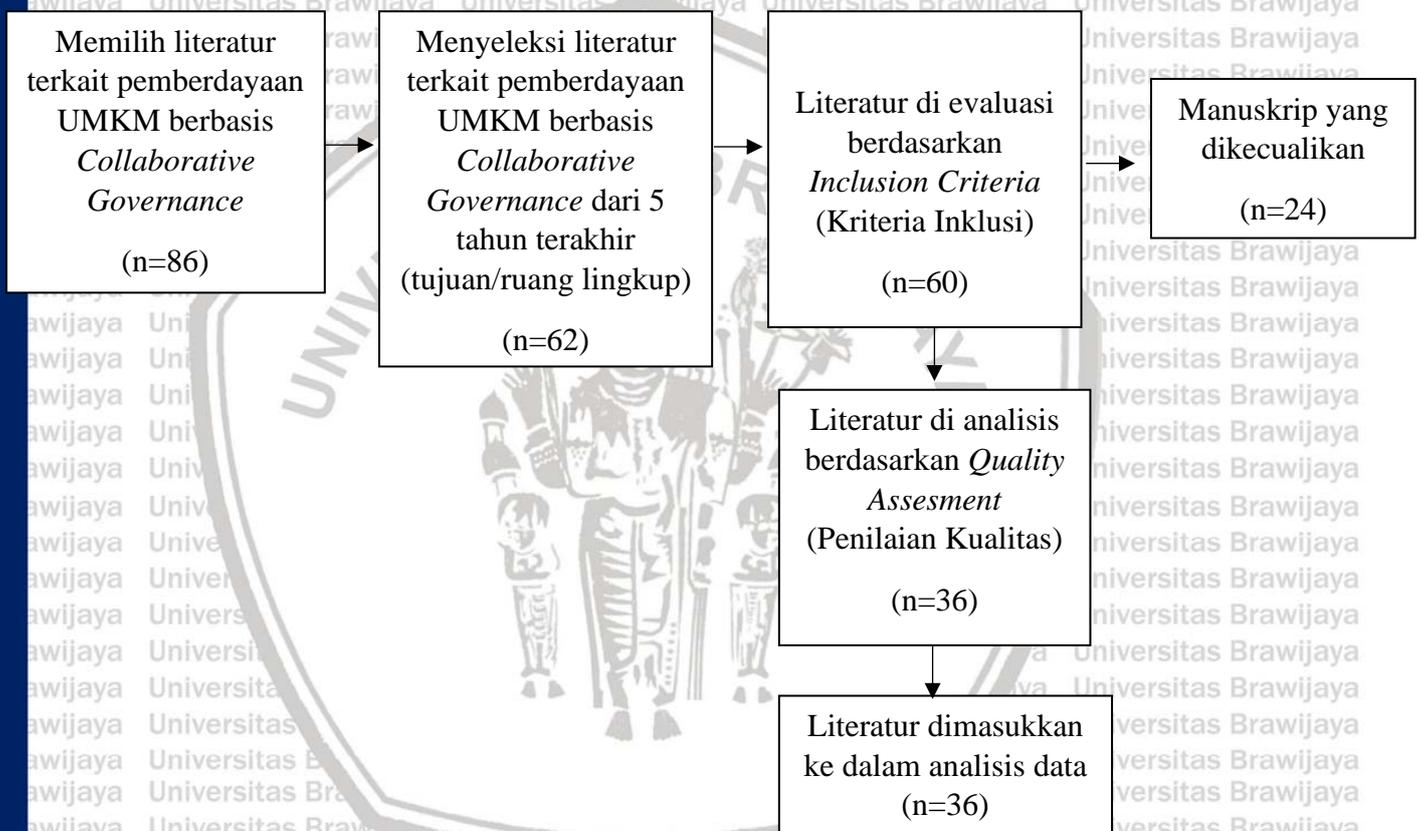
Studi literatur merupakan penelitian yang digunakan untuk memperoleh data sekunder dengan cara membaca dan mempelajari literatur atau sumber bacaan lainnya yang berkaitan dengan masalah yang ingin diteliti. Menurut Supriyadi (2016), dalam penelitian studi pustaka ada empat ciri utama, yaitu: Pertama, bahwa penulis atau peneliti berhadapan langsung dengan teks atau data angka, bukan dengan data langsung dari lapangan. Kedua, data pustaka bersifat “siap pakai” artinya peneliti tidak terjun langsung kelapangan karena peneliti berhadapan langsung dengan sumber data yang ada

di perpustakaan. Ketiga, bahwa data pustaka umumnya adalah sumber sekunder, dalam arti bahwa peneliti memperoleh bahan atau data dari tangan kedua dan bukan data orisinal dari data pertama di lapangan. Keempat, bahwa kondisi data pustaka tidak dibatasi oleh ruang dan waktu. Berdasarkan dengan hal diatas, maka pengumpulan data dalam penelitian dilakukan dengan menelaah dan/atau mengeksplorasi beberapa jurnal, buku, dan dokumen-dokumen (baik yang berbentuk cetak maupun elektronik) serta sumber-sumber data dan atau informasi lainnya yang dianggap relevan dengan penelitian atau kajian.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu merujuk dalam Bouwman (2015) yaitu menggunakan teknik penelitian *systematic literature review* sesuai dengan pedoman PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). Langkah awal dalam penelitian ini adalah mencari dan memilih jurnal/literatur yang berkaitan dengan pemberdayaan UMKM berbasis *Collaborative Governance*. Kemudian literatur yang telah didapatkan diseleksi apakah jurnal tersebut tujuan dan ruang lingkupnya berhubungan dengan pemberdayaan UMKM berbasis *Collaborative Governance* dalam 5 tahun terakhir. Setelah itu, tahap selanjutnya adalah literatur yang ada dievaluasi berdasarkan *Inclusion Criteria* yang telah ditentukan. Jurnal atau literatur yang tidak sesuai dengan *Inclusion Criteria* dipisahkan sendiri (dikecualikan) dan tidak digunakan dalam analisis data. Selanjutnya, jurnal yang sesuai dengan *Inclusion Criteria* di analisis lagi berdasarkan *Quality Assesment* / Penilaian Kualitas dan hasil dari analisis

jurnal berdasarkan penilaian kualitas akan dimasukkan dalam analisis data.

Dalam penelitian ini memilih 36 literatur baik dari jurnal internasional, jurnal nasional, berita elektronik, dan dokumen dari 5 tahun terakhir yang terkait dengan topik penelitian ini yaitu mengenai pemberdayaan usaha mikro, kecil, dan menengah berbasis *Collaborative Governance*.



Gambar 3. 1 PRISMA Flow Diagram

Sumber : Diolah Penulis (Bouwman, 2015)

III.5 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan fasilitas atau alat yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaan yang dilakukan lebih mudah

dan dapat diolah dengan baik. Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri (Sugiyono, 2018:101).

Dalam penelitian ini, instrumen penelitian yang digunakan adalah:

1. Peneliti sendiri

Dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrumen utama adalah peneliti sendiri. Namun, setelah fokus penelitian menjadi jelas, maka dapat dikembangkan menjadi instrumen penelitian sederhana, yang dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang ditemukan melalui observasi dan wawancara (Sugiyono, 2018:103).

Dalam hal ini peneliti melakukan pengumpulan data yang diarahkan kepada pencarian data dan informasi melalui dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, foto-foto, gambar, maupun dokumen elektronik yang dapat mendukung dalam proses penulisan.

2. Perangkat Penunjang

Dalam penelitian ini, buku catatan sebagai perangkat tambahan untuk mencatat hal-hal yang ditemukan selama proses pengumpulan literatur melalui sumber primer maupun sumber sekunder.

III.6 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan

dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2018:131). Dalam penelitian studi literatur, analisis data dilakukan pada saat dan setelah pengumpulan data berlangsung. Terdapat tiga tahapan dalam analisis data dalam *systematic literature review*. Menurut Wahono (2015), tiga tahap analisis data dalam *systematic literature review* adalah *Planning* (Perencanaan), *Conducting* (Pelaksanaan SLR), dan *Reporting* (Laporan akhir).

1. *Planning* (Perencanaan)

Tahap awal yang dilakukan adalah mengidentifikasi kebutuhan dan mengembangkan *systematic literature review*. Tujuan untuk melakukan *literature review* juga dibahas dalam tahap ini. Pada tahap ini juga dikembangkan sebuah protokol yang digunakan dalam *literature review* yang bertujuan untuk mengurangi bias dalam penelitian. Pada tahap ini juga diformulasikan tentang pertanyaan mendasar yang akan digunakan dalam pedoman pencarian literatur.

2. *Conducting* (Pelaksanaan SLR)

Tahap selanjutnya adalah pencarian literatur dan penyeleksian literatur sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Terdapat beberapa langkah, diantaranya :

- a. Mencari literatur yang sesuai dengan studi dan kriteria penelitian.
- b. Melakukan seleksi terhadap literatur yang relevan dan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.
- c. Setelah melakukan seleksi, dilakukan langkah pemisahan terhadap sumber literatur yang sesuai dan yang dikecualikan.
- d. *Quality assesment*, yaitu menilai kualitas dari literatur dengan menggunakan parameter yang sudah ditentukan.
- e. Melakukan analisis dan sintesis temuan-temuan kualitatif.

3. Reporting (Laporan Akhir)

Tahap ini merupakan tahapan akhir dari *systematic literature review*.

Hasil SLR dipublikasikan menjadi penulisan sesuai dengan tujuan, baik itu jurnal ilmiah, maupun skripsi/tesis/disertasi.

III.7 Research Question (RQ), Inclusion Criteria (IC) dan Quality Assesment

Research Question (RQ) adalah pertanyaan-pertanyaan penelitian yang berhubungan dengan tema atau topik penelitian yang dapat digunakan dalam

pencarian sumber-sumber data dalam penelitian studi literatur. *Research*

Question dalam penelitian ini berkaitan dengan proses penerapan

Collaborative Governance dalam pemberdayaan UMKM sesuai dengan model

CG menurut Emerson (2015), yaitu :

RQ 1 : Bagaimana Model Penerapan Pemberdayaan UMKM berbasis

Collaborative Governance di Provinsi Jawa Timur?

Inclusion Criteria (IC) merupakan tahapan yang dilakukan untuk memutuskan apakah data yang telah ditemukan sesuai dan layak digunakan dalam penelitian. Studi ini dikatakan layak apabila memenuhi beberapa kriteria

1. Jurnal yang digunakan dalam rentan waktu 2015-2020.
2. Jurnal merupakan studi empiris dalam bidang administrasi publik.
3. Jurnal yang digunakan berkaitan dengan tema pemberdayaan UMKM berbasis *Collaborative Governance*.
4. Jurnal Internasional yang digunakan berkaitan dengan tema pemberdayaan UMKM berbasis *Collaborative Governance*.
5. Jurnal Nasional masih dalam lingkup Provinsi Jawa Timur.

Sedangkan, *Quality Assesment* dalam penelitian SLR, data yang ditemukan akan dievaluasi berdasarkan pertanyaan kriteria penilaian kualitas sebagai berikut:

- QA1 : Apakah identitas jurnal pada jurnal tersebut tersusun dengan baik?
- QA2 : Apakah pada jurnal tersebut mendeskripsikan dengan jelas mengenai Usaha Mikro Kecil dan Menengah?
- QA3 : Apakah jurnal tersebut dapat memberikan informasi yang dapat dianalisis dengan penerapan model *Collaborative Governance* dalam pemberdayaan UMKM?

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

IV.1 Penyajian Data

IV.1.1 Hasil Pencarian (*Search Process*)

Hasil pencarian atau *Search Process* dalam hal ini sangat penting karena merupakan tahap pencarian literatur yang relevan yang dapat digunakan untuk menganalisis *Research Questions*. Hasil *Search Process* yang ditampilkan pada tabel dibawah ini dikelompokkan berdasarkan tipe jurnal yang bertujuan untuk mempermudah melihat jenis data dan tipe jurnal yang diperoleh.

Tabel 4. 1 Pengelompokan berdasarkan Tipe Jurnal

No	Tipe Jurnal	Jumlah
1	<i>National Conference On Economic Education</i>	1
2	<i>Public Administration Journal of Research</i>	1
3	Seminar Nasional dan Call For Papers (SENIMA 3)	1
4	JUI SI	1
5	Jurnal Hukum Ekonomi	1
6	Jurnal Administrasi Publik Vol.3 No.12	1
7	Jurnal Administrasi Publik Vol.3 No.5	1
8	Jurnal Administrasi Publik Vol 3 No.1	1
9	Jurnal Administrasi Publik Vol 2 No 1	1
10	Jurnal Administrasi Publik Vol 3 No 12	1
11	Jurnal Administrasi Publik Vol 3 No 11	1
12	Jurnal Ilmiah Hukum	1
13	<i>Conference on Innovation and Application of Science and Technology (CIASTECH)</i>	1
14	<i>Journal of Public Sector Innovation</i>	1
15	Jurnal Sosial Ekonomi dan Politik	1
16	Jurnal Inovasi Kebijakan	1
17	Jurnal Neo-Bis	2

No	Tipe Jurnal	Jumlah
18	Jurnal Sosial Politik Humaniora	1
19	Jurnal Ilmu Sosial dan Politik	2
20	Jurnal <i>Syntax Idea</i>	1
21	Jurnal Ilmiah Pengabdian Kepada Masyarakat	1
22	Jurnal Inovasi Kebijakan	1
23	Jejaring Administrasi Publik	1
24	Kebijakan dan Manajemen Publik	1
25	Simposium Nasional RAPI XIV	1
26	Seminar Nasional Sistem Informasi	1
27	<i>Andalas Accounting National Events</i>	1
28	JESP	1
29	Jurnal Ilmu Ekonomi	1
30	Jurnal Ilmu Administrasi Negara	2
31	Jurnal FISH	1
32	Jurnal Ilmu Manajemen Advantage	1
33	Jurnal Administrasi Publik	1
34	e-Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB	1
35	Jurnal Penelitian Volume 1 Nomor 1	1
36	Dialektika	1
37	Jurnal Dinamika Manajemen	1
38	<i>Journal of Developing Economies</i>	1
39	<i>Social and Behaviour Science</i>	1
40	Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi dan Manajemen	1
41	<i>Journal of Public Administration Research and Theory</i>	1
42	<i>Administrative Science Quarterly</i>	2
43	<i>Global Bussiness Review</i>	3
44	<i>Environtment and Planning C : Government and Policy</i>	3
45	<i>Environtment and Planning C : Politica and Space</i>	2
46	<i>Journal of Business Research</i>	1
47	<i>Journal of Rural Studies</i>	1
48	<i>World Development</i>	1
49	<i>Journal of Cleaner Production</i>	1
50	<i>Journal of Asian Economics</i>	1
51	Prosiding Seminar Nasional Hasil Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat III	1
52	Prosiding Seminar Nasional	1
53	Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan	1

Berdasarkan tabel *Search Process* diatas, diperoleh jurnal sejumlah (62) yang terdiri dari *jurnal* nasional maupun jurnal internasional yang berkaitan dengan Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah. Namun, hasil dari pencarian literatur ini belum bisa digunakan dalam analisis tahap selanjutnya. Dibutuhkan langkah yang lebih mendetail untuk menganalisis pemberdayaan UMKM berbasis kolaborasi di Jawa Timur.

IV.1.2 Hasil Seleksi *Inclusion Criteria*

Inclusion Criteria (IC) merupakan tahapan yang dilakukan untuk memutuskan apakah data yang telah ditemukan sesuai dan layak digunakan dalam penelitian. Studi ini dikatakan layak apabila memenuhi beberapa kriteria

1. Jurnal yang digunakan dalam rentan waktu 2015-2020.
2. Jurnal merupakan studi empiris dalam bidang administrasi publik.
3. Jurnal yang digunakan berkaitan dengan tema pemberdayaan UMKM berbasis *Collaborative Governance*.
4. Jurnal Internasional yang digunakan berkaitan dengan tema pemberdayaan UMKM berbasis *Collaborative Governance*.
5. Jurnal Nasional masih dalam lingkup Provinsi Jawa Timur.

Hasil dari seleksi *Inclusion Criteria* yang telah ditetapkan sebelumnya, maka diperoleh sejumlah (60) jurnal yang akan diolah pada tahap selanjutnya yaitu penilaian kualitas.

IV.1.3 Hasil Kualitas Penilaian (*Quality Assesment*)

Pada tahap *Quality Assesment* dalam penelitian SLR, data yang ditemukan akan dievaluasi berdasarkan pertanyaan kriteria penilaian kualitas sebagai berikut:

QA1 : Apakah identitas jurnal pada jurnal tersebut tersusun dengan baik?

QA2 : Apakah pada jurnal tersebut mendeskripsikan dengan jelas mengenai Usaha Mikro Kecil dan Menengah?

QA3 : Apakah jurnal tersebut dapat memberikan informasi yang dapat dianalisis dengan penerapan model *Collaborative Governance* dalam pemberdayaan UMKM?

