

**KOLABORASI ANTARAKTOR DALAM PROGRAM PEMBERDAYAAN  
USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH (UMKM) BROSEM  
(Studi: Kelurahan Sisir Kecamatan Batu Kota Batu)**

**SKRIPSI**

Untuk memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana Strata (S1)  
Pada Program Studi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Brawijaya dengan Minat Utama Pemerintahan Daerah

Oleh:

**Eka Yuli Kurnia Putri**  
**NIM. 175120601111024**



**PEMINATAN PEMERINTAHAN DAERAH**  
**PROGRAM STUDI ILMU PEMERINTAHAN**  
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**  
**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**  
**MALANG**  
**2021**

**KOLABORASI ANTARAKTOR DALAM PROGRAM PEMBERDAYAAN  
USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH (UMKM) BROSEM**

**(Studi: Kelurahan Sisir Kecamatan Batu Kota Batu)**

**SKRIPSI**

Oleh:

**EKA YULI KURNIA PUTRI**

**NIM. 175120601111024**

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing



**Ruth Agnesia Sembiring, S. Sos., MA**

**NIK. 2016078805142001**



**HALAMAN PERSETUJUAN**

**KOLABORASI ANTARAKTOR DALAM PROGRAM PEMBERDAYAAN  
USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH (UMKM) BROSEM  
(Studi: Kelurahan Sisir Kecamatan Batu Kota Batu)**

**SKRIPSI**

Oleh:

**EKA YULI KURNIA PUTRI**

**NIM. 175120601111024**

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Ruth Agnesia Sembiring, S.Sos., MA**

**NIK. 2016078805142001**

**Tia Subekti, S. IP., M.A**

**NIP. 199206202018032001**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**KOLABORASI ANTARAKTOR DALAM PROGRAM PEMBERDAYAAN  
USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH (UMKM) BROSEM  
(Studi: Kelurahan Sisir Kecamatan Batu Kota Batu)**

**SKRIPSI**

Oleh:

**EKA YULI KURNIA PUTRI**

**NIM. 175120601111024**

Telah diuji dan dinyatakan Lulus dalam ujian Sarjana Ilmu Pemerintahan pada

Jum'at, 18 Juni 2021

**Tim Penguji:**

**Ketua Majelis Penguji**

**Sekretaris Majelis Penguji**

**Dr. M. Lukman Hakim, S.IP., M.Si**

**NIK. 2016077910241001**

**Fathur Rahman, S.IP., M.A**

**NIK. 2011098204291001**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Ruth Agnesia Sembiring, S.Sos., MA**

**NIK. 2016078805142001**

**Tia Subekti, S. IP., M.A**

**NIP. 199206202018032001**

Mengetahui,

**Ketua Jurusan PPHI**

**Aswin Arivanto Azis, S.IP., M.DevSt**

**NIP. 197802202010121001**

**LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS**

Nama : EKA YULI KURNIA PUTRI

NIM : 175120601111024

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **KOLABORASI ANTARAKTOR DALAM PROGRAM PEMBERDAYAAN USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH (UMKM) BROSEM (Studi: Kelurahan Sisir Kecamatan Batu Kota Batu)** adalah betul-betul karya saya sendiri. Hal-hal yang bukan merupakan karya penulis dalam skripsi ini diberi tanda sitasi dan ditunjukkan dalam daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari terbukti pernyataan penulis tidak benar, maka penulis bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan skripsi dan gelar yang penulis peroleh dari skripsi tersebut.

Malang, 10 Juli 2021  
PenulisEka Yuli Kurnia Putri  
NIM. 175120601111024

10. Seluruh elemen dari UMKM Brosem, PLUT Kota Batu, Diskumdag Kota Batu, Dispar Kota Batu, PT. Telkom Sub Area Malang dan Petani Apel Makmus Selecta yang selalu menyempatkan waktunya untuk diwawancarai oleh peneliti serta dengan sabar menyiapkan berbagai dokumen yang dibutuhkan

11. Serta sahabat/i seperjuangan Program Studi Ilmu Pemerintahan angkatan 2017 FISIP Universitas Brawijaya yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