Selanjutnya, jurnal yang telah diseleksi berdasarkan Inclusion Criteria akan diseleksi kembali berdasarkan tiga kriteria diatas. Dan akan diberikan keterangan ✓ (YA) apabila data tersebut valid dan X (TIDAK) apabila data tersebut tidak valid. Berikut ini tabel pengelompokan hasil penilaitan kualitas:

Tabel 4. 2 Hasil Penilaian Kualitas (*Quality Assesment*)

No	Penulis	Judul	Tahun	QA1	QA2	QA3	Hasil
1	Mochamad Muchson	Pemberdayaan UMKM dengan Pendekatan Klaster di Sentra Industri Tenun Ikat Kota Kediri	2016	✓	✓	✓	✓
2	Muhadjir Anwar, Eko Purwanto, dan Zumrotul Fitriyah	Model Kemitraan Bisnis antar Usaha Mikro,Kecil, dan Menengah (Studi pada Sentra Kerjainan Tas Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo)	2020	✓	✓	✓	✓

No	Penulis	Judul	Tahun	QA1	QA2	QA3	Hasil
3	Susanto Soekiman, Shanty Ratna Damayanti, Indrarini Oetoro, R. Agus Baktiono	Optimalisasi Strategi Metode Pelatihan melalui Pendampingan Usaha Bagi Pelaku Usaha UMKM pada Sentra UUMKM Di Jawa Timur	2019	✓	✓	✓	✓
4	Lisana	Peningkatan Kerjasama antar Industri Kecil dan Menengah dengan Pemanfaatan Aplikasi <i>E- Collaborative Business</i>	2015	✓	✓	✓	✓
5	Hardianto Ritonga	Peranan Baitul Maal Wat Tamwil dalam Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Amanah Ummah Surabaya	2019	✓	✓	✓	✓
6	Ella Nur Indriawati, Agus Suryono, Mochamad Rozikin	Implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan dalam Pembinaan Pengrajin Batik (Studi pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk Tuban dan Pengrajin Batik Tulis Gedog di Kecamatan Kerek Tuban)	2015	✓	✓	✓	✓
7	Elin Prasetyo Rini, Ratih Nur Pratiwi, Romula Adiono	Strategi Menciptakan Iklim UKM pada Industri Kreatif Batik Tulis (Studi pada Dinas Koperasi, Industri, dan Perdagangan Kabupaten Kediri)	2015	✓	✓	✓	✓
8	Bayu Gumelar, Ratih Nur Pratiwi, Riyanto	Strategi Pengembangan Industri Kecil Keripik Tempe Didesa Karangtengah Prandon Kab Ngawi (Studi pada Dinas Koperasi,UMKM, Perindustrian Kabupaten Ngawi)	2015	✓	✓	✓	✓

No	Penulis	Judul	Tahun	QA1	QA2	QA3	Hasil
9	Dida Rahmadanik, Mardiyono, Abdul Wachid	Pemberdayaan Industri Kecil Olahan Buah Belimbing di Kelurahan Karang Sari Kota Blitar (Studi Kasus pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Dinas UMKM dan Koperasi Daerah Kota Blitar)	2015	✓	✓	✓	✓
10	Fathatur Rohmah, Tjahjanulin Domai, Sukanto	Strategi Pemerintah Daerah dalam Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Olahan Mangga (Studi pada Sentra Olahan Mangga Desa Banjarsari, Kecamatan Sumberasih, Kabupaten Probolinggo)	2015	✓	✓	✓	✓
11	Alfi Rochmawati, Minto Hadi, Suwondo	Peran Pemerintah dalam Pemberdayaan Pengrajin Tenun Ikat Bandar Kidul sebagai Produk Unggulan Daerah (Studi pada Sentra Kerajinan Tenun Ikat Bandar Kidul Kota Kediri)	2015	✓	✓	✓	✓
12	Angga Pramodya P & Anik Tri Haryani	Bentuk Kebijakan Pemerintah Kota Madiun dalam Upaya Pembinaan Koperasi bagi UMKM Berbasis Pemberdayaan di Kota Madiun	2017	✓	✓	X	X
13	Gunarianto, Mulyono	Model Pengembangan <i>One Tambon One Product</i> dalam Upaya Pemberdayaan UMKM sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing dan Akses Pasar untuk Memasuki Pasar Asean di Malang Raya	2018	✓	✓	X	X
14	Achmad Fawaid, Erwin Fatmala	<i>Home Industry</i> sebagai Strategi Pemberdayaan Usaha Mikro dalam	2020	✓	✓	✓	✓

No	Penulis	Judul	Tahun	QA1	QA2	QA3	Hasil
		Meningkatkan <i>Financial Revenues</i> Masyarakat					
15	Ertien Rining Nawangsari	Analisis Program Pemberdayaan Masyarakat pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) (Studi pada Pengrajin Batik Kampoeng Jetis dan Pengrajin Koperasi Intako Tanggulangin Sidoarjo)	2016	✓	✓	✓	✓
16	Bayu Gumelar, Ratih Nur Pratiwi, Riyanto	Strategi Pemberdayaan Masyarakat (Studi Kasus UMKM Batik Teyeng Kecamatan Benowo Kota Surabaya)	2020	✓	✓	✓	✓
17	Herrukmi Septa Rinawati,*, FX Sri Sadewo	Pengembangan Model Kemitraan UMKM dengan Skala Sedang dan Besar di Jawa Timur melalui Program <i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i>	2019	✓	✓	✓	✓
18	Netty Dyah Kurniasari	Program CSR Berbasis Pemberdayaan Masyarakat (Untuk Meningkatkan Produktivitas Usaha Mikro, Kecil Menengah di Madura)	2015	✓	✓	✓	✓
19	Salahudin, Wahyudi, Ihyaul Ulum, Yudi Kurniawan	Model Manajemen Kelompok Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Usaha Tepung Tapioka)	2018	✓	✓	✓	✓
20	Long Quang Trinh, Ha Thi Thanh Doan	<i>Internationalization and the growth of Vietnamese micro, small, and medium sized enterprises: Evidence from panel quantile regressions</i>	2018	X	X	X	X

No	Penulis	Judul	Tahun	QA1	QA2	QA3	Hasil
21	Wilda Karunia Eka, Roro Merry Chornelia Wulandary	Implementasi Program Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil Menengah (Pada Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan)	2019	✓	✓	✓	✓
22	Siswoyo Hari Santosa, Dewi Prihatini, Agung Purwanto, Aisah Jumiati, Djoko Susilo	Pengembangan Pola Kemitraan Dalam Rangka Pengentasan Kemiskinan di Jawa Timur	2016	✓	✓	✓	✓
23	Anupama Prashar	<i>Towards sustainable development in industrial small and Medium-sized Enterprises: An energy sustainability approach</i>	2019	X	X	X	X
24	Tutiek Retnowati, Widyawati Boediningish, Afdol	Kebijakan Pengembangan UMKM Berbasis Ekonomi Kerayatan di Jawa Timur	2018	✓	✓	✓	✓
25	Anna T. Falentina, Budy P. Resosudarmo	<i>The impact of blackouts on the performance of micro and small enterprises: Evidence from Indonesia</i>	2019	X	X	X	X
26	Fidianing Sopah, Winda Kusumawati, Kalvin Edo Wahyudi	Implementasi Kebijakan Pengentasan Kemiskinan melalui Pemberdayaan UMKM di Kabupaten Sidoarjo	2020	✓	✓	✓	✓
27	Achmad Amirudin	Pemberdayaan Usaha Kecil Menengah (UKM) Binaan Dinas Perdagangan Kota Surabaya dalam Upaya Meningkatkan Kesejahteraan	2018	✓	✓	✓	✓
28	Jaana Raisanen, Tero Tuovinen	<i>Digital Innovations in Rural Micro-Enterprises</i>	2020	✓	✓	✓	✓
29	Bing Xu, Ricardo Costa-Climent,	<i>Financial support for micro and small</i>	2020	✓	✓	X	X

No	Penulis	Judul	Tahun	QA1	QA2	QA3	Hasil
	Yanyan Wang, Yuan Xiao	<i>enterprises: Economic benefit or social responsibility?</i>					
30	Kim Loader	<i>Small- and medium-sized enterprises and public procurement: A review of the UK coalition government's policies and their impact</i>	2018	✓	✓	✓	✓
31	Marc Pradel, Miquel	<i>Making polycentrism: Governance innovation in small and medium-sized cities in the West Midlands and Barcelona metropolitan regions</i>	2015	✓	X	X	X
32	Gaurav Dawar, Seema Singh	<i>How Can Small and Medium Enterprises Effectively Implement Corporate Social Responsibility?: An Indian Perspective</i>	2019	✓	✓	✓	✓
33	Robert Wapshott, Oliver Mallett	<i>Small and medium-sized enterprise policy: Designed to fail?</i>	2017	✓	✓	X	X
34	Nuntana Udomkit, Volkmar Ensslin, Roman Meinhold	<i>Three Stages of Trust Building of International Small- and Medium-Sized Enterprises</i>	2019	✓	✓	✓	✓
35	Ria Angin, Andini Purwaningrum	Program Pemberdayaan Masyarakat oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro bagi Pengusaha Kecil di Kecamatan Sumbersari Kabupaten Jember	2017	✓	✓	✓	✓
36	Fariyana Kusumawati, Jakfar Sadik	Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Pengolah Sabut Kelapa Melalui Inkubator Bisnis dan Teknologi Tepat Guna	2016	✓	✓	X	X
37	Mohammad Imsin, Dina Eka Shofiana	Model Kemitraan yang Inovatif untuk Membangun Jaringan Pemasaran Kerjasama	2018	✓	✓	X	X

No	Penulis	Judul	Tahun	QA1	QA2	QA3	Hasil
		Industri UMKM dengan Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang (Kajian Potensi Icon Kabupaten Jombang dalam Kerangka Membangun Kemitraan Ekonomi)					
38	Timo Tammi, Helen Reijonen, Jani Saastamoinen	<i>Are entrepreneurial and market orientations of small and medium-sized enterprises associated with targeting different tiers of public procurement?</i>	2016	✓	✓	✓	✓
39	Dragana Radicic, Geoffrey Pugh, Hugo Hollanders, Rene Winthes, Jon Fairburn	<i>The impact of innovation support programs on small and medium enterprises innovation in traditional manufacturing industries: An evaluation for seven European Union regions</i>	2015	✓	✓	✓	✓
40	Barbara Gray, Jail Purdy	<i>Collaborating for Our Future: Multistakeholder Partnerships for Solving Complex Problems</i>	2019	✓	X	X	X
41	Claus Schreier, Sylvie Scherrer, Nuntana Udomkit, Jillaine Farrar	<i>Trustworthy Small and Medium-sized Enterprise Network Partners: Small and Medium-sized Enterprise Partnerships in the International Entrepreneurial Process</i>	2019	✓	✓	✓	✓
42	Kirk Emerson, Tina Nabatchi	<i>Collaborative Governance Regime : The Integrative Framework For Collaborative Governance</i>	2015	✓	✓	✓	✓

No	Penulis	Judul	Tahun	QA1	QA2	QA3	Hasil
43	Jason P Davis	<i>The Group Dynamics of Interorganizational Relationships: Collaborating with Multiple Partners in Innovation Ecosystems</i>	2016	✓	X	X	X
44	Novy Setia Yunas	Implementasi Konsep Penta Helix dalam Pengembangan Potensi Desa melalui Model Lumbung Ekonomi Desa di Provinsi Jawa Timur	2019	✓	✓	✓	✓
45	Muhafidhah Novie	<i>Small Medium Enterprise's in East Java Are Going to Digital Economy</i>	2019	✓	✓	✓	✓
46	Nanang Haryono	Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah melalui Program <i>Corporate Social Responsibility</i> Memasuki Pasar Bebas	2016	✓	✓	X	X
47	Nabila Ghassani	Kemitraan Pembangunan UMKM (Studi Deskriptif Tentang Kemitraan PT.PJB (Pembangkit Jawa Bali) Unit Gresik Pengembangan UMKM Kabupaten Gresik)	2015	✓	✓	✓	✓
48	Helmi Prasetyo Yuwinanto	Pelatihan Keterampilan dan Upaya Pengembangan UMKM di Jawa Timur	2018	✓	✓	X	X
49	Diana Sulianti K. Tobing, Moehammad Fathorazzi, Gusti Ayu Wulandari	<i>Mapping The Competitive Advantage of SMEs in East Java, Indonesia</i>	2018	✓	✓	X	X
50	Ibnu Hisyam, Hari Suprijanto, Naning Arianti Wesiani, Dody Hartanto, Yudha P	Model Perencanaan Kerjasama " <i>Triple Helix</i> " Pengembangan Industri Skala UMKM Pedesaan di Jawa Timur	2015	✓	✓	✓	✓

No	Penulis	Judul	Tahun	QA1	QA2	QA3	Hasil
51	Endang Murti, Harianto	Pendekatan <i>One Village One Product</i> (OVOP) dalam Pemberdayaan Ekonomi Indonesia)	2019	✓	X	X	X
52	Azhar Syahida, Wimpi Gea Seprina Putri, Ilham Juney Rahman	<i>Integrated Small Medium Enterprises Cluster</i> : Strategi Penguatan UMKM Terintegrasi Berbasis Keunggulan Komparatif di Jawa Timur	2016	✓	✓	X	X
53	LB. Ruth Florida W.M. Hutabarat	Strategi Pengembangan Usaha Kuliner di Kota Malang Berbasis Ekonomi Kreatif	2015	✓	X	X	X
54	Amin Dwi Ananda, Dwi Susilowati	Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Berbasis Industri Kreatif di Kota Malang	2017	✓	✓	X	X
55	Rinaisyah Onni Purwanto, Fitrotun Niswah	Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) melalui Program Satrya Emas (Studi Kasus pada Desa Wonosari Kecamatan Gondangwetan Kabupaten Pasuruan)	2018	✓	✓	✓	✓
56	Nur Hayati, Weni Rosdiana	Proses Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) melalui Program Kemitraan pada PT Semen Gresik (Persero) Tbk	2016	✓	✓	✓	✓
57	Fauziyah	Pemberdayaan UMKM melalui Akun Organisasi Bisnis Berbasis E-Commerce (Studi Kasus pada Forum Online UKM KSRN Kabupaten Jember)	2018	✓	✓	X	X

No	Penulis	Judul	Tahun	QA1	QA2	QA3	Hasil
58	Ika Agustin, Muhammad Farid Ma'ruf	Pemberdayaan Masyarakat Kampung Bambu (Studi pada Unit UMKM Binaan Anyaman Bambu di Desa Seketi Kecamatan Balongbendo Kabupaten Sidoarjo)	2019	✓	✓	X	X
59	Shabrinaifah Boeke	Peran Lembaga Amil Zakat El-Zawa Malang Terhadap Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Kota/Kabupaten Malang	2016	✓	✓	X	X
60	Edy Kusnadi Hm, Anik Sudarismiati, Muhammad Yusuf Ibrahim	Strategi pemberdayaan UMKM Penghasil Kerajinan Kerang dan Kayu dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) (studi Kasus UMKM di Kecamatan Panarukan Kabupaten Situbondo)	2017	✓	✓	X	X

Sumber : Data diolah Penulis (2020)

Keterangan :

✓ : Jurnal akan digunakan dalam analisis data karena telah memenuhi *Quality Assesment*

X : Jurnal tidak digunakan dalam analisis data karena tidak memenuhi *Quality Assesment*

Sesuai dengan hasil penilaian kualitas jurnal diatas, dapat diketahui bahwa terdapat (36) jurnal yang lolos penilaian kualitas dan (sisanya) tidak dapat digunakan dalam langkah selanjutnya yaitu analisis data. Dan berikut ini adalah daftar jurnal yang lolos penilaian kualitas dan dapat dijadikan sebagai bahan untuk analisis data.

Tabel 4. 3 Jurnal Acuan Analisis Data

No	Penulis	Judul	Tahun	QA1	QA2	QA3	Hasil
1	Mochamad Muchson	Pemberdayaan UMKM dengan Pendekatan Klaster di Sentra Industri Tenun Ikat Kota Kediri	2016	✓	✓	✓	✓
2	Muhadjir Anwar, Eko Purwanto, dan Zumrotul Fitriyah	Model Kemitraan Bisnis antar Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (Studi pada Sentra Kerajinan Tas Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo)	2020	✓	✓	✓	✓
3	Susanto Soekiman, Shanty Ratna Damayanti, Indrarini Oetoro, R. Agus Baktiono	Optimalisasi Strategi Metode Pelatihan melalui Pendampingan Usaha Bagi Pelaku Usaha UMKM pada Sentra UUMKM Di Jawa Timur	2019	✓	✓	✓	✓
4	Lisana	Peningkatan Kerjasama antar Industri Kecil dan Menengah dengan Pemanfaatan Aplikasi <i>E-Collaborative Business</i>	2015	✓	✓	✓	✓
5	Hardianto Ritonga	Peranan Baitul Maal Wat Tamwil dalam Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Amanah Ummah Surabaya	2019	✓	✓	✓	✓
6	Ella Nur Indriawati, Agus Suryono, Mochamad Rozikin	Implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan dalam Pembinaan Pengrajin Batik (Studi pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk Tuban dan Pengrajin Batik Tulis Gedog di Kecamatan Kerek Tuban)	2015	✓	✓	✓	✓
7	Elin Prasetyo Rini, Ratih Nur Pratiwi, Romula Adiono	Strategi Menciptakan Iklim UKM pada Industri Kreatif Batik Tulis (Studi pada Dinas Koperasi, Industri, dan	2015	✓	✓	✓	✓

No	Penulis	Judul	Tahun	QA1	QA2	QA3	Hasil
		Perdagangan Kabupaten Kediri)					
8	Bayu Gumelar, Ratih Nur Pratiwi, Riyanto	Strategi Pengembangan Industri Kecil Keripik Tempe Didesa Karangtengah Prandon Kab Ngawi (Studi pada Dinas Koperasi,UMKM, Perindustrian Kabupaten Ngawi)	2015	✓	✓	✓	✓
9	Dida Rahmadanik, Mardiyono, Abdul Wachid	Pemberdayaan Industri Kecil Olahan Buah Belimbing di Kelurahan Karang Sari Kota Blitar (Studi Kasus pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Dinas UMKM dan Koperasi Daerah Kota Blitar)	2015	✓	✓	✓	✓
10	Fathatur Rohmah, Tjahjanulin Domai, Sukanto	Strategi Pemerintah Daerah dalam Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Olahan Mangga (Studi pada Sentra Olahan Mangga Desa Banjarsari, Kecamatan Sumberasih, Kabupaten Probolinggo)	2015	✓	✓	✓	✓
11	Alfi Rochmawati, Minto Hadi, Suwondo	Peran Pemerintah dalam Pemberdayaan Pengrajin Tenun Ikat Bandar Kidul sebagai Produk Unggulan Daerah (Studi pada Sentra Kerajinan Tenun Ikat Bandar Kidul Kota Kediri)	2015	✓	✓	✓	✓
12	Ertien Rining Nawang Sari	Analisis Program Pemberdayaan Masyarakat pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) (Studi pada Pengrajin Batik Kampoeng Jetis	2016	✓	✓	✓	✓

No	Penulis	Judul	Tahun	QA1	QA2	QA3	Hasil
		dan Pengrajin Koperasi Intako Tanggulangin (Sidoarjo)					
13	Achmad Fawaid, Erwin Fatmala	<i>Home Industry</i> sebagai Strategi Pemberdayaan Usaha Mikro dalam Meningkatkan <i>Financial Revenues</i> Masyarakat	2020	✓	✓	✓	✓
14	Bayu Gumelar, Ratih Nur Pratiwi, Riyanto	Strategi Pemberdayaan Masyarakat (Studi Kasus UMKM Batik Teyeng Kecamatan Benowo Kota Surabaya)	2020	✓	✓	✓	✓
15	Herrukmi Septa Rinawati,*, FX Sri Sadewo	Pengembangan Model Kemitraan UMKM dengan Skala Sedang dan Besar di Jawa Timur melalui Program <i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i>	2019	✓	✓	✓	✓
16	Netty Dyah Kurniasari	Program CSR berbasis Pemberdayaan Masyarakat (Untuk Meningkatkan Produktivitas Usaha Mikro, Kecil Menengah di Madura)	2015	✓	✓	✓	✓
17	Salahudin, Wahyudi, Ihyaul Ulum, Yudi Kurniawan	Model Manajemen Kelompok Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Usaha Tepung Tapioka)	2018	✓	✓	✓	✓
18	Ria Angin, Andini Purwaningrum	Program Pemberdayaan Masyarakat oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro bagi Pengusaha Kecil di Kecamatan Sumpersari Kabupaten Jember	2017	✓	✓	✓	✓
19	Novy Setia Yunas	Implementasi Konsep Penta Helix dalam Pengembangan Potensi Desa melalui Model	2019	✓	✓	✓	✓

No	Penulis	Judul	Tahun	QA1	QA2	QA3	Hasil
		Lambung Ekonomi Desa di Provinsi Jawa Timur					
20	Nabila Ghassani	Kemitraan Pengembangan UMKM (Studi Deskriptif Tentang Kemitraan PT.PJB (Pembangkit Jawa Bali) Unit Gresik Pengembangan UMKM Kabupaten Gresik)	2015	✓	✓	✓	✓
21	Ibnu Hisyam , Hari Suprijanto, , Naning Arianti Wesiani, Dody Hartanto, Yudha P	Model Perencanaan Kerjasama "Triple Helix" Pengembangan Industri Skala UMKM Pedesaan di Jawa Timur	2015	✓	✓	✓	✓
22	Wilda Karunia Eka, Roro Merry Chornelia Wulandary	Implementasi Program Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil Menengah (Pada Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan)	2019	✓	✓	✓	✓
23	Siswoyo Hari Santosa, Dewi Prihatini, Agung Purwanto, Aisah Jumiati, Djoko Susilo	Pengembangan Pola Kemitraan Dalam Rangka Pengentasan Kemiskinan di Jawa Timur	2016	✓	✓	✓	✓
24	Timo Tammi, Helen Reijonen, Jani Saastamoinen	<i>Are entrepreneurial and market orientations of small and medium-sized enterprises associated with targeting different tiers of public procurement?</i>	2016	✓	✓	✓	✓
25	Tutiek Retnowati, Widyawati Boediningish, Afdol	Kebijakan Pengembangan UMKM Berbasis Ekonomi Kerayatan di Jawa Timur	2018	✓	✓	✓	✓
26	Claus Schreier, Sylvie Scherrer, Nuntana Udomkit, Jillaine Farrar	<i>Trustworthy Small and Mediumsized Enterprise Network Partners:</i>	2019	✓	✓	✓	✓

No	Penulis	Judul	Tahun	QA1	QA2	QA3	Hasil
		<i>Small and Medium-sized Enterprise Partnerships in the International Entrepreneurial Process</i>					
27	Dragana Radicic, Geoffrey Pugh, Hugo Hollanders, Rene Winthes, Jon Fairburn	<i>The impact of innovation support programs on small and medium enterprises innovation in traditional manufacturing industries: An evaluation for seven European Union regions</i>	2015	✓	✓	✓	✓
28	Fidianing Sopah, Winda Kusumawati, Kalvin Edo Wahyudi	Implementasi Kebijakan Pengentasan Kemiskinan melalui Pemberdayaan UMKM di Kabupaten Sidoarjo	2020	✓	✓	✓	✓
29	Achmad Amirudin	Pemberdayaan Usaha Kecil Menengah (UKM) Binaan Dinas Perdagangan Kota Surabaya dalam Upaya Meningkatkan Kesejahteraan	2018	✓	✓	✓	✓
30	Gaurav Dawar, Seema Singh	<i>How Can Small and Medium Enterprises Effectively Implement Corporate Social Responsibility?: An Indian Perspective</i>	2019	✓	✓	✓	✓
31	Jaana Raisanen, Tero Tuovinen	<i>Digital Innovations in Rural Micro-Enterprises</i>	2020	✓	✓	✓	✓
32	Kim Loader	<i>Small- and medium-sized enterprises and public procurement: A review of the UK coalition government's policies and their impact</i>	2018	✓	✓	✓	✓

No	Penulis	Judul	Tahun	QA1	QA2	QA3	Hasil
33	Kirk Emerson, Tina Nabatchi	<i>Collaborative Governance Regime</i>	2015	✓	✓	✓	✓
34	Rinaisyah Onni Purwanto, Fitrotun Niswah	Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) melalui Program Satrya Emas (Studi Kasus pada Desa Wonosari Kecamatan Gondangwetan Kabupaten Pasuruan)	2018	✓	✓	✓	✓
35	Nur Hayati, Weni Rosdiana	Proses Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) melalui Program Kemitraan pada PT Semen Gresik (Persero) Tbk	2016	✓	✓	✓	✓
36	Muhafidhah Novie	<i>Small Medium Enterprise's in East Java Are Going to Digital Economy</i>	2017	✓	✓	✓	✓

Sumber : Data diolah Penulis (2020)

Sehingga, dapat disimpulkan bahwa penulis mencari (62) jurnal yang berkaitan dengan tema penelitian pada tahapan pencarian literatur (*Search Process*). Dan pada tahap akhir diperoleh jurnal yang berjumlah (36) yang telah diseleksi pada tahapan seleksi *Inclusion Criteria* dan Penilaian Kualitas (*Quality Assesment*). Dari (36) jurnal inilah yang selanjutnya dapat dikembangkan dalam tahap analisis data.

IV.2 Analisis Data

Pada tahap ini, dilakukan analisis data berdasarkan jurnal yang telah diperoleh dan telah diseleksi sebelumnya. Sejumlah (30) jurnal yang telah valid digunakan pada tahap ini. Dan pada tahap analisis data juga menjawab pertanyaan yang telah dirumuskan dalam *Research Question* yang telah ditentukan pada bab sebelumnya. Pertanyaan penelitian yang telah ditentukan mengarah pada model *Collaborative Governance* dalam Pemberdayaan UMKM di Provinsi Jawa Timur.

Usaha Mikro Kecil dan Menengah merupakan salah satu sektor perkonomian yang mampu bertahan dan menjadi pemulih perkonomian Indonesia pada saat terjadinya krisis moneter. UMKM menjadi bidang usaha yang mampu menjadi wadah dalam penciptaan lapangan kerja yang produktif. Dalam perkonomian di Indonesia, UMKM memegang peranan penting dalam perbaikan ekonomi, yang dapat dilihat dari segi jumlah usaha, segi penciptaan tenaga kerja, maupun dari segi peningkatan pertumbuhan ekonomi yang diukur dengan produk domestik bruto.

Pada dasarnya, UMKM yang ada di Indonesia sangat perlu diberdayakan mengingat potensi yang dimilikinya dalam perkonomian nasional. Di Indonesia, pada akhir tahun 2018 diperkirakan ada sekitar 64.199.606 UMKM dari seluruh usaha di Indonesia dan jumlah tenaga kerja UMKM di Indonesia sebesar 116.978.63. Sedangkan, total UMKM di Jawa Timur berdasarkan

Sensus Ekonomi dan Survei Pertanian Antar Sensus (SUTAS) 2018 adalah sebanyak 9.782.262.

Dilatarbelakangi oleh banyaknya jumlah UMKM yang ada di Provinsi Jawa Timur, Pemerintah Provinsi menetapkan arah strategi pembangunan Jawa Timur dengan menjadikan koperasi dan UMKM sebagai tulang punggung dan mengarah pada konsep "Jawa Timur sebagai Provinsi Industri berbasis UMKM". Langkah pemerintah daerah dalam mewujudkan strategi tersebut adalah dengan pengembangan dan pemberdayaan UMKM telah diatur dalam Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 6 Tahun 2011 tentang Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Dalam peraturan tersebut, terdapat tiga alasan penting mengapa pemerintah harus melakukan Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah :

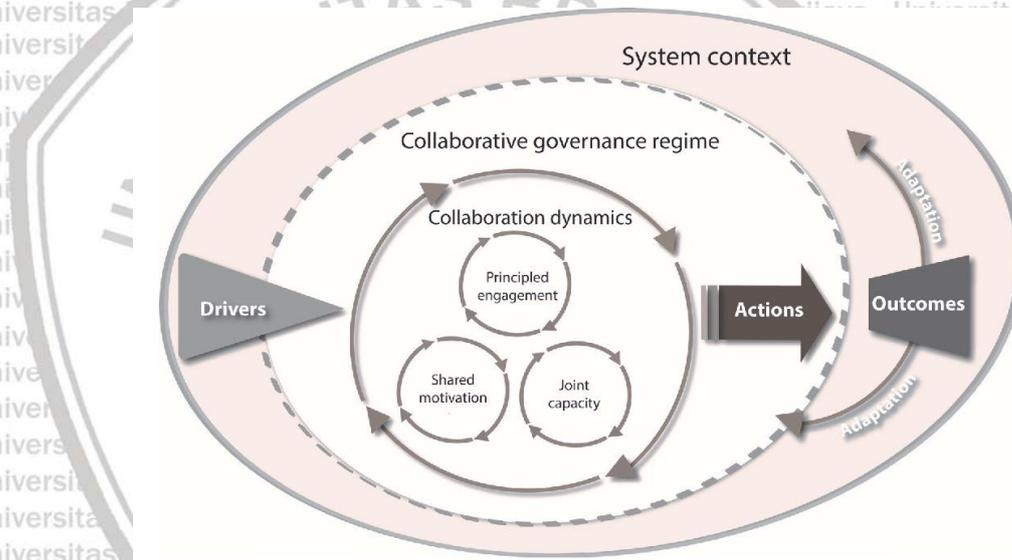
1. Adanya UMKM ditujukan untuk penyerapan tenaga kerja
2. adanya pemerataan pendapatan
3. adanya usaha pengentasan kemiskinan

Pada tahapan analisis data akan dilakukan pembahasan hasil data untuk menganalisis model pemberdayaan UMKM berbasis *Collaborative Governance* di Provinsi Jawa Timur dengan berpacu pada proses *Collaborative Governance* menurut Emerson & Nabatchi. (2015). Proses *collaborative governance* merupakan tahap pengembangan kesepakatan yang menjelaskan bagaimana proses dalam program kolaborasi dilaksanakan yang dimulai dari pra negoisasi, fase negoisasi, sampai pada implementasi program. Teori

Collaborative Governance. Emerson & Nabatchi (2015) mengungkapkan bahwa :

“tindakan kolaborasi merupakan proses berbentuk siklus, adanya interaksi yang dilakukan dengan meningkatkan komunikasi yang baik, pemahaman bersama, pergerakan prinsip bersama (*principled engagement*), motivasi bersama (*shared motivation*), serta kapasitas untuk melakukan tindakan bersama (*capacity for joint action*)”

Kerangka kerja tata kelola kolaboratif yang dikembangkan oleh Emerson dan Nabatchi (2015) digambarkan dalam gambar berikut :



Gambar 4. 1 Kerangka Kerja Tata Kelola Kolaboratif menurut Emerson dan Nabatchi (2015)

Sumber : Emerson & Nabatchi, *Collaborative Governance Regime* (2015)

Kerangka kerja integratif untuk tata kelola kolaboratif ditampilkan sebagai sebuah lingkaran yang mewakili sistem konteks (*driver* atau poros penggerak), Collaborative Governance Regime (CGR), dan dinamika serta tindakan kolaborasi.

IV.2.1 Driver atau Poros Penggerak

Yang didalamnya terdapat beberapa elemen penting yang digunakan sebagai penggerak kolaborasi, diantaranya :

1) Ketidakpastian (*uncertainty*)

Masalah menciptakan suatu ketidakpastian, yang merujuk pada situasi ketidakstabilan mengenai kondisi saat ini dan masa depan. Dalam pemberdayaan tentunya terdapat beberapa kendala yang muncul sehingga menciptakan suatu permasalahan yang tidak dapat diselesaikan secara independen. Adanya beberapa permasalahan UMKM di Provinsi Jawa Timur telah diidentifikasi dalam Laporan Kinerja Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur, diantaranya adalah :

1. Dalam sektor produksi, tingkat produktifitas Koperasi dan UKM masih dinyatakan rendah. Sehingga dalam hal ini perlu dilakukan pemberdayaan yang dapat menunjang pengembangan UMKM.
2. Dalam sektor pembiayaan, kurang tersedianya *collateral* apabila akan memperoleh pinjaman/pembiayaan dari perbankan maupun lembaga keuangan.
3. Dalam sektor pemasaran, dalam mengatasi masalah ini, pemerintah mengambil langkah pemasaran dengan mengombinasikan interaksi *online* dan *offline* antara pelaku usaha dengan pelanggan.

Dari beberapa jurnal penelitian yang diteliti oleh penulis, dapat disimpulkan beberapa kendala lain yang dihadapi oleh UMKM di Jawa Timur diantaranya adalah masalah yang berhubungan dengan kesulitan masalah permodalan, sulitnya akses pemasaran produk, sumberdaya manusia yang belum memadai baik kuantitas maupun kualitasnya, iklim usaha yang kurang kondusif, dan produktivitas yang masih rendah. Terdapat beberapa UMKM di Jawa Timur yang mengungkapkan bahwa kurangnya modal merupakan masalah umum yang dihadapi UMKM, seperti yang dipaparkan dalam jurnal penelitian Ritonga (2019) dan Rini, Pratiwi, & Adiono (2015) bahwa persoalan terbesar UMKM adalah kesulitan mengakses permodalan.

Permodalan merupakan faktor utama dalam mengembangkan suatu unit usaha. Kurangnya akses permodalan bagi UMKM merupakan masalah yang krusial bagi UMKM, karena UMKM akan kesulitan untuk berkembang karena minimnya modal yang tersedia. Kelemahan yang paling menonjol yang dimiliki oleh UMKM yang berhubungan dengan permodalan adalah lemahnya pengelolaan modal dan alokasi modal serta keterbatasan untuk memperoleh jalur terhadap sumber-sumber permodalan. Kurniasari (2015) dalam jurnalnya yang berjudul “Program CSR Berbasis Pemberdayaan Masyarakat (Untuk Meningkatkan Produktivitas Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Madura)”

memaparkan bahwa dalam hal permodalan, seringkali persyaratan yang menjadi hambatan terbesar bagi UMKM yang ada di Madura adalah adanya ketentuan mengenai agunan atau jaminan dalam pemberian pinjaman modal yang mana tidak semua UMKM memiliki harta yang cukup untuk dijadikan agunan.

Permasalahan selanjutnya adalah kesulitan dalam hal pemasaran produk. Kendala yang sering dihadapi oleh UMKM dalam hal pemasaran adalah lemahnya jaringan dalam mengakses pasar untuk mendistribusikan produk yang tersedia. Pemasaran yang kurang maksimal juga dapat dikarenakan oleh rendahnya pengetahuan dalam membaca peluang pasar dan kurangnya inovasi dalam pemasaran, seperti penggunaan teknologi internet yang jarang diterapkan. Kurniasari (2015) mengungkapkan bahwa sebagian besar UMKM yang ada di Madura memiliki permasalahan dalam pemasaran atau akses pasar yaitu lemahnya jaringan usaha dan kemampuan penetrasi pasar.

Selain itu, dalam penelitian Nawangsari (2016) kesulitan pemasaran produk UMKM juga dipengaruhi oleh banyaknya produk impor yang masuk ke dalam negeri dengan harga yang bersaing. Studi kasus lainnya seperti yang diungkapkan dalam penelitian Gumelar, Pratiwi, & Riyanto (2015) bahwa permasalahan yang dihadapi oleh pengusaha kripik tempe di Desa Karangtengah Prandon adalah akses pemasaran. Karena rata-rata

pengusaha kripiik tempe memasarkan produksinya menggunakan saluran tidak langsung, yakni pemasaran melalui perantara.

Dalam jurnal tersebut dijelaskan bahwa pemilik usaha kecil Keripik Tempe di Desa Karangtengah Prandon Kabupaten Ngawi dalam memasarkan produknya masih menggunakan cara yang tradisional yaitu mendistribusikan produknya dengan bantuan perantara. Beberapa dari pengusaha Keripik Tempe ini juga belum memiliki ijin usaha perdagangan yang jelas. Rahmadanik, Mardiyono, & Wachid (2015) dalam jurnalnya yang berjudul “Pemberdayaan Industri Kecil Olahan Buah Belimbing di Kelurahan Karang Sari Kota Blitar” juga mengungkapkan bahwa kurang kondusifnya iklim usaha yang mana menjadikan banyaknya pengusaha belum mengurus ijin mendirikan usaha maupun ijin perdagangan dikarenakan kurangnya sosialisasi dari pemerintah terkait serta kurangnya pengetahuan untuk melegalitaskan usaha mereka.

Menurut Lisana (2015) dalam jurnalnya yang berjudul “Peningkatan Kerja Sama antar Industri Kecil dan Menengah di Jawa Timur dengan Pemanfaatan Pemanfaatan Aplikasi *e-Collaborative Bussiness*”, permasalahan lain yang menjadi kendala bagi pengembangan UMKM adalah produktivitas yang masih rendah. Rendahnya tingkat produksi pada beberapa UMKM dapat terjadi karena kekurangan bahan baku, minimnya modal yang

tersedia, kurangnya alat produksi yang memadai dan dapat pula disebabkan oleh lemahnya jaringan pasar yang menjadikan minimnya pesanan produk oleh UMKM.

Seperti yang dipaparkan oleh Salahudin, Wahyudi, Ulum, & Kurniawan (2018) dalam jurnalnya yang berjudul “Model Manajemen Kelompok Usaha Kecil, Mikro, dan Menengah (UMKM) Usaha Tepung Tapioka” bahwa kendala yang dihadapi para pengusaha dalam proses produksi tepung tapioka adalah minimnya sarana pendukung produksi. Kurangnya sarana dan prasarana dalam proses produksi juga dapat menyebabkan produktivitas UMKM rendah. Proses produksi yang tradisional dan tidak menggunakan alat yang lebih modern juga merupakan kendala dalam proses produksi. Selain itu, bahan baku yang tersedia juga menjadi pemicu dalam proses produksi.

Kendala lain yang dapat menghambat pengembangan UMKM adalah kuantitas dan kualitas sumber daya manusia (SDM). Dalam jurnal Cinthya, Syafirah, & Nawangsari (2020), menjelaskan bahwa dalam UMKM nya tidak ada tenaga kerja yang tetap. Sama seperti yang diungkapkan oleh Rohmah, Domai, & Sukanto (2015), sumber daya manusia dalam UMKM Olahan Mangga di Kabupaten Probolinggo juga masih kurang. Selain itu, pengetahuan SDM yang rendah akan sangat berpengaruh pada UMKM yang ada. Oleh karena itu, SDM harus mampu lebih

terampil dan inovatif dalam proses produksi produk suatu UMKM agar produk yang dihasilkan tidak monoton dan mampu bersaing di pasar. Permasalahan mengenai kualitas sumber daya manusia ini dapat menjadi faktor utama dalam kegagalan suatu UMKM karena apabila manajemen sumber daya manusia tidak memadai maka UMKM dapat dengan mudah tidak berkembang.

Selain itu, Ghassani (2015) mengungkapkan bahwa masalah yang sering muncul lainnya dalam pengembangan UMKM adalah kurangnya pembinaan dan kepedulian oleh pemerintah akan usaha kecil dan keterbatasan jaringan usaha kerjasama antar pengusaha kecil. Purwanto (2018) juga menambahkan dalam jurnalnya yang berjudul “Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) melalui Program Satria Emas (Studi Kasus pada Desa Wonosari Kecamatan Gondangwetan Kabupaten Pasuruan)” bahwa kurangnya penggunaan internet juga merupakan kendala yang dapat menghambat laju perkembangan UMKM.

2) Ketergantungan (*interdependency*)

Ketergantungan merupakan kebutuhan akan saling mengandalkan untuk mencapai suatu tujuan. Dalam hal ini, ketergantungan menjadi faktor penggerak yang penting dalam CGR setelah usaha sebelumnya untuk menyelesaikan suatu masalah secara independen terbukti tidak berhasil. Dalam jurnal

penelitian Cinthya, Syafirah, & Nawangsari (2020) mengungkapkan bahwa permasalahan permodalan, pemasaran, proses produksi dan lain-lain menyebabkan suatu UMKM tidak dapat berkembang. Sehingga, salah satu upaya untuk mengembangkan UMKM adalah dengan bekerja sama dengan pihak-pihak yang dapat membantu mengatasi permasalahan tersebut.

Pada dasarnya, potensi UMKM di Jawa Timur untuk berkembang pesat sangatlah besar dan mampu membantu perekonomian nasional. Oleh karena itu, diperlukan suatu upaya pengembangan maupun pemberdayaan untuk melestarikannya. Beberapa permasalahan yang menghambat UMKM di Jawa Timur menjadikan para pelaku UMKM untuk bertindak dalam mengembangkan usahanya dengan cara bekerja sama dengan pihak pemerintah maupun pihak swasta. Kolaborasi yang dilakukan atas dasar persamaan tujuan dan keterlibatan bersama dalam upaya yang terkoordinasi untuk menyelesaikan masalah secara bersama-sama.

3) Dorongan Konsekuensial (*consequential insentive*)

Insentif konsekuensial merujuk pada permasalahan internal, kebutuhan sumber daya, kepentingan, ancaman atau peluang yang harus diatasi untuk mengurangi risiko yang muncul dan dapat

mengarahkan pada kondisi yang diinginkan pemangku kepentingan dan khalayak publik. Adanya kepentingan dari masing-masing aktor yang mempunyai program dalam upaya pemberdayaan UMKM menjadikan adanya sebuah peluang bagi pelaku UMKM untuk mengembangkan usahanya dan menyelesaikan permasalahan yang ada. Pemerintah Daerah dalam hal ini Dinas Koperasi dan UMKM melihat realita yang terjadi dilapangan dan menemukan fakta bahwa masih terdapat kekurangan-kekurangan dalam UMKM yang membutuhkan strategi yang dibangun untuk mengembangkan usahanya (Cinthya, Syafirah, & Nawangsari, 2020).

4) Inisiasi Kepemimpinan (*Initiating Leadership*)

Dengan adanya berbagai kendala dalam pengembangan UMKM, dari beberapa jurnal penelitian yang diteliti oleh penulis, maka terdapat pula beberapa langkah yang diambil UMKM dalam menyelesaikan kendalanya. Dalam jurnal internasional yang ditulis oleh Loader (2018) yang berjudul "*Small- and medium-sized enterprises and public procurement: A review of the UK coalition government's policies and their impact*" menjelaskan bahwa pemerintah sebagai pemimpin mempunyai tugas untuk menentukan instrumen kebijakan, mengembangkan kebijakan, dan

melakukan pengukuran dan penilaian atas kebijakan yang telah diimplementasikan.

Inisiasi kepemimpinan lain seperti yang dipaparkan oleh Muchson (2016) dalam Jurnal nya yang berjudul “Pemberdayaan UMKM dengan Pendekatan Klaster di Sentra Industri Tenun Ikat Kota Kediri”, menyatakan bahwa Kementerian Koperasi dan UMKM selaku badan yang menaungi Koperasi dan UMKM di Indonesia merekomendasikan satu pendekatan pemberdayaan melalui pengembangan sentra melalui pendekatan klaster. Pendekatan klaster merupakan kerjasama secara internal yang dilakukan antar pelaku UMKM di dalam sentra dengan pelaku bisnis diluar sentra dan terdapat dukungan infrastruktur yang memadai dilokasi sentra. Pendekatan ini dapat menjadi salah satu solusi dalam mengatasi masalah permodalan, pemasaran, *networking*, dan lain-lain.

Selaras dengan jurnal penelitian Muchson (2016), Lisana (2015) mengungkapkan bahwa dalam mengatasi permasalahan dalam hal kurangnya akses teknologi, diperlukan adanya penerapan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam bentuk aplikasi *e-collaborative bussiness* yang dapat digunakan oleh seluruh *stakeholders* dalam suatu klaster industri. Dalam jurnal ini juga dijelaskan bahwa tujuan dari adanya penerapan TIK yaitu *e-collaborative bussiness* ini adalah untuk memudahkan

stakeholders dalam berinteraksi dan dapat melakukan sharing informasi serta berguna pula dalam memasarkan produk UMKM.

Selain itu, salah satu cara yang dapat dilakukan UMKM dalam mengatasi permasalahan yang ada yaitu dengan kemitraan bisnis. Menurut Anwar, Purwanto, & Fitriyah (2020), menjelaskan pengertian kemitraan bisnis yaitu :

“kemitraan (aliansi) UKM harus dipahami sebagai kesepakatan kerjasama antara UKM dan / atau dengan pihak ketiga (seperti perusahaan besar, universitas, organisasi, dll.) berdasarkan kontrak bisnis (formal atau informal) untuk mencapai manfaat jangka menengah atau panjang yang hampir tidak dapat diperoleh di bawah aktivitas ekonomi secara mandiri”

Pendapat yang selaras dengan hal diatas dikemukakan oleh Salahudin, Wahyudi, Ulum, & Kurniawan (2018), dalam jurnal nya yang berjudul “Model Manajemen Kelompok Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Usaha Tepung Tapioka” memaparkan bahwa kuatnya jaringan kemitraan yang terjalin antar pelaku usaha UMKM dapat membawa keuntungan bagi perkembangan UMKM yaitu dapat memperluas akses bagi para pengusaha untuk memperkuat modal usaha melalui lembaga perbankan maupun non perbankan.

Kemitraan dapat diartikan sebagai kesepakatan antar perusahaan untuk saling bekerja sama dalam mencapai tujuan strategisnya. Dalam hubungan kemitraan, para pelaku UMKM dapat mengubah persaingan (*competition*) menjadi kerjasama

(*cooperation*). Dalam proses kemitraan dapat memudahkan komunikasi antar pelaku usaha UMKM karena terdapat kesamaan atmosfer usaha dan adanya kesamaan pandangan tentang usaha mereka. Sehingga, akan timbul konsep saling membutuhkan, memperkuat, menguntungkan, serta pemikiran bersama untuk mengembangkan usaha mereka.

Selanjutnya dalam jurnal penelitian Cinthya, Syafirah, & Nawangsari (2020) yang berjudul Strategi Pemberdayaan Masyarakat (Studi Kasus UMKM Batik Teyeng Kecamatan Benowo Kota Surabaya), mengungkapkan bahwa langkah yang diambil oleh pelaku usaha UMKM diatas adalah melalui kerjasama atau kolaborasi dengan beberapa *stakeholders* yang terkait. Kolaborasi merupakan kegiatan kerjasama yang dilakukan oleh beberapa pemangku kepentingan yang bertujuan untuk mencari alternatif solusi atas keterbatasan dan permasalahan yang ada. Kolaborasi antar *stakeholders* dalam menyelesaikan urusan publik lebih dikenal dengan *Collaborative Governance*. Menurut Emerson, et al (2011:2), menjelaskan *collaborative goverenance* sebagai berikut:

“*Collaborative governance* merupakan sebuah proses dan struktur dalam manajemen dan perumusan kebijakan publik yang melibatkan aktor-aktor yang secara konstruktif berasal dari berbagai level, baik dalam tataran pemerintahan dan atau instansi publik, institusi swasta dan masyarakat sipil dalam rangka mencapai tujuan publik yang tidak dapat dicapai apabila dilaksanakan oleh satu pihak saja.”

Pendapat tersebut menjelaskan bahwa *Collaborative Governance* merupakan sebuah proses perumusan kebijakan, yang dimulai dari perencanaan, perumusan, pengambilan keputusan yang dilakukan oleh berbagai pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan publik dan memperoleh hasil kolektif yang tidak dapat dicapai secara independen.

IV.2.2 Dinamika Kolaborasi

Emerson, Nabatchi, & Balogh (2015) fokus pada tiga komponen interaksi dari dinamika kolaborasi, yang meliputi:

- 1) Penggerakan prinsip bersama (*principled engagement*).

Terdapat empat elemen dalam penggerakan prinsip bersama yaitu:

- a) Pengungkapan (*discovery*)

Dalam proses ini terdapat pengungkapan kepentingan, nilai-nilai dan peran aktor serta mengapa aktor tersebut bergabung dalam proses kolaborasi. Dalam perkembangan dunia usaha di era sekarang ini, Usaha Mikro Kecil dan Menengah banyak mengalami permasalahan dalam perkembangannya. Permasalahan dan kendala-kendala yang dihadapi para pelaku UMKM memungkinkan para pelaku untuk melakukan kerjasama dalam menyelesaikan masalahnya karena tidak dapat

dilakukan secara independen. Saat ini, pelaku UMKM tidak dapat hanya mengandalkan sumber daya yang dimiliki oleh UMKM tersebut, namun harus dengan bekerjasama atau berkolaborasi dengan pihak lain.

Beberapa tujuan adanya kerjasama atau kolaborasi adalah untuk memperoleh beberapa hal penting diantaranya adalah teknologi yang mendukung, distribusi pada pasar yang lebih luas, dan bantuan dalam hal permodalan. Selain hal tersebut, kolaborasi dengan pihak lain dapat meningkatkan kapabilitas sumberdaya manusia dalam UMKM. Terdapat beberapa alasan yang mendasari para aktor dalam melakukan kolaborasi di Provinsi Jawa Timur, yaitu :

1. Dengan adanya kesamaan atmosfer usaha, maka komunikasi yang terjalin akan lebih mudah dan komunikasi yang baik akan mendorong kesamaan pandangan akan pengembangan usaha.
2. Terdapat rasa saling membutuhkan dalam mengembangkan usaha. Kondisi antar satu aktor dengan aktor yang lain dapat saling memperkuat dan saling melengkapi sehingga dapat mengembangkan suatu usaha.

3. Lingkungan yang sama dan sejenis menimbulkan pemahaman dan pemikiran yang sama akan pengembangan usaha.

Berdasarkan jurnal penelitian yang ada, dapat disimpulkan bahwa aktor yang mempunyai kepentingan paling tinggi dalam pencapaian tujuan kolaborasi adalah Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Timur. Hal ini dikarenakan kesadaran dan tuntutan dari aktor yang lain untuk menanggulangi permasalahan mengenai pemberdayaan UMKM di Provinsi Jawa Timur. Rendahnya produktivitas koperasi dan UMKM menjadikan Dinas Koperasi dan UMKM di Provinsi Jawa Timur selalu badan hukum yang menaungi koperasi dan UMKM mempunyai tugas untuk memberdayakan UMKM di Provinsi Jawa Timur. Turunan kepentingan ini kemudian mengarah pada pelaku UMKM di Provinsi Jawa Timur karena merekalah yang menjadi obyek program pemberdayaan. Sedangkan kepentingan aktor lain yang bergabung dalam kolaborasi adalah hanya untuk memenuhi tujuan dari program masing-masing. Namun, kolaborasi tetap berjalan dengan adanya pembagian tugas, keterlibatan bersama antar para aktor, dan tujuan bersama.

b) Pendefinisian (*definition*)

proses ini membentuk informasi mengenai pembatasan suatu masalah atau peluang yang dipilih yang dihadapi oleh para aktor. Berkaitan dengan *collaborative governance* dalam pemberdayaan UMKM di Provinsi Jawa Timur, *stakeholders* yang terlibat melakukan pembatasan masalah dengan melihat bagaimana kondisi awal dari UMKM. Berdasarkan jurnal yang telah diteliti oleh penulis, potensi untuk UMKM berkembang di Jawa Timur cukup besar, namun kondisi awal sebagian besar UMKM membutuhkan pemberdayaan agar lebih berkembang dan dapat membantu perekonomian. *Stakeholders* yang mempunyai program terkait pemberdayaan UMKM melihat masalah ini sebagai peluang untuk melakukan kerjasama dan pihak yang membutuhkan yaitu UMKM sangat terbantu dengan adanya kolaborasi beberapa *stakeholders* terkait dalam mengatasi permasalahan yang ada. Oleh karena itu, peluang inilah yang digunakan oleh para pemangku kepentingan baik itu dari pihak pemerintah maupun pihak swasta untuk memberdayaan UMKM di Provinsi Jawa Timur.

c) Deliberasi (*deliberation*)

Deliberasi dalam kolaborasi terbentuk dengan adanya komunikasi dalam diskusi bersama. Komunikasi merupakan tahap yang penting dalam proses kolaborasi.

Dalam proses musyawarah yang membutuhkan konsensus atau kesepakatan bersama dengan berbagai pihak yang berkepentingan, maka membutuhkan proses tatap muka yang merupakan inti dari rasa saling menghormati, saling membangun kepercayaan, proses melakukan pemahaman bersama, dan proses penentuan komitmen terhadap kerjasama yang terjalin.

Pemerintah daerah melakukan koordinasi dengan perusahaan melalui forum komunikasi, musrembang, dan musrembangdes untuk menjembatani kegiatan program yang akan diimplementasikan. Dalam konteks Pemberdayaan UMKM dengan bekerjasama dengan beberapa *stakeholders* di Provinsi Jawa Timur ini, proses dialog tatap muka dilakukan dengan pertemuan-pertemuan dalam bentuk rapat dan diskusi bersama para *stakeholders* yang terkait untuk membahas tentang apa saja yang bisa dilakukan oleh para *stakeholder* untuk mengembangkan UMKM di era revolusi industri ini.

Diantara hasil dari pertemuan dan diskusi tersebut adalah lahirnya rencana-rencana kegiatan dalam bentuk kelas

berbagi, pelatihan, diskusi dan seminar yang diselenggarakan secara bersama-sama maupun secara mandiri oleh *stakeholders* terkait pemanfaatan teknologi bagi pengembangan UMKM.

Dengan membangun komunikasi melalui proses deliberasi para aktor yang terlibat mampu menunjukkan keberaniannya dalam bertindak secara leluasa dalam kolaborasi, serta dapat menunjukkan ada atau tidaknya tekanan dari berbagai pihak yang terlibat. Sehingga dalam proses kolaborasi dalam pemberdayaan UMKM di Jawa Timur tidak ada paksaan dan proses kolaborasi dapat menjadi wadah untuk mengembangkan inovasi dan kreasi serta para aktor dapat bertindak secara leluasa tanpa ada paksaan apabila terdapat permasalahan yang tak terduga.

Dalam hal ini, penekanannya bukan hanya pada proses deliberasi, melainkan pada kualitas deliberasi yang dapat dilihat dari komunikasi antar para aktor. Namun, hasil analisis menunjukkan bahwa komunikasi atau musyawarah mengenai kolaborasi yang dilakukan masih menggunakan media komunikasi yang bersifat tradisional yaitu melalui telepon, surat, faks, dan dengan pertemuan secara langsung. Dalam hal ini komunikasi masih dalam kategori lemah, karena mayoritas *stakeholder* masih

sering menggunakan media telepon dalam menyampaikan informasi, produk baru, dan jadwal pertemuan yang diadakan. Belum tersedianya *database* atau informasi yang lengkap dan *ter-update* mengenai hasil kolaborasi dengan para *stakeholder* terkait juga merupakan faktor yang menjadikan komunikasi bisnis masih lemah.

d) Determinasi (*determination*)

Merupakan serangkaian tindakan untuk menetapkan maksud dan tujuan yang diinginkan. Determinasi terdapat dua jenis, yaitu Determinasi Primer yang lebih menetapkan landasan hukum dan bagaimana pembuatan kesepakatan prosedural mengenai kolaborasi dan Determinasi Substantif yang menekankan kesepakatan bagaimana menyempurnakan kolaborasi agar dapat dilaksanakan dan rekomendasi final tindakan kolaborasi ke depan. Yang menjadi landasan hukum dalam pemberdayaan UMKM adalah Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah.

Dalam pelaksanaan pemberdayaan UMKM dengan berkolaborasi di Provinsi Jawa Timur, belum terdapat pembuatan keputusan prosedural yang mengatur tentang

teknis kolaborasi, penetapan agenda, dan jadwal pertemuan. Kolaborasi yang dilakukan hanya berdasarkan Rencana Strategis Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur (2014-2019).

Penetapan determinasi substantif telah dilaksanakan dalam berbagai pertemuan yang diadakan. Proses dialog tatap muka dilakukan dengan pertemuan-pertemuan dalam bentuk rapat dan diskusi bersama para *stakeholders* yang terkait untuk membahas tentang apa saja yang bisa dilakukan oleh para *stakeholders* untuk mengembangkan UMKM di era revolusi industri ini. Diantara hasil dari pertemuan dan diskusi tersebut adalah lahirnya rencana-rencana kegiatan dalam bentuk kelas berbagi, pelatihan, diskusi dan seminar yang diselenggarakan secara bersama-sama maupun secara mandiri oleh *stakeholders* terkait pemanfaatan teknologi bagi pengembangan UMKM.

Selain dengan pertemuan dalam bentuk rapat dan diskusi bersama, pertemuan secara informal juga dilakukan. hal ini menjadi salah satu keunikan dalam proses kerjasama di Sentra Kerajinan Tas Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo, dimana dalam penyelesaian konflik bisnis mengutamakan dialog dan musyawarah secara

informal dengan cara mengadakan pertemuan di Warung Kopi, Bale-Bale, dan juga di lapangan olah raga. Hal ini dilakukan untuk membangun dasar kerjasama yang alamiah.

2) Motivasi bersama (*shared motivation*)

Emerson, Nabatchi, & Balogh (2011) mengartikan motivasi bersama sebagai siklus penguatan diri yang terdiri dari empat elemen yang saling berkesinambungan, antara lain:

a) Kepercayaan bersama (*mutual trust*)

Membangun kepercayaan bersama sangatlah penting dalam kolaborasi. Menurut Raisanen & Tuavinen (2020) Dalam jurnalnya yang berjudul “*Digital Innovations in Rural Micro-Enterprises*” menjelaskan bahwa setiap agen perubahan atau *stakeholders* yang terlibat dalam proses kolaborasi memiliki latar belakang yang berbeda.

Perbedaan tersebut antara lain berasal dari pendidikan dan sumber ekonomi yang berbeda. Hal inilah yang melatarbelakangi mengapa membangun kepercayaan antar *stakeholders* sangatlah penting. Oleh karena itu, seluruh *stakeholders* yang terlibat dalam suatu proses kolaborasi haruslah membangun kepercayaan antar

sesama aktor agar ide yang dikomunikasikan dapat tersampaikan dan terdapat rasa saling mengandalkan.

Dalam konteks *collaborative governance* dalam pengembangan UMKM Provinsi Jawa Timur ini, rasa kepercayaan atau *trust building* terbentuk melalui proses interaksi yang dilakukan secara intens melalui diskusi, koordinasi, pelatihan, sosialisasi antara pelaku UMKM sendiri, Pemerintah (dinas-dinas), organisasi swasta (Perusahaan) dan aktor-aktor yang berasal dari masyarakat (asosiasi-asosiasi). Adanya hubungan saling ketergantungan dari masing-masing aktor juga menciptakan rasa kepercayaan bersama dalam menjalankan kolaborasi. UMKM sendiri membutuhkan bantuan dari aktor-aktor lain yang bisa membantu menyelesaikan permasalahan yang mereka hadapi.

UMKM membutuhkan lembaga keuangan sebagai lembaga yang menyalurkan bantuan permodalan untuk mengembangkan usaha. Peran dari pemerintah juga sangat dibutuhkan karena pemerintah yang menaungi usaha mereka dan masing-masing pemerintah daerah memiliki program untuk memberdayaan UMKM.

Selain itu, peran pihak swasta juga membantu dalam memasarkan produk-produk yang dihasilkan UMKM

terkait. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa hubungan saling membutuhkan menciptakan suatu proses kepercayaan antar masing-masing aktor yang terlibat.

Dapat diambil kesimpulan dari berbagai jurnal penelitian yang ada, bahwa kepercayaan merupakan salah satu elemen penting dalam berjalannya proses kerjasama yang melibatkan berbagai aktor. Esensi dari adanya kepercayaan itu sendiri menurut Udomkit (2019) dalam Jurnal nya yang berjudul “*Three Stages of Trust Building of International Small- and Medium-Sized Enterprises*” adalah adanya kejujuran dan integritas yang tinggi dalam bekerjasama, adanya empati dan kepedulian sesama aktor yang terlibat, dan terdapat kompetensi dan para aktor yang terlibat harus bekerja secara profesional.

b) Saling Pengertian (*mutual understanding*)

Maksudnya sesama aktor saling mengerti dan menghargai perbedaan. Saling pengertian menuju pada kualitas interaksi interpersonal individu dan organisasi.

Pembentukan rasa saling mengerti sering dipengaruhi oleh kepercayaan yang telah terbentuk di dalam kolaborasi. Pada kolaborasi, ditemukan bahwa koordinasi dalam pembagian tugas dan wewenang pelaksanaan kerjasama dalam pengembangan UMKM di Provinsi Jawa

Timur berjalan kurang baik karena masih terdapat beberapa kesalahpahaman mengenai tugas dan wewenang saat melaksanakan program kolaborasi (Ghassani, 2015).

Ditemukan juga bahwa tidak semua aktor berkolaborasi pada semua aktor, yang dapat diartikan bahwa jalannya kolaborasi dilakukan secara terpisah-pisah. Sehingga dapat disimpulkan dari hasil penelitian yang ada bahwa terbentuknya pemahaman bersama pada kolaborasi tidak merata antar aktor, walaupun terdapat pula antar satu aktor dengan aktor yang lain memiliki tingkat pemahaman bersama yang tinggi.

c) Legitimasi internal (*internal legitimation*)

Rasa saling pengertian yang timbul menciptakan suatu legitimasi internal, yaitu pengakuan dari internal kolaborasi bahwa aktor-aktor kolaborasi dapat dipercaya dalam menjalankan tugas dan perannya. Dari hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti melalui *Literatur Review*, legitimasi internal dalam kolaborasi ini berjalan cukup baik walaupun masih terdapat rasa pemahaman bersama yang kurang merata. Namun hal itu tidak menjadikan suatu kendala akan kolaborasi yang berlangsung. Sebagian besar aktor yang berkolaborasi

tetap melanjutkan kerjasamanya hingga tujuan dan *outcome* yang telah ditentukan sebelumnya telah tercapai.

d) *Komitmen (commitment)*

Dari ketiga elemen yang telah disebutkan diatas, yaitu kepercayaan bersama, rasa saling pengertian, dan legitimasi internal apabila berjalan baik maka akan menciptakan komitmen yang merupakan upaya pelaksanaan kolaborasi dari aktor sehingga mampu menghilangkan berbagai hambatan-hambatan yang muncul karena perbedaan karakteristik dan kepentingan aktor. Sejalan dengan hal tersebut, dalam jurnal internasional yang berjudul *Trustworthy Small and Mediumsized Enterprise Network Partners: Small and Medium-sized Enterprise Partnerships in the International Entrepreneurial Process* juga menjelaskan bahwa hubungan kerjasama didasarkan pada rasa saling percaya, pengetahuan serta pertukaran pengetahuan, dan komitmen satu sama lain.

Dalam jurnalnya dijelaskan bahwa dalam kerjasama para aktor dituntut untuk berbagi informasi, wawasan pasar, dan keahlian sehingga dapat membantu UKM di Thailand serta di Swiss untuk berhasil dalam proses

internasionalisasi dan memastikan kepercayaan mitra jaringan (Schreier, 2019). Sedangkan dalam hubungan kolaboratif yang dilakukan dalam rangka pemberdayaan UMKM di Provinsi Jawa Timur, ditemukan bahwa masih terdapat beberapa kendala yang dihadapi oleh para aktor dalam berkolaborasi. Hal ini menjadikan komitmen para aktor masih ditingkat sedang.

- 3) Kapasitas untuk melakukan tindakan bersama (*capacity for joint action*).

Dalam hal ini, terdapat empat elemen penting yang harus memadai dalam mencapai tujuan yang disepakati.

- a) Prosedur dan kesepakatan institusi (*procedural and institutional arrangements*)

Sebagian besar kerangka kerja kolaborasi mengakui pentingnya aturan dan surat perjanjian atau protokol baik formal dan informal, desain kelembagaan, dan struktur lainnya. Suatu surat perjanjian atau protokol dan struktur organisasi ini diperlukan untuk mengelola interaksi berulang peserta CGR. Protokol proses yang muncul termasuk pengaturan seperti perjanjian untuk mediasi, aturan mengenai tempat pertemuan, aturan mengenai keputusan, dan standart pengoperasian kolaborasi yang

semuanya membantu menguatkan penggerakan prinsip bersama. Prosedur meliputi aturan-aturan umum, protokol kegiatan dan aturan untuk membuat keputusan, yang semua itu dapat diwujudkan melalui kesepakatan informal dan formal.

Dalam sebuah perjanjian atau kesepakatan, hubungan yang dilakukan biasanya dengan adanya perjanjian tertulis mengenai ruang lingkup kegiatan usaha, kewajiban masing-masing *stakeholders* yang terkait, jangka waktu pengembalian modal, upaya dalam menyelesaikan perselisihan, dan spesialisasi tanggung jawab mengenai kolaborasi yang dilakukan (Ritonga, 2019). Berdasarkan hasil temuan yang diperoleh, proses kolaborasi dalam pemberdayaan UMKM tidak ditemukan adanya pembentukan prosedur dan kesepakatan bersama yang bersifat formal yaitu berupa landasan hukum yang mengatur tentang aturan kolaborasi berikut tugas aktor didalamnya. Namun, tentunya terdapat surat kontrak tertulis antar aktor yang melakukan kerjasama dalam suatu kolaborasi yang terjalin pada pemberdayaan UMKM di Jawa Timur.

b) Kepemimpinan (*leadership*)

Kepemimpinan merupakan pendorong penting dan dapat menjadikan keberhasilan yang signifikan dalam kolaborasi. Seorang pemimpin atau lembaga yang memimpin suatu kolaborasi harus dapat melibatkan para *stakeholders* lainnya yang terlibat untuk proses pengambilan keputusan demi mencapai konsensus bersama (Dawar & Singh, 2019). Pemimpin perlu memikirkan mengenai siapa peserta yang tepat dan mengapa mereka bersedia untuk bekerja sama. Untuk melakukan hal tersebut, para pemimpin harus menentukan siapa yang akan memandang kolaborasi sebagai cara untuk mempengaruhi pengambilan keputusan dan siapa yang akan memiliki visi yang sama dari apa yang dapat dicapai secara kolektif. Dengan adanya identifikasi permasalahan diatas, Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur menetapkan beberapa strategi dan kebijakan dalam mengatasi permasalahan UMKM yang ada, diantaranya :

Tabel 4. 4 Strategi dan Kebijakan Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur

Strategi	Kebijakan
Meningkatkan pemasarakan Koperasi	Peningkatan Ketatalaksanaan kelembagaan, penyuluhan dan akuntabilitas koperasi

Strategi	Kebijakan
Meningkatkan Kemampuan SDM dibidang Koperasi dan UKM	Peningkatan Penyelenggaraan dan Pengembangan Diklat
Meningkatkan kualitas dan Standardisasi produk Koperasi dan UKM	Peningkatan Pengembangan kerjasama, pemasaran dan penguatan informasi pasar produk Koperasi UKM
Meningkatkan akses Koperasi UKM terhadap sumber pembiayaan dan permodalan serta meningkatkan kerjasama dengan BUMD terkait, Bank Jatim, BPR UMKM Jatim, Jamkrida serta BUMN pendukung.	Peningkatan kapasitas Koperasi UKM dalam mengakses sumber pembiayaan dan permodalan

Sumber : Rencana Strategis Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur (2014-2019)

Cinthy, Syafirah, & Nawangsari (2020) dalam jurnalnya yang berjudul Strategi Pemberdayaan Masyarakat (Studi pada UMKM Batik Teyeng Kecamatan Benowo Kota Surabaya) mengungkapkan bahwa pada

repository.ub.ac.id

tahun 2018-2019 pemerintah telah melaksanakan beberapa program pembangunan diantaranya adalah program pemasaran produk Koperasi UKM, program peningkatan akses pembiayaan Koperasi UKM, program pembinaan dan pengawasan kelembagaan Koperasi UKM, program peningkatan kapasitas SDM Koperasi UKM dan program penguatan produksi dan restrukturisasi usaha.

Dalam hal ini, Pemerintah berperan sebagai pihak yang bertindak sebagai regulator yaitu yang membuat kebijakan-kebijakan yang dapat mempermudah usaha UMKM dalam mengembangkan usahanya serta sebagai fasilitator dan katalisator yang menghubungkan seluruh rangkaian kegiatan dalam proses kolaborasi.

Sedangkan menurut Rinawati & Sadewo (2019), pengembangan UMKM di Jawa Timur sebenarnya sudah dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya adalah dengan memperluas akses pasar melalui pameran berskala nasional maupun internasional. Hal ini sesuai dengan upaya yang dilakukan oleh Pemerintah dalam hal ini Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Timur, bahwa dalam mengatasi permasalahan UMKM dibidang pemasaran, Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur

memberikan fasilitas yaitu didirikannya Galeri Batik dan Galeri Cenderamata Jawa Timur yang bertujuan untuk mengenalkan produk unggulan UMKM Kabupaten/Kota di Jawa Timur dan juga bertujuan untuk memangkas jalur distribusi pemasaran produk yang panjang.

Selain itu upaya lain juga dilakukan dalam bidang pembiayaan yaitu melalui lembaga keuangan dengan skema pembiayaan (*model loan agreement*) dan juga dilakukan dengan program dana bergulir. Dan yang tidak kalah pentingnya adalah kerjasama dengan program kemitraan. Selain itu, dalam pemberdayaan UMKM perlu adanya keterlibatan atau kolaborasi dari berbagai pihak termasuk pihak swasta yang nantinya diharapkan dapat menyelesaikan berbagai permasalahan UMKM yang tidak dapat diselesaikan secara independen.

c) Pengetahuan (*knowledge*)

Merupakan segala informasi yang dibutuhkan aktor untuk berkolaborasi. Pengetahuan merupakan informasi yang dipahami oleh aktor, sehingga dapat berguna bagi mereka. Pada proses kolaborasi yang berjalan di Provinsi Jawa Timur, seringkali pengetahuan didistribusikan pada pertemuan bersama. Didalam pertemuan tersebut terdapat

penyampaian hasil capaian dari masing-masing aktor yang terlibat, kemudian dapat dilakukan diskusi dan pembuatan keputusan bersama yang merupakan pengetahuan penting dan dibutuhkan dalam keberlangsungan proses kolaborasi.

Di Provinsi Jawa Timur, aktor yang menjadi sumber pengetahuan dalam hal ini adalah Pemerintah yaitu Dinas Koperasi dan UMKM baik itu Pemerintah Provinsi maupun Pemerintah di setiap Kabupaten/Kota Jawa Timur. Informasi didistribusikan pada setiap adanya pertemuan maupun pada saat adanya pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh pemerintah yang berkaitan dengan kolaborasi dalam pemberdayaan UMKM.

d) Sumberdaya (*resource*)

Sumber daya adalah pendanaan finansial, pembagian waktu dan peran, dukungan teknis dan administratif pelaksanaan kegiatan, saling melakukan pendampingan, kebutuhan keahlian analisis kolaborasi, dan implementor dilapangan, serta kebutuhan ahli (Arrozaaq 2017).

Termasuk di antara banyak sumber daya yang dibutuhkan adalah pendanaan; dukungan dalam bentuk barang; ruang pertemuan; biaya perjalanan; telekomunikasi; teknis,

teknologi, dan dukungan logistik; bantuan administrasi dan organisasi; dan keterampilan serta keahlian yang diperlukan untuk pengumpulan dan analisis data untuk fungsi implementasi. Pengukuran efektivitas sumberdaya dilihat dari bagaimana kemampuan unsur-unsur kolaborasi (pemimpin, aktor, dan individu) melakukan manajemen sumberdaya berdasarkan suatu perbedaan.

Sumber daya dalam hal ini juga merupakan suatu bentuk dukungan dalam proses kolaborasi.

Dalam hal ini, pemerintah memberikan dukungan infrastruktur dalam bentuk kecukupan daya listrik, sarana transportasi, telekomunikasi dan sarana air bersih.

Kecukupan daya listrik untuk pengadaan air bersih, penerangan ruang produksi berasal dari PLN. Sarana transportasi untuk transportasi pengadaan bahan baku, pengiriman produk jadi dan dalam bentuk jalan serta jembatan difasilitasi oleh Dinas Pekerjaan Umum. Sarana telekomunikasi untuk komunikasi bisnis oleh Telkom atau *Provider* lain serta sarana air bersih untuk pewarnaan saat proses produksi berasal dari PDAM (Muchson, 2016).

Pemerintah daerah juga memberikan dukungan sumberdaya dalam bentuk pengadaan Galeri Batik dan Cinderamata Jawa Timur yang merupakan sentra oleh-

oleh batik khas Jawa Timur. Bentuk dukungan pemerintah daerah lainnya yaitu dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UMKM Kota Kediri, yang memfasilitasi Gedung Klinik UMKM sebagai tempat untuk mengadakan pelatihan dan pendidikan bagi pelaku UMKM (Rochmawati, Hadi, & Suwondo, 2015).

IV.2.3 Hasil Perubahan

1) Tindakan kolaborasi

Tindakan dalam kolaborasi sejatinya merupakan cerminan dari dinamika kolaborasi. Segala tindakan yang dilakukan baik itu kegiatan *event* bersama ataupun diskusi dapat dilihat baik buruknya dari pemahaman akan dinamika kolaborasi oleh aktor yang terlibat.

Beberapa kebijakan pemberdayaan UMKM yang diambil Presiden Jokowi yang dikutip dari jurnal Amiruddin (2018) adalah :

1. Peningkatan akses pada sumber pembiayaan
2. Pengembangan Kewirausahaan
3. Peningkatan Pasar Produk UMKM
4. Reformasi Birokrasi

Tindakan-tindakan kolaborasi dalam pemberdayaan UMKM di Jawa Timur sangatlah beragam, diantaranya adalah pembiayaan, pembinaan, pemasaran produk/jasa.

1. Pembiayaan

Kegiatan pembiayaan dilakukan dengan cara memberikan bantuan dana kepada para pelaku UMKM.

Bantuan dana berupa pinjaman kredit yang diberikan oleh lembaga keuangan maupun pemerintah daerah selanjutnya dapat digunakan sebagai modal usaha pengembangan UMKM, dapat digunakan juga untuk pembelian alat produksi yang lebih modern, dan lain-lain. Di provinsi Jawa Timur, Lembaga keuangan dan Pemerintah Daerah terkait memberikan dana bergulir yang merupakan pinjaman modal yang diterima oleh pelaku industri kecil baik perorangan maupun kelompok (Rahmadanik, Mardiyono, & Wachid, 2015). Dalam jurnal penelitian Muchson (2016) mengungkapkan bahwa Pemerintah Kota Kediri bekerja sama dengan Dinas Koperasi dan UMKM dengan menyalurkan kredit dengan bunga yang rendah yaitu sebesar 4%.

2. Pembinaan

Dalam rangka meningkatkan kemampuan dan keterampilan para pelaku UMKM, Pemerintah Provinsi Jawa Timur selama ini telah menggelar kegiatan pembinaan keterampilan bagi pelaku UMKM yang tersebar di berbagai kota/kabupaten (Yuwinanto, 2018).

Pembinaan merupakan usaha yang dilakukan dengan

tujuan dapat meningkatkan keterampilan serta memberikan informasi melalui tindakan dan bimbingan yang dapat mengembangkan suatu usaha.

Suatu kegiatan memproduksi atau menjalankan suatu usaha membutuhkan sumberdaya manusia yang memadai. Oleh karena itu, pendidikan pelatihan dan pembinaan diperlukan dalam upaya pengembangan UMKM. Bentuk pembinaan yaitu dapat dilakukan dengan cara pengadaaan seminar atau pelatihan. Di Provinsi Jawa Timur, beberapa bentuk pembinaan sudah banyak dilakukan diberbagai daerah. Diantaranya adalah pelatihan kewirausahaan yang dilakukan dengan cara mengadakan seminar kepada masyarakat umum tentang pentingnya berwirausaha. Hal ini akan memberikan nilai positif bagi masyarakat agar dapat menciptakan lapangan pekerjaan sendiri sekaligus membangkitkan semangat berwirausaha (Ritonga, 2019).

Selanjutnya yaitu pelatihan produksi dan pembinaan keterampilan sumberdaya manusia yang ada. Hal ini dilakukan dengan mengadakan pelatihan mengenai bagaimana cara mengembangkan usaha UMKM seperti memberikan pelatihan tentang desain kemasan dan memberikan inovasi-inovasi tata cara produksi yang

lebih canggih atau inovasi mengenai produk baru.

Pelaku UMKM perlu diberikan pengetahuan mengenai

betapa pentingnya tampilan produk dan estetika

pengemasan untuk meningkatkan *branding* produk

(Kurniasari, 2015).

Tujuan dari diadakannya pelatihan mengenai desain

kemasan ini adalah untuk memberikan pengetahuan

pada pelaku UMKM bahwa harga sebuah produk akan

meningkat dengan branding dan kemasan yang baik.

Dan yang terakhir adalah pembinaan mengenai tata cara

memperluas pasar. Hal yang dilakukan adalah dengan

mengadakan seminar mengenai bagaimana cara promosi

produk dan mengadakan pameran tentang produk

UMKM di Jawa Timur.

Selain itu, di Provinsi Jawa Timur pembinaan

mengenai manajemen atau pengelolaan keuangan juga

dilakukan. Pendidikan dan pelatihan yang diadakan

seperti masalah pembukuan pengeluaran dan pendapatan

agar tertata rapi, teratur, dan tercatat dengan baik.

Namun, pendidikan dan pelatihan mengenai manajemen

keuangan ini kurang dapat diterapkan dengan baik oleh

UMKM yang ada.

3. Pemasaran produk/jasa

Kegiatan pemasaran ditujukan untuk memasarkan produk agar memperoleh keuntungan finansial bagi pelaku UMKM. Menurut Tammi (2016), dengan perluasan pasar maka akan menguntungkan bagi pelaku UMKM itu sendiri, yaitu dapat mengembangkan usahanya dan dapat meningkatkan sistem dan proses produksinya secara terus-menerus. Selain itu, pemasaran produk juga dapat menarik minat masyarakat terhadap produk unggulan masing-masing daerah. Oleh karena itu, dukungan dari pemerintah daerah juga sangat penting dalam melancarkan kegiatan ini.

Tindakan kolaborasi pemberdayaan UMKM di Provinsi Jawa Timur dalam rangka pemasaran produk dilakukan dengan berbagai strategi. Di Provinsi Jawa Timur sendiri terdapat beberapa sentra oleh-oleh diberbagai macam daerah yang merupakan salah satu langkah dalam memasarkan produk UMKM disetiap daerah. Adanya Galeri Batik dan Cenderamata Jawa Timur adalah salah satu langkah yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah yaitu Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur dengan tujuan untuk mengenalkan berbagai macam khas produk Batik dan Cenderamata dari masing-

masing daerah di Jawa Timur agar lebih dikenal oleh masyarakat luas.

Di Kabupaten Kediri, pemerintah daerah yaitu Dinas Koperasi, Industri, dan Perdagangan Kabupaten Kediri memfasilitasi bantuan prasarana pemasaran melalui tempat pemasaran atau *showroom* “SANRI” (Sandang Kediri) yang merupakan wadah bagi para pengrajin batik bisa memasarkan produknya (Rini, Pratiwi, & Adiono, 2015). Selain itu, “SANRI” juga dapat memudahkan konsumen lokal maupun wisatawan dari luar daerah untuk mendapatkan produk batik tulis khas Kabupaten Kediri.

Namun, menurut penelitian yang dilakukan oleh Rini, Pratiwi, & Adiono (2015) dalam jurnalnya yang berjudul “Strategi Menciptakan Iklim UKM pada Industri Kreatif Batik Tulis (Studi pada Dinas Koperasi, Industri, dan Perdagangan Kabupaten Kediri)” mengungkapkan bahwa adanya “SANRI” ini belum menunjukkan dampak positif yang signifikan bagi pelaku UMKM di Kabupaten Kediri. Setiap hari nya “SANRI” masih terlihat sepi dari konsumen. Kurangnya promosi menjadikan “SANRI” belum dikenal oleh masyarakat luas.

Selain itu, pemerintah daerah di Provinsi Jawa Timur juga melakukan upaya pemasaran produk dengan promosi produk melalui *event* pameran atau bazaar yang sering dilakukan baik ditingkat regional maupun nasional. Tindakan kolaborasi dalam memasarkan produk juga dijalin oleh pihak swasta dengan pelaku UMKM. Pelaku UMKM bekerja sama dengan Restoran, Hotel, dan Tempat Rekreasi yang ada di setiap daerah Provinsi Jawa Timur dengan cara meletakkan produk mereka ditempat-tempat tersebut untuk dipasarkan. Salah satu contohnya adalah adanya sentra Batik Tulis Putri Gunung di Desa Pacet Kabupaten Mojokerto, yang telah berkolaborasi dengan pihak-pihak swasta seperti rumah makan dan hotel dalam upaya memasarkan produk batiknya, yaitu dengan mendisplay produk UMKM tersebut di beberapa rumah makan dan hotel di Kabupaten Mojokerto. Upaya pemasaran produk UMKM juga ditempuh melalui media online. Salah satu langkah pemerintah Provinsi Jawa Timur adalah melakukan kerjasama dengan beberapa *platform* belanja online seperti *Tokopedia*, *Shopee*, *Lazada*, dan lain-lain. Selain itu, para pelaku UMKM pun juga memiliki inisiatif sendiri dalam memasarkan produknya secara

online, yaitu dengan menjualnya di akun-akun media sosial yang ada.

2) Hasil

Hasil dari tindakan kolaborasi dapat berupa perubahan-perubahan sementara pada suatu kondisi untuk mencapai tujuan dan dampak yang dihasilkan dari proses tertentu. Berbagai dampak tersebut menghasilkan *feedback* atau umpan balik yang dapat diadaptasi oleh kolaborasi. Dampak tidak langsung, dampak yang tidak diinginkan, maupun dampak yang tidak diantisipasi tidak boleh diabaikan dalam pencapaian hasil dari CGR. Hasil yang ada dapat mencakup peningkatan kualitas atau kuantitas barang publik, pemberian layanan publik yang lebih efisien, atau respons inovatif terhadap peluang baru. Hasil yang ada juga dapat berupa bukti fisik, lingkungan, sosial, ekonomi, dan atau politik. Mereka dapat berjangka pendek atau panjang, dan juga dapat sangat spesifik atau luas dalam jangkauannya.

Dapat disimpulkan bahwa dampak yang ditimbulkan dengan adanya proses kolaborasi yang melibatkan beberapa aktor yang berkepentingan adalah :

1. Dengan adanya pelatihan dan pembinaan yang diadakan pemerintah, dapat secara positif meningkatkan pengetahuan dan meningkatkan peluang mengenai inovasi produk bagi pelaku UMKM.

2. Meningkatkan kapabilitas anggota UMKM maupun perusahaan atau *stakeholders* yang lain.
3. Adanya kolaborasi dapat memperluas akses pemasaran dan pendistribusian produk UMKM yang dapat mengakibatkan peningkatan produksi dan menambah pemasukan bagi pelaku UMKM.
4. Bagi UMKM yang telah mendapatkan bantuan dana dan pelatihan sebagai hasil dari tindakan kolaborasi dengan beberapa aktor terkait, maka tindakan kolaborasi yang terjalin dapat meningkatkan penjualan produk mereka dan dapat secara langsung membantu meningkatkan perekonomian para pelaku UMKM.
5. Menambah sumberdaya yang dibutuhkan, seperti penambahan dana investasi dan alat-alat produksi yang dapat meningkatkan kualitas, produktivitas dan penjualan.

3) Adaptasi

Yang dimaksud adaptasi adalah kondisi perubahan yang terjadi atau suatu upaya penyesuaian sebagai tanggapan dari hasil tindakan kolaboratif. Adaptasi juga dapat dimaknai sebagai *feedback* atau umpan balik atas upaya kolaboratif yang telah dilaksanakan. Kolaborasi dalam pemberdayaan UMKM di Provinsi Jawa Timur menimbulkan sikap saling membutuhkan

antar aktor dan dapat memperkuat sumberdaya masing-masing aktor. Selain itu, kolaborasi juga menciptakan hubungan saling menguntungkan, karena dalam beberapa kasus yang terjadi di Jawa Timur, terdapat peningkatan pendapatan setelah adanya upaya kolaborasi antar *stakeholders* yang saling berkaitan.

Muchson (2016) dalam jurnal penelitiannya mengungkapkan bahwa dalam mengatasi hambatan-hambatan atau kekurangan yang ada, dengan berkolaborasi UMKM dapat menyelesaikan masalahnya dalam segala aspek bisnis mulai dari pengadaan barang baku, proses produksi, distribusi dan pemasaran, permodalan, perbaikan alat-alat produksi dan lain-lain. Dengan adanya kerjasama secara internal maupun eksternal dalam pemberdayaan UMKM di Jawa Timur, tentunya dapat mengangkat produk UMKM di masing-masing daerah menjadi lebih dikenal masyarakat luas. Hal ini seperti yang terjadi di salah satu sentra UMKM Kota Kediri, yaitu Sentra Industri Tenun Ikat Kota Kediri yang melakukan kerjasama dengan beberapa pihak baik itu secara internal maupun eksternal. Dalam jurnal penelitian yang ditulis oleh Muchson (2016) mengungkapkan bahwa dengan adanya kerjasama internal dan eksternal memudahkan para pengrajin industri tenun ikat dalam memperoleh bahan baku, pengadaan alat produksi, pendanaan, proses produksi, peningkatan jumlah pesanan serta mempermudah pemasaran produk mereka. Dengan

adanya proses kerjasama tersebut maka terjadi perubahan dalam UMKM yaitu peningkatan produksi yang dapat pula menjadikan Kota Kediri lebih dikenal masyarakat luas karena hasil industri tenun ikatnya.

Selain itu, dengan adanya proses kerjasama dengan beberapa aktor yang terkait dalam pemberdayaan UMKM di Jawa Timur, menciptakan adanya Sentra UMKM yang mana menjadi wadah bagi pelaku UMKM dalam memasarkan produknya. Hal ini dibuktikan dengan adanya Galeri Batik dan Cenderamata Jawa Timur yang berlokasi di Jalan Raya Bandara Juanda Nomor 22. Galeri batik ini dikenal dengan nama Galeri Batik Juanda yang merupakan wadah bagi pengrajin batik di Jawa Timur untuk memasarkan produk batiknya. Galeri ini merupakan fasilitas yang diberikan oleh Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Timur bagi para pengrajin batik di masing-masing wilayah Jawa Timur untuk memasarkan produk daerahnya masing-masing.



Gambar 4. 2 Galeri Batik Jawa Timur

Sumber : Hasil Pencarian Google Galeri Batik Juanda (2020)



Gambar 4. 3 Galeri Cenderamata Jawa Timur

Sumber : Hasil Pencarian Google Galeri Cenderamata Jawa Timur (2020)

Selain galeri batik dan cenderamata, terdapat pula gedung Cooperative Trading House (CTH) yang merupakan lembaga bentukan Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur yang membantu para pelaku UMKM dalam memasarkan produknya dengan skala pasar yang lebih luas. CTH lebih berfokus pada pemasaran

makanan dan minuman produk olahan UMKM Jawa Timur untuk dipasarkan dalam pasar luar negeri.



Gambar 4. 4 Gedung Cooperative Trading House Jawa Timur

Sumber : Hasil Pencarian Google *Gedung Cooperative Trading House Jawa Timur* (2020)

Strateginya adalah dengan mengundang Dubes masing-masing negara di ASEAN untuk hadir dalam pameran yang diadakan CTH.

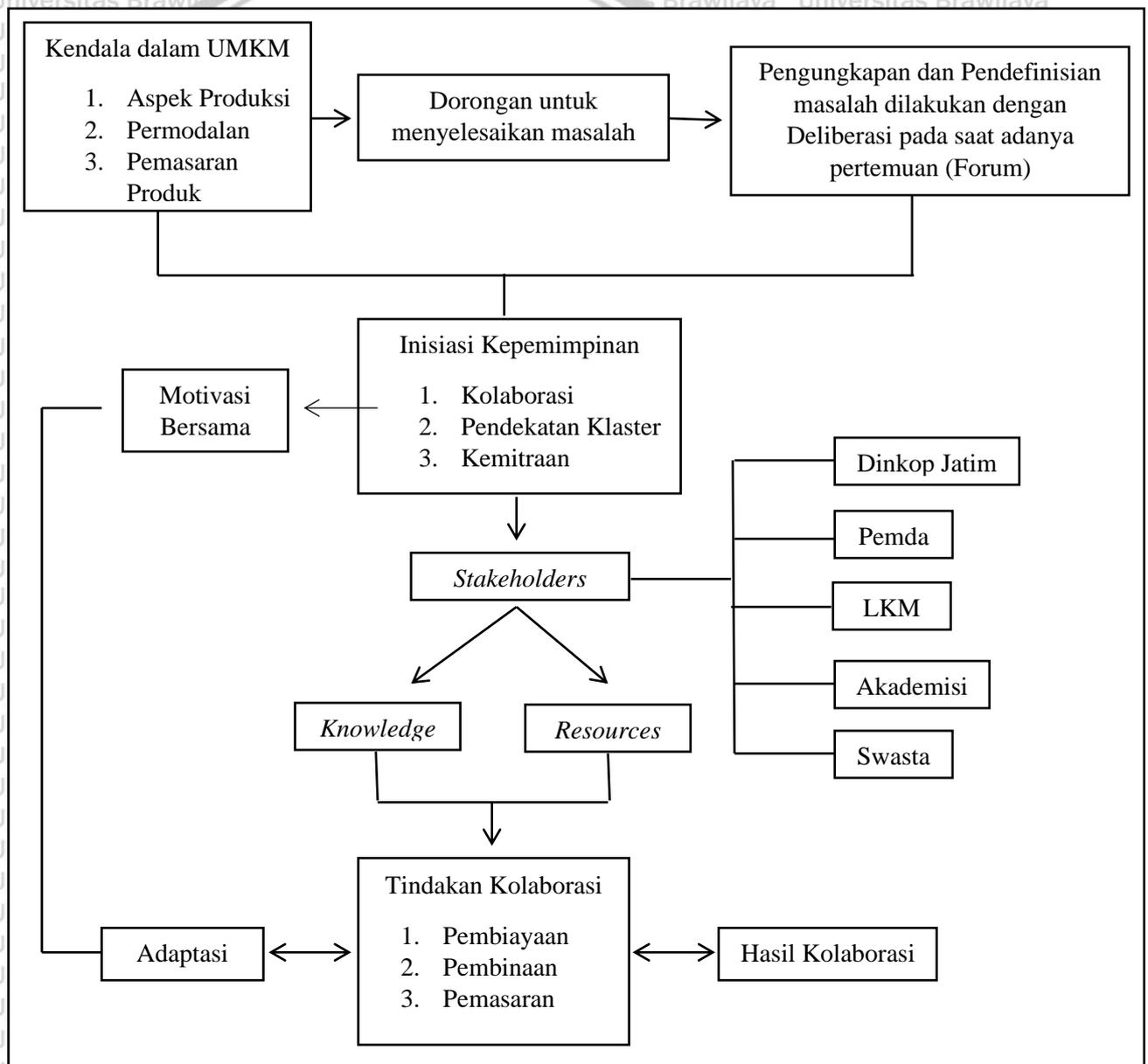
Hal ini tentunya memberikan dampak yang positif bagi UMKM Jawa Timur yaitu terdapat peningkatan produksi yang dapat menambah pemasukan dan dapat membawa produk dalam negeri semakin dikenal di pasar luar negeri. Diantara produk yang sudah

di ekspor ke luar negeri adalah keripik singkong, keripik bayam, mente, cokelat dan kopi dari Tulungagung dan Bondowoso

(Sumber : Kominfo Jatim). Fungsi dari CTH selain sebagai gerai untuk memamerkan produk olahan UMKM dan Koperasi, juga berfungsi sebagai penghubung dengan buyer di luar negeri. Dalam

CTH terdapat pimpinan dan staf yang khusus menangani perdagangan, perizinan, produksi dan promosi.

Dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan UMKM berbasis *Collaborative Governace* yang telah dilakukan di Provinsi Jawa Timur berjalan cukup baik berdasarkan beberapa elemen yang dapat dianalisis dengan model *Collaborative Governace* menurut teori Emerson (2015). Hal ini dapat digambarkan dalam model pemberdayaan UMKM sebagai berikut :



Gambar 4. 5 Bagan Model Pemberdayaan UMKM Berbasis *Collaborative Governace* di Jawa Timur

Sumber : Data diolah oleh Penulis (2020)

Bagan tersebut menjelaskan bagaimana proses terbentuknya kolaborasi dalam pemberdayaan UMKM. Di dalam UMKM terdapat beberapa kendala yang menghambat perkembangan UMKM sendiri dan sebagian kendala tersebut sulit untuk diselesaikan secara independen oleh pelaku UMKM.

Kendala tersebut dapat meliputi minimnya bahan baku dan terbatasnya alat produksi sehingga menyebabkan permasalahan di aspek produksi, kemudian minimnya modal yang dimiliki oleh UMKM untuk mengembangkan usahanya belum tercukupi, dan kendala dalam aspek pemasaran yaitu sulitnya memperluas pasar dalam menjual produk UMKM.

Dari beberapa kendala tersebut, timbul dorongan untuk memperbaiki beberapa hambatan yang menyebabkan UMKM tidak berkembang. Dorongan ini datang dari berbagai pihak yang memiliki permasalahan yang saling berkaitan. Upaya pengungkapan kendala-kendala yang dihadapi UMKM disampaikan melalui forum dan upaya mengatasi permasalahan yang ada diputuskan dengan deliberasi. Solusi dari hambatan dalam perkembangan UMKM di Jawa Timur adalah dengan melakukan kolaborasi dengan beberapa aktor yang terkait, dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa aktor yang terlibat dalam kolaborasi pemberdayaan UMK di Jawa Timur adalah sebagai berikut :

1. Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Timur
2. Pemerintah daerah setempat di Provinsi Jawa Timur
3. Lembaga Keuangan

4. Pihak Akademisi, yakni Universitas
5. Pihak Swasta (Hotel, Restoran, Tempat Wisata, dll)

Dengan adanya kolaborasi tersebut, maka UMKM dan *stakeholders* terkait mendapatkan informasi-informasi yang berkaitan dengan proses kerjasama dalam mengembangkan UMKM mereka, selain itu, para pelaku UMKM juga mendapatkan bantuan sumberdaya yang mereka perlukan sebagai hasil dari tindakan kolaborasi. Kolaborasi yang dilakukan meliputi kerjasama dalam hal pembiayaan, misalnya dengan mengadakan bantuan kredit untuk UMKM mengembangkan usahanya. Selain itu, kolaborasi juga dilakukan dalam hal pembinaan berupa pelatihan produksi, pelatihan pemasaran, dan pelatihan manajemen keuangan. Dan tindakan kolaborasi lainnya adalah pemasaran produk yang dilakukan dengan upaya pemasaran melalui media online dan perluasan pemasaran produk.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

V.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dijabarkan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan *collaborative governance* menurut teori Emerson (2015) dalam pemberdayaan UMKM di Provinsi Jawa Timur belum efektif dilaksanakan. Hal ini terlihat dari indikator kolaborasi keseluruhan sebagai berikut :

1. Indikator *Driver* atau Poros Penggerak

Terdapat beberapa permasalahan yang mendasari terjadinya kolaborasi dalam pemberdayaan UMKM di Provinsi Jawa Timur, diantaranya adalah permasalahan UMKM yang berhubungan dengan minimnya permodalan, sulitnya akses pemasaran produk-produk UMKM, kurangnya sumberdaya manusia yang memadai, iklim usaha yang kurang kondusif dan produktivitas UMKM yang masih kurang karena keterbatasan yang ada. Kendala-kendala yang ada menjadikan UMKM sulit untuk berkembang. Oleh karena itu, dibutuhkan kerjasama dari beberapa pihak yang dapat membantu menyelesaikan permasalahan tersebut.

Langkah yang diambil oleh sebagian pemimpin dalam hal ini adalah melalui kerjasama yang melibatkan beberapa aktor.

Kerjasama yang dibentuk dapat berupa kemitraan, *collaborative governance*, dan dapat pula melalui pendekatan klaster. Kemitraan

sendiri dapat diartikan sebagai kesepakatan antar perusahaan untuk bekerjasama berdasarkan kontrak bisnis baik itu formal maupun informal. *Collaborative governance* merupakan proses perumusan kebijakan, yang dimulai dari perencanaan, perumusan, pengambilan keputusan yang dilakukan oleh berbagai pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan publik dan memperoleh hasil kolektif yang tidak dapat dicapai secara independen. Sedangkan pendekatan kluster merupakan kerjasama secara internal yang dilakukan antar pelaku UMKM di dalam sentra dengan pelaku bisnis diluar sentra dan terdapat dukungan infrastruktur yang memadai dilokasi sentra.

2. Indikator Dinamika Kolaborasi

Dapat dilihat dari beberapa elemen dibawah ini yaitu :

a. Penggerakan Prinsip Bersama (*Principal Engagement*)

Dalam penggerakan prinsip bersama terdapat beberapa proses diantaranya yaitu Pengungkapan yang diartikan sebagai proses pengungkapan kepentingan, nilai-nilai, dan peran aktor serta alasan mengapa aktor tersebut bergabung dalam proses kolaborasi. Adanya beberapa permasalahan dalam pengembangan UMKM dan juga kebutuhan akan teknologi, modal, dan perluasan pasar mendasari proses kerjasama antar beberapa aktor yang saling membutuhkan.

Dalam pemberdayaan UMKM di Jawa Timur ini, peran dari Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Timur cukup besar selaku

badan yang menaungi koperasi dan UMKM di Jawa Timur. Proses selanjutnya yaitu Pendefinisian, dimana dalam proses ini membentuk informasi mengenai pembatasan suatu masalah atau peluang yang dipilih yang dihadapi oleh para aktor. Potensi UMKM berkembang di Jawa Timur cukup besar, namun kondisi awal sebagian besar UMKM yang ada juga membutuhkan pemberdayaan agar dapat lebih maju dan berkembang. Hal ini kemudian menjadi peluang bagi para aktor untuk bekerja sama dalam pemberdayaan UMKM.

Kemudian proses Deliberasi atau musyawarah melalui diskusi bersama. Dalam hal ini, Pemerintah daerah Jawa Timur melakukan koordinasi dengan perusahaan melalui forum komunikasi, musrembang, dan musrembangdes untuk menjembatani kegiatan program yang akan diimplementasikan. Beberapa hal yang dihasilkan dalam proses deliberasi diantaranya adalah adanya rencana program pelatihan dan seminar UMKM di Jawa Timur.

Proses yang terakhir yaitu Determinasi yang merupakan serangkaian tindakan untuk menetapkan maksud dan tujuan yang diinginkan yang dapat dilakukan secara substantif dan primer (landasan hukum). Yang menjadi landasan hukum dalam pemberdayaan UMKM adalah Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah. Penetapan determinasi substantif telah dilaksanakan dalam berbagai pertemuan yang diadakan. Proses

dialog tatap muka dilakukan dengan pertemuan-pertemuan dalam bentuk rapat dan diskusi bersama para *stakeholders* yang terkait untuk membahas tentang apa saja yang bisa dilakukan oleh para *stakeholders* untuk mengembangkan UMKM di era revolusi industri ini.

b. Motivasi Bersama (*Shared Motivation*)

Proses ini diawali dengan elemen kepercayaan bersama yang terbentuk dari adanya interaksi secara intens melalui diskusi, koordinasi, pelatihan maupun sosialisasi antar aktor satu dengan yang lain, yang akhirnya menimbulkan hubungan saling ketergantungan dan saling membutuhkan yang dapat menciptakan rasa kepercayaan bersama dalam menjalankan kolaborasi dalam pemberdayaan UMKM di Jawa Timur. Ditemukan bahwa tingkat pemahaman bersama dalam kolaborasi pemberdayaan UMKM di Jawa Timur masih rendah. Tetapi, rasa kurangnya pemahaman bersama ini tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap legitimasi internal atau pengakuan bahwa aktor-aktor dapat dipercaya dalam melakukan kolaborasi. Apabila proses kepercayaan bersama, pemahaman bersama, dan adanya legitimasi internal berjalan dengan baik, maka akan menciptakan komitmen para aktor dalam melakukan kolaborasi. Ditemukan bahwa masih terdapat beberapa kendala yang dihadapi oleh para aktor dalam berkolaborasi. Hal ini menjadikan komitmen para aktor masih ditingkat sedang.

c. Kapasitas untuk Melakukan Tindakan Bersama (*Procedural and Institutional Arrangements*)

Dalam suatu kolaborasi, tentunya penting adanya aturan dan surat perjanjian baik itu secara formal maupun informal yang berguna sebagai ikatan dalam menjalankan kolaborasi. Berdasarkan hasil temuan yang diperoleh, proses kolaborasi dalam pemberdayaan UMKM tidak ditemukan adanya pembentukan prosedur dan kesepakatan bersama yang bersifat formal yaitu berupa landasan hukum yang mengatur tentang aturan kolaborasi berikut tugas aktor didalamnya. Namun, tentunya terdapat surat kontrak tertulis antar aktor yang melakukan kerjasama dalam suatu kolaborasi yang terjalin pada pemberdayaan UMKM di Jawa Timur. Dalam melakukan tindakan bersama yaitu kolaborasi, pemerintah dalam hal ini yaitu Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Timur yang merupakan pihak yang menaungi UMKM bertindak sebagai pembuat kebijakan dan strategi-strategi serta fasilitator dalam melakukan pemberdayaan. Salah satu kebijakan pemerintah yaitu dengan cara mengadakan pameran berskala nasional maupun internasional yang bertujuan untuk memperluas akses pemasaran produk-produk UMKM yang ada. Pemerintah sebagai pemimpin juga melakukan kebijakan dibidang pembiayaan yaitu mengeluarkan program pinjaman dana bergulir yang bekerja

sama dengan lembaga keuangan. Selain itu, Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Timur juga berperan sebagai pihak yang memberikan berbagai informasi yang dapat didistribusikan pada saat adanya pertemuan maupun pelatihan-pelatihan yang mereka adakan.

Dalam hal , pemerintah memberikan dukungan infrastruktur dalam bentuk kecukupan daya listrik, sarana transportasi, telekomunikasi dan sarana air bersih.

3. Indikator Hasil Perubahan

Tindakan-tindakan kolaborasi sangatlah beragam, diantaranya adalah pembiayaan, pembinaan, pemasaran produk/jasa. Kegiatan pembiayaan merupakan pemberian bantuan dana berupa pinjaman kredit yang diberikan oleh lembaga keuangan maupun pemerintah daerah yang dapat digunakan sebagai modal pengembangan UMKM. Dalam rangka meningkatkan kemampuan dan keterampilan para pelaku UMKM, Pemerintah Provinsi Jawa Timur selama ini telah menggelar kegiatan pembinaan keterampilan bagi pelaku UMKM yang tersebar di berbagai kota/kabupaten. Pembinaan tersebut dapat berupa seminar kewirausahaan, pelatihan mengenai desain kemasan, pelatihan mengenai bagaimana cara memperluas pasar dan pemasaran produk, dan pelatihan manajemen keuangan. Salah satu strategi Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Timur dalam mengatasi permasalahan yang berhubungan dengan pemasaran produk adalah dengan menyediakan Galeri Batik dan Cenderamata Jawa Timur dimana di dalam

galeri ini tersedia berbagai macam produk batik dan cinderamata unggulan masing-masing daerah di Jawa Timur. Selain memfasilitasi galeri tersebut, Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Timur juga sering mengadakan pameran atau bazaar untuk menarik minat masyarakat akan produk-produk dalam negeri, khususnya produk unggulan UMKM Jawa Timur. Dengan berbagai tindakan kolaboratif tersebut, maka menghasilkan beberapa dampak yang positif, diantaranya adalah terjadi peningkatan produksi yang mana secara langsung dapat meningkatkan pendapatan. Selain itu, dengan adanya pelatihan dan pembinaan mengenai upaya pengembangan UMKM pula dapat meningkatkan kapabilitas dari para pelaku UMKM itu sendiri. Hal ini merupakan satu kesatuan yang berkesinambungan, yaitu apabila kualitas sumberdaya manusia tinggi, alat produksi yang memadai, bahan baku yang dibutuhkan tersedia dengan lengkap, dan pemasaran produk luas maka akan meningkatkan pendapatan UMKM dan dapat mengangkat produk-produk khas Jawa Timur lebih dikenal masyarakat luas.

V.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, saran yang dapat direkomendasikan oleh penulis mengenai Model Pemberdayaan UMKM berbasis *Collaborative Governance* di Provinsi Jawa Timur adalah sebagai berikut :

1. Kolaborasi dalam pemberdayaan UMKM di Provinsi Jawa Timur alangkah lebih baik lagi apabila dalam pelaksanaan kolaborasinya lebih terstruktur lagi, seperti yang telah dianalisis pada bab sebelumnya yang menggunakan

teori *Collaborative Governance* menurut Emerson (2015). Hal ini lebih baik dilakukan karena dalam proses nya terdapat beberapa langkah yang berkesinambungan dan saling berkaitan demi tercapainya proses kolaborasi yang optimal.

2. Perlunya sebuah aturan yang tertulis yang mengatur mengenai bagaimana proses berjalannya kolaborasi, teknis kolaborasi, penetapan agenda, dan jadwal pertemuan. Hal ini bertujuan agar terdapat batasan-batasan yang jelas mengenai jalannya proses kolaborasi sehingga para aktor dapat mengetahui tugas dan wewenang mereka.
3. Pada kolaborasi dalam pemberdayaan UMKM di Jawa Timur, diperlukan penguatan komitmen dari para aktor yang terlibat dalam proses kerjasama agar hasil dari kolaborasi dapat membawa perubahan yang positif dan memiliki dampak yang menguntungkan bagi berbagai pihak yang terlibat.
4. Perlu dilakukan perluasan dalam pemasaran produk yang dapat dilakukan dengan menggandeng *marketplace e-commerce*.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifuddin, & Saebani, B. A. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Amiruddin, A. (2018). *Pemberdayaan Usaha Kecil Menengah (UKM) Binaan Dinas Perdagangan Kota Surabaya dalam Upaya Meningkatkan Kesejahteraan*. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*.
- Anggara, S., & Sumantri, L. (2016). *Administrasi Pembangunan (Teori dan Praktik)*. Bandung: Pustaka Setia.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). *Collaborative Governance in Theory and Practice*. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Published by Oxford University Press, 543-571.
- Anwar, M., Purwanto, E., & Fitriyah, Z. (2020). Model Kemitraan Bisnis Antar Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (Studi Kasus pada Sentra Kerajinan Tas Tanggulangin Kabupaten Sidorarjo). *Public Administration Journal of Reseach*, 174-181. Volume 02 Nomor 02.
- Arrozaq, D. L. (2017). *Collaborative Governance (Studi tentang Kolaborasi Antar Stakeholders dalam Pengembangan Kawasan Minapolitan di Kabupaten Sidoarjo)*. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*.
- Asyafiq, S. (2019). Strategi Pertumbuhan dan Pembangunan Ekonomi di Era Global berbasis Pendidikan Ekonomi Kewarganegaraan. *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*.
- Aziz, N. A. (2019). *Administrasi Pembangunan (Teori dan Implementasi)*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Bouwman, R. (2015). *Experimental Public Administration from 1992 to 2014: A Systematic Literature Review and Ways Forward*. *International Journal of Public Sector Management*, 110-131.
- Cintha, D., Syafirah, L., & Nawangsari, E. R. (2020). Strategi Pemberdayaan Masyarakat (Studi Kasus UMKM Batik Teyeng Kecamatan Benowo Kota Surabaya). *Jurnal Sosial, Ekonomi, dan Politik*, 19-28, Volume 1.
- Cooper, H. (1998). *Synthesizing Research : A Guide for Literature Reviews Applied Social Research Methods Series*.
- Dawar, G., & Singh, S. (2019). *How Can Small and Medium Enterprises Effectively Implement Corporate Social Responsibility?: An Indian Perspective*. *Global Business Review*, 1-29.

DeSeve, E. G. (2007). *Creating Managed Network as a Response to Societal Challenges, Spring, IBM Center for the Business of Government.*

Dwijowijoto, R. N. (2003). *Kebijakan Publik (Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi).* Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Dyo, B. Z. (2017). Penerapan *Collaborative Governance* Pada Promosi Produk UMKM Tenun Balai Panjang di Kota Payakumbuh. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik.*

Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2011). *An Integrative Framework for Collaborative governance. Journal of Publik Administration Research and Theory,* 1-29.

Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative Governance Regime.* Washington, DC: Goergetown University Press.

Faidati, N., & Muthmainah, N. F. (2019). *Collaborative Governance* dalam Pengembangan UMKM di Era Revolusi Industri. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi,* 1-6.

Febrian, R. A. (2016). *Collaborative Governance* dalam Pembangunan Kawasan Perdesaan (Tinjauan Konsep dan Regulasi). *Jurnal Pemerintahan, Politik, dan Birokrasi.*

Fitriati, R. (2014). Menguak Daya Saing UMKM Industri Kreatif: Sebuah Riset Tindakan Berbasis *Soft System Methodology.* Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.

Ghassani, N. (2015). Kemitraan Pembangunan UMKM (Studi Deskriptif Tentang Kemitraan PT.PJB (Pembangkit Jawa Bali) Unit Gresik Pengembangan UMKM Kabupaten Gresik). *Kebijakan dan Manajemen Publik,* 142-151 Volume 3 Nomor 2.

Gumelar, B., Pratiwi, R. N., & Riyanto. (2015). Strategi Pengembangan Industri Kecil Keripik Tempe Didesa Karangtengah Prandon Kabupaten Ngawi (Studi pada Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian Kabupaten Ngawi). *Jurnal Administrasi Publik (JAP),* 55-60 Volume 3 No 1.

Gunawan, I. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik.* Jakarta: PT Bumi Aksara.

Hartimi, G. (2019, Juny 19). *Okezone.com.* Diambil kembali dari Okezone.com: <https://economy.okezone.com/read/2019/06/19/320/2068296/umkm-sumbang-rp8-400-triliun-ke-perekonomian-nasional-pada-2018>

Hayati, N., & Rosdiana, W. (2016). Proses Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) melalui Program Kemitraan pada PT SEMEN GRESIK (Persero) Tbk. 1-10.

Hisyam, I., Suprijanto, H., Wesiani, N. A., Hartanto, D., & Prasetyawan, Y. (2015). Model Perencanaan Kerjasama "Triple Helix" Pengembangan Industri Skala UMKM Pedesaan di Jawa Timur. Simposium Nasional RAPI XIV, 141-146.

Irawan, D. (2017). *Collaborative Governance* (Studi Deskriptif Proses Pemerintahan Kolaboratif dalam Pengendalian Pencemaran Udara di Kota Surabaya). *Jurnal Manajemen dan Kebijakan Publik*.

Islamy, L. O. (2018). *Collaborative Governance Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: Deepublish.

Ist, M. M. (2016). Proses *Collaborative Governance* dalam Bidang Kesehatan (Studi Deskriptif Pelaksanaan Kolaborasi Pengendalian Penyakit TB-HIV di Kabupaten Blitar). *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*.

Keban, Y. T. (2014). Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik (Konsep Teori dan Isu). Yogyakarta: Gava Media.

Koeswantonono, S. (2014). Pemberdayaan Masyarakat Melalui Pelatihan Menyulam Pada Ibu-Ibu di Desa Pabuaran Kecamatan Sukamakmur Kabupaten Bogor. *Jurnal Sarwahita*.

Kurniasari, N. D. (2015). Program CSR Berbasis Pemberdayaan Masyarakat (Untuk Meningkatkan Produktivitas Usaha Mikro, Kecil Menengah di Madura). *Jurnal NeO-Bis*, 98-109 Volume 9 Nomor 1.

Lisana. (2015). Peningkatan Kerja Sama Antar Industri Kecil dan Menengah di Jawa Timur Dengan Pemanfaatan Aplikasi *e-Collaborative Business*. *JUI SI*, 184-195, Volume 01 Nomor 02.

Loader, K. (2018). *Small- and Medium-Sized Enterprises and Public Procurement: A Review Of The UK Coalition Government's Policies and Their Impact. Environment and Planning C: Politics and Space*, 47-66.

Mardikanto, T., & Soebiato, P. (2015). Pemberdayaan Masyarakat Dalam Perspektif Kebijakan Publik. Bandung: Alfabeta.

Moloeng, L. J. (2016). Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Muchson, M. (2016). Pemberdayaan UMKM dengan Pendekatan Klaster di Sentra Industri Tenun Ikat Kota Kediri. *National Conference On Economic Education*, 838-860.

Nawang Sari, E. R. (2016). Analisis Program Pemberdayaan Masyarakat pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) (Studi pada Pengrajin Batik Kampoeng Jetis dan Pengrajin Koperasi Intako Tanggulangin Sidoarjo). *Journal of Public Sector Innovation*, 12-16 Volume 1 Nomor 1.

Nijkamp, P., & Abreu, M. (2020). *Regional Development Theory*.

Noor, J. (2011). Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah. Jakarta: Prenadamedia Group.

Pasolong, H. (2017). Teori Administrasi Publik. Bandung: Alfabeta.

Portes, A. (1976). *On the Sociology of National Development: Theories and Issues*. *American Journal of Sociology*, 55-85.

Purwanto, R. O. (2018). Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) melalui Program Satrya Emas (Studi Kasus pada Desa Wonosari Kecamatan Gondangwetan Kabupaten Pasuruan). *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 1-7 Volume 6 Nomor 3.

Rahmadanik, D., Mardiyono, & Wachid, A. (2015). Pemberdayaan Industri Kecil Olahan Buah Belimbing di Kelurahan Karang Sari Kota Blitar (Studi Kasus pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Dinas UMKM dan Koperasi Daerah Kota Blitar). *Jurnal Administrasi Publik*, 78-82 Volume 2 Nomor 1.

Raisanen, J., & Tuavinen, T. (2020). *Digital innovations in rural micro-enterprises*. *Journal of Rural Studies*, 56-67.

Ratner, B. (2012). *Collaborative Governance Assessment*. Malaysia: CGIAR.

Rini, E. P., Pratiwi, R. N., & Adiono, R. (2015). Strategi Menciptakan Iklim UKM pada Industri Kreatif Batik Tulis. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 2021-2027, Volume 3 Nomor 12.

Ritonga, H. (2019). Peranan Baitul Maal Wat Tamwil dalam Pemberdayaan Usaha Mikro dan Kecil Menengah Amanah Ummah Surabaya. *Jurnal Hukum Ekonomi*, 72-94, Volume 05 Nomor 01.

Rochmawati, A., Hadi, M., & Suwondo. (2015). Peran Pemerintah dalam Pemberdayaan Pengrajin Tenun Ikat Bandar Kidul sebagai Produk Unggulan Daerah (Studi pada Sentra Kerajinan Tenun Ikat Bandar Kidul Kota Kediri). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 1827-1831 Volume 3 Nomor 11.

Rohmah, F., Domai, T., & Sukanto. (2015). Strategi Pemerintah Daerah dalam Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil Menengah Olahan Mangga. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 2040-2044.

Sabaruddin, A. (2015). *Manajemen Kolaborasi dalam Pelayanan Publik (Teori, Konsep, dan Aplikasi)*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Schreier, C., Scherrer, S., Udomkit, N., & Jillaine Farrar. (2019). *Trustworthy Small and Medium sized Enterprise Network Partners: Small and Medium-sized Enterprise Partnerships in the International Entrepreneurial Process*. *Global Bussiness Review*, 1-20.

Siagian, S. P. (2000). *Adminisrasi Pembangunan (Konsep, Dimensi, dan Strateginya)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Siagian, S. P. (2002). *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sudarmo. (2011). *Isu-Isu Administrasi Publik dalam Perspektif Governance*. Solo: SmartMedia.

Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Alfabeta.

Sumodiningrat, G., & Wulandari, A. (2015). *Menuju Ekonomi Berdikari*. Yogyakarta: Media Pressindo.

Supriyadi. (2016). *Community of Practitioners : Solusi Alternatif berbagai Pengetahuan antar Pustakawan*. Lentera Pustaka 2, 83-93.

Tammi, T., Reijonen, H., & Saastamoinen, J. (2016). *Are entrepreneurial and market orientations of small and medium-sized enterprises associated with targeting different tiers of public procurement? Environment and Planning C: Government*, 1-19.

Thoha, M. (2008). *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Tilano, F. A., & Suwitri, S. (-). *Collaborative Governance dalam Upaya Keselamatan Lalu Lintas dan Angkutan Jalan di Kota Semarang*. -, -.

Tjokroamidjojo, B. (1974). *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta: LP3ES.

Udomkit, N., Ensslin, V., & Meinhold, R. (2019). *Three Stages of Trust Building of International Small- and Medium-Sized Enterprises*. *Global Bussiness Review*, 1-12.

Wahono, R. S. (2015). *A Systematic Literature Review of Software Defect Prediction: Research Trends, Datasets, Methods and Frameworks*. *Journal of Software Engineering*, Vol 1 No 1: 1-16.

Wanna, J. (2008). *Collaborative Government: Meanings, Dimensions, Drivers, And Outcomes*.

Yunas, N. S. (2019). Implementasi Konsep Penta Helix dalam Pengembangan Potensi Desa melalui Model Lumbung Ekonomi Desa di Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Inovasi Kebijakan*, 37-46 Volume 3 Nomor 1.

Yuwinanto, H. P. (2018). Pelatihan Keterampilan dan Upaya Pengembangan UMKM di Jawa Timur. *Dialektika*, 79-87 Volume 13 Nomor 01.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah