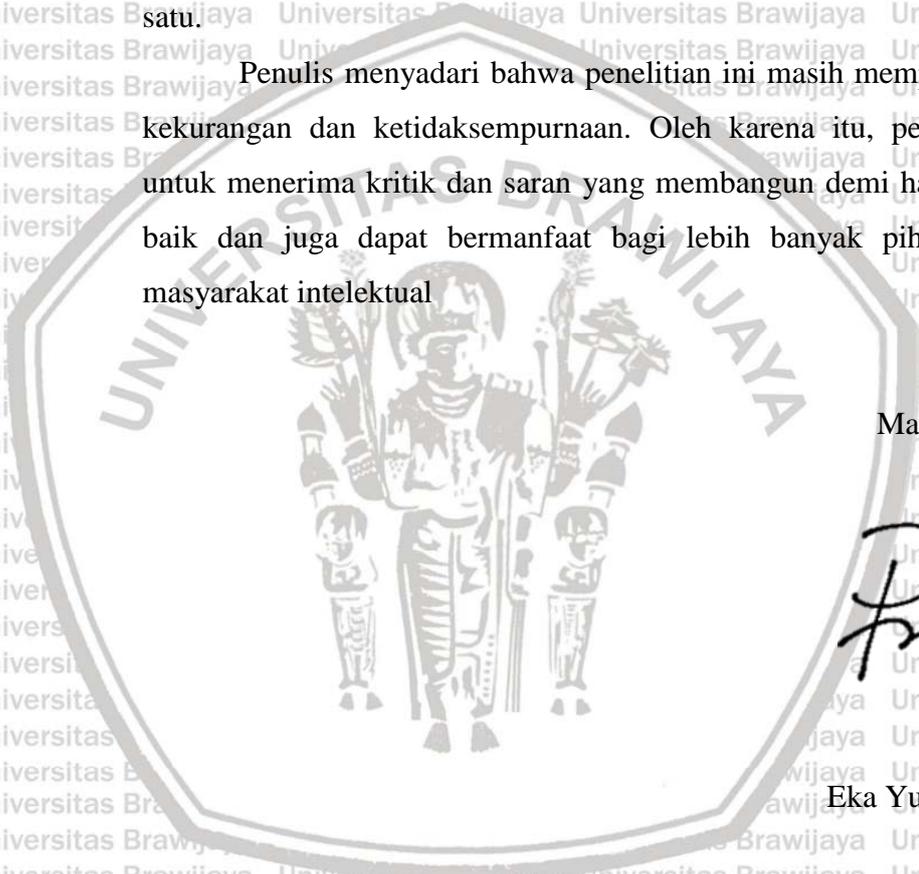
Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih mempunyai banyak kekurangan dan ketidaksempurnaan. Oleh karena itu, penulis bersedia untuk menerima kritik dan saran yang membangun demi hasil yang lebih baik dan juga dapat bermanfaat bagi lebih banyak pihak khususnya masyarakat intelektual

Malang, Juli 2021

Penulis



Eka Yuli Kurnia Putri



## ABSTRAK

**Eka Yuli Kurnia Putri, Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Brawijaya Malang, 2021. Kolaborasi Antar Aktor Dalam Program Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) BROSEM (Studi: Kelurahan Sisir Kecamatan Batu Kota Batu)**

**Dosen Pembimbing: Ruth Agnesia Sembiring, S. Sos., M.A.**

Penelitian ini fokus pada kolaborasi antaraktor dalam program pemberdayaan UMKM Brosem di Kelurahan Sisir Kecamatan Batu Kota Batu. Aktor yang terlibat dalam proses kolaborasi adalah Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu, Dinas Pariwisata Kota Batu, PT. Telkom Sub Area Malang dan Petani Apel Makmur Selecta. Permasalahan yang dihadapi oleh UMKM Brosem adalah terbatasnya modal, penguasaan ilmu pengetahuan teknologi rendah, minimnya kualitas SDM, pemasaran dan kemitraan. UMKM Brosem merupakan satu-satunya industri olahan sari apel di Kota Batu yang menjadi model percontohan pemberdayaan masyarakat bagi usaha mikro lainnya. Kategori program pemberdayaan yang dilakukan oleh UMKM Brosem adalah program pemberdayaan dalam kegiatan produksi dan kebudayaan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan melakukan wawancara, observasi dan dokumentasi. Penulis menggunakan teori *governance* dengan menggunakan konsep *Collaborative Governance* milik Ansel dan Gash sebagai pisau dalam menganalisa. Terdapat empat indikator dalam konsep *Collaborative Governance* yakni kondisi awal, desain kelembagaan, kepemimpinan fasilitatif dan proses kolaborasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi antaraktor terbukti berhasil untuk menyelesaikan permasalahan yang ada di UMKM Brosem. Selain berhasil untuk menyelesaikan permasalahan di UMKM Brosem, dengan adanya kolaborasi tersebut bisa untuk melestarikan aset Kota Batu dan memberdayakan masyarakat setempat sehingga lebih memiliki persebaran manfaat yang luas. Pemberdayaan masyarakat dan kolaborasi antaraktor dilatarbelakangi oleh adanya keinginan untuk meningkatkan perekonomian masyarakat setempat. Kondisi awal menunjukkan bahwa terdapat ketidakseimbangan SDA yang dimiliki oleh UMKM Brosem dan aktor yang terlibat. Adanya ketidakseimbangan sumber daya dari masing-masing aktor, memicu untuk melakukan sebuah upaya yang mendukung proses kolaborasi. Desain kelembagaan yang baik dengan adanya pertemuan secara rutin, adanya sosok pemimpin fasilitatif yang bisa menjadi mediator dalam penggerak, dan rangkain proses kolaborasi menjadi faktor pendukung keberhasilan dalam sebuah kolaborasi antaraktor.

**Keyword: Collaborative Governance, Pemberdayaan, UMKM Brosem**



## ABSTRACT

**Eka Yuli Kurnia Putri, Government Science Study Program, Faculty of Social and Political Sciences, Universitas Brawijaya Malang, 2021. Collaboration Between Actor in the BROSEM Micro, Small and Medium Enterprises (MSME) Empowerment Program (Study: Sisir Village, Batu District, Batu City)**

**Lecturer: Ruth Agnesia Sembiring, S. Sos., M.A.**

This study focuses on collaboration between actors in the Brosem MSME (Micro, Small, Medium Enterprise) empowerment program in Sisir Village, Batu District, Batu City. Actors involved in the collaboration process are the Batu City Micro and Trade Cooperative Office, Batu City Tourism Office, PT. Telkom Sub Area Malang and Apple Farmer Makmur Selecta. The problems faced by Brosem SMEs are limited capital, low mastery of science and technology, lack of quality human resources, marketing and partnerships. MSME Brosem is the only apple cider processing industry in Batu City which is a model for community empowerment for other micro-enterprises. The category of empowerment programs carried out by Brosem SMEs is empowerment programs in production and cultural activities. This research uses descriptive qualitative method by conducting interviews, observation and documentation. The author uses the theory of governance by drawing on the concept of Collaborative Governance belonging to Ansel and Gash as a primary analytical tool. There are four indicators in the concept of Collaborative Governance, namely initial conditions, institutional design, facilitative leadership and collaboration processes. The results of the study show that collaboration between actors has proven successful in solving problems that exist in Brosem SMEs. In addition to being successful in solving problems in Brosem's MSMEs, this collaboration can preserve Batu City's assets and empower local communities so that they have a wider distribution of benefits. Community empowerment and collaboration between actors are motivated by the desire to improve the local community's economy. Initial conditions indicate that there is an imbalance of natural resources owned by Brosem SMEs and the actors involved. There is an imbalance of resources from each actor, triggering an effort to support the collaboration process. Good institutional design with regular meetings, the presence of a facilitative leader who can be a mediator in the drive, and a series of collaboration processes are factors that support the success of a collaboration between actors.

**Keywords:** *Collaborative Governance, Empowerment, Brosem MSME.*

DAFTAR ISI

**LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS..... iv**

**KATA PENGANTAR..... v**

**ABSTRAK ..... vii**

**ABSTRACK ..... viii**

**DAFTAR ISI..... ix**

**DAFTAR TABEL ..... xi**

**DAFTAR BAGAN..... xii**

**DAFTAR GAMBAR..... xiii**

**DAFTAR ISTILAH ..... xiv**

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP ..... 1**

**BAB I PENDAHULUAN..... 4**

    1.1 Latar Belakang..... 4

    1.2 Rumusan Masalah ..... 12

    1.3 Tujuan Penelitian..... 13

    1.4 Manfaat Penelitian..... 13

**BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... 14**

    2.1 Penelitian Terdahulu..... 14

    2.1 Kajian Teori..... 21

        2.2.1 Teori *Governance* ..... 21

        2.2.2 Konsep *Collaborative Governance* ..... 23

        2.2.3 Konsep Pemberdayaan Masyarakat ..... 27

    2.3 Kerangka Berpikir ..... 29

**BAB III METODE PENELITIAN ..... 33**

    3.1 Jenis Penelitian ..... 33

    3.2 Lokasi Penelitian dan Fokus Penelitian..... 34

    3.3 Jenis Data ..... 36



3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.4.1 Wawancara.....	37
3.4.2 Observasi.....	39
3.4.3 Dokumentasi.....	40
3.5 Teknik Analisis Data.....	41
3.6 Teknik Keabsahan Data / Validitas Data.....	43
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN .....</b>	<b>45</b>
4.1 Kondisi Geografis Kelurahan Sisir, Kecamatan Batu, Kota Batu.....	45
4.2 Kondisi Demografis Kelurahan Sisir, Kecamatan Batu, Kota Batu.....	48
4.3 Industri Sari Apel BROSEM.....	49
4.4 Aktor Kolaborasi.....	53
4.4.1 Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu.....	53
4.4.2 Dinas Pariwisata Kota Batu.....	57
4.4.3 PT. Telkom Sub Area Malang.....	59
<b>BAB V PEMBAHASAN .....</b>	<b>61</b>
5.1 Collaborative Governance dalam Pemberdayaan UMKM Brosem.....	61
5.1.1 Kondisi Awal.....	61
5.1.2 Desain Kelembagaan.....	70
5.1.2.1 Partisipasi.....	70
5.1.3 Kepemimpinan Fasilitatif.....	74
Mediator Kolaborasi.....	75
5.1.4 Proses Kolaborasi.....	76
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>81</b>
6.1 Kesimpulan.....	81
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>87</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>91</b>

**DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1 Produksi Buah-Buahan Tahunan Menurut Jenis Tanaman di Kota Batu (Ton) Tahun 2018 ..... 6

Tabel 1.2 Model Kegiatan Pemberdayaan yang Digunakan untuk Kelompok Tani Brosem Kelurahan Sisir, Kecamatan Batu, Kota Batu ..... 11

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu ..... 14

Tabel 3.1 Daftar Informan Penelitian ..... 39

Tabel 4.1 Luas Wilayah di Kecamatan Kota Batu ..... 46



## DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 Kerangka Berpikir.....	32
Bagan 3.1 Teknik Pengolahan Data.....	43



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 4. 1 Proses Pengolahan Sari Apel Brosem ..... 50

Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Industri Sari Apel BROSEM..... 52

Gambar 4.3 Struktur Organisasi Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu ..... 56



**DAFTAR ISTILAH**

**Brosem**

Brosem merupakan industri sari apel yang ada di Kota Batu. Asal usul penamaan Brosem berasal dari diskusi antar anggota yang tergabung dalam kelompok binaan bersama dengan pembina Brosem. Penamaan Brosem diambil dari jalan besar yang ada di depan rumah produksi yakni Jl. Bromo Semeru. Brosem sendiri merupakan singkatan dari (Bersama-sama Rukun warga X Otak-atik usahanya Supaya Ekonominya Mapan)

**Demografis**

Suatu ilmu atau hal-hal yang mempelajari struktur dan proses penyebaran penduduk di suatu wilayah

**Eksistensi**

Kondisi dimana terdapat suatu entitas yang berkaitan dengan suatu keberadaan

**Good governance**

Pemerintahan yang baik atau pemerintahan yang sehat

**Governance**

Suatu proses dalam sebuah tata kelola pemerintahan

**Government**

Sebuah institusi atau struktur

**IKM**

Industri Kecil dan Menengah dalam skala yang lebih kecil

**Kelompok Tani PKK**

Suatu kelompok yang terdiri dari ibu-ibu PKK yang menjadi binaan dari UMKM Brosem

**Kolaborasi**

Suatu kegiatan kerjasama, interaksi, kompromi beberapa elemen yang terlibat secara langsung dan tidak langsung yang menerima akibat dan manfaat

**LAKIP**

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

**PDB**

Produk Domestik Bruto

Pembangunan ekonomi

Suatu proses yang menyebabkan pendapatan penduduk suatu masyarakat meningkat dalam jangka panjang

Pemberdayaan

Kegiatan merubah keadaan yang tidak berdaya menjadi berdaya

PPID

Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi

SDM

Sumber Daya Manusia

Stakeholder

Suatu masyarakat, kelompok, komunitas ataupun individu manusia yang memiliki hubungan dan kepentingan terhadap suatu organisasi atau perusahaan

UMKM

Usaha Mikro Kecil dan Menengah



**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama Lengkap : Eka Yuli Kurnia Putri  
 Jenis Kelamin : Perempuan  
 Tempat / Tanggal Lahir : Bojonegoro, 10 Juli 1999  
 Alamat di Malang : Jl. Kertoraharjo no. 68 Kec. Lowokwaru Kel.  
 Ketawanggede  
 Alamat Asal : Ds. Kedungsari RT. 008 RW. 003 Kec. Temayang,  
 Bojonegoro  
 Agama : Islam  
 No Telp / Hp : 082234657325  
 Email : [ekayulikurnia99@gmail.com](mailto:ekayulikurnia99@gmail.com)  
 Motto Hidup : Jika itu benar, jangan halangi langkahku untuk  
 kebenaran

**Riwayat Pendidikan**

**Formal**

No	Pendidikan	Tempat	Tahun
1	TK	Mekar Sari Kedungsari	2004-2005
2	SD	SDN Temayang 1	2005-2011
3	SMP	SMPN 1 Temayang	2011-2014
4	SMA	SMAN 2 Bojonegoro	2014-2017
5	S1	Ilmu Pemerintahan, FISIP UB	2017-2021

**Non Formal**

No	Pendidikan	Tempat	Tahun
1	<i>Leadership Of Government</i> HIMAP FISIP UB	Kota Batu	2017
2	Kelas Legislatif DPM FISIP UB	Kota Malang	2017
3	Kelas Kepenulisan,	Kota Malang	2018

	PERSPEKTIF FISIP UB		
4	Pendamping Masyarakat Desa	Kabupaten Bojonegoro	2019
5	<i>Gender Equality Academy</i> (GEA) Averroes Community	Kota Malang	2021
6	SKPP BAWASLU	Kota Malang	2021

### Pengalaman Organisasi

No	Organisasi	Jabatan	Tahun
1	<i>Brawijaya Student From Bojonegoro</i> (BSB)	Sekretaris	2018
2	PERSPEKTIF	Staff Muda	2018
3	IPE ( <i>Indonesian People Power Empowerment</i> )	Sekretaris Umum	2018
4	HIMAP FISIP UB	Staff Kajian dan Penalaran Aksi (KAPRAKSI)	2018
5	HIMAP FISIP UB	Wakil Ketua Himpunan (WAKAHIM)	2019
6	PMII Rayon Pancasila	CO Biro Eksternal	2019
7	HPN Kota Malang	CO. Departemen Organisasi, Keanggotaan dan Kelembagaan	2021
8	PMII Komisariat Brawijaya	Ketua Komisariat	2021

### Prestasi

No	Prestasi	Tingkat	Tahun
1	Juara 1 Karawitan	Kabupaten	2017
2	<i>GOLD MEDAL WICE</i>	Internasional	2019

**Beasiswa**

No	Nama Beasiswa	Tahun
1	Beasiswa Prestasi Kabupaten Bojonegoro	2017
2	Peningkatan Prestasi Akademik (PPA)	2018
3	Beasiswa Lotte Korea	2019
4	Beasiswa Pertamina	2020



## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Usaha Mikro Kecil dan Menengah yang kemudian disingkat menjadi (UMKM) menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2008 adalah serangkaian usaha produktif yang didirikan sendiri oleh perorangan atau badan usaha perorangan yang memenuhi syarat sebagai usaha mikro, usaha kecil dan usaha menengah sebagaimana yang sudah disebutkan dalam Undang-Undang.<sup>1</sup> Secara sederhana Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dapat didefinisikan sebagai sebuah kegiatan usaha perorangan atau badan usaha perorangan yang memenuhi syarat Undang-Undang. Tujuan dari pembentukannya adalah untuk menciptakan dan memperluas lapangan pekerjaan supaya bisa meningkatkan pembangunan perekonomian masyarakat secara nasional.

Dalam perkembangannya Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) tidak bisa terlepas dari berbagai permasalahan. Permasalahan yang ada sangatlah beragam. Mulai dari persoalan terbatasnya modal usaha, penguasaan ilmu pengetahuan teknologi yang masih rendah, pemasaran, kemitraan, struktur organisasi usaha dan minimnya kualitas sumber daya manusia (SDM).<sup>2</sup> Jika permasalahan yang sudah disebutkan diatas tidak diatasi dengan cepat maka dapat dipastikan kegiatan atau program pemberdayaan masyarakat yang dilaksanakan oleh masing-masing Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) tidak berjalan dengan baik bahkan bisa mengalami kemunduran dan kemacetan dalam hal produksi. Maka dari itu masing-masing dari usaha mikro, usaha kecil dan usaha menengah diharapkan memiliki kemampuan untuk bisa mengembangkan dan

<sup>1</sup> Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

<sup>2</sup> Sudaryanto dkk, 2002. *Evaluasi Kebijakan UKM Menyongsong Pasar Bebas Asean (AFTA): Analisis Perspektif dan Tinjauan Teoritis*. Jurnal Ekonomi Akuntansi dan Manajemen, Vol 1. No 2

memberikan dampak secara berkelanjutan terhadap meningkatnya perekonomian masyarakat.

Di Indonesia, Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki peranan yang cukup berpengaruh terhadap pembangunan perekonomian masyarakat. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dianggap memiliki kontribusi yang cukup aktif dalam proses kelancaran dan stabilitas perekonomian secara mandiri melalui penyerapan tenaga kerja. Perlu untuk diketahui bahwa pertumbuhan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) selalu mengalami peningkatan di setiap tahunnya. Tercatat pada tahun 2020 jumlah Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) mencapai angka 70 juta. Bukti nyata kontribusi Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) terhadap pertumbuhan ekonomi di Indonesia dapat dilihat dari kontribusinya sebesar 60,3% dari total keseluruhan Produk Domestik Bruto (PDB). Tidak hanya itu, sektor pertumbuhan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) juga berdampak pada penyerapan tenaga kerja sebesar 99% dari keseluruhan total lapangan pekerjaan.<sup>3</sup>

Berdasarkan data diatas, tidak bisa dipungkiri bahwa perkembangan yang sangat pesat dirasakan oleh semua Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia, termasuk Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Kota Batu. Kota Batu merupakan kota yang dikenal dengan sektor pariwisata dan kekayaan sumber daya alamnya (SDA) yang sangat melimpah. Sebagai kota pariwisata sudah menjadi konsekuensi jika banyak sekali pendatang baik lokal atau pun mancanegara yang berdatangan ke Kota Batu. Melihat pesatnya perkembangan pariwisata yang ada di Kota Batu dengan dibuktikan dengan banyaknya jumlah wisatawan yang semakin bertambah, memberikan dampak ganda yakni terciptanya sektor usaha yang baru. Sektor usaha yang baru ini sangat memberikan peluang kepada masyarakat untuk menghadirkan usaha oleh-oleh yang nantinya akan menjadi ciri khas dari Kota Batu.

<sup>3</sup> Badan Pusat Statistik (BPS) Tahun 2020 *Online*

**Tabel 1.1**  
**Produksi Buah-Buahan Tahunan Menurut Jenis Tanaman di Kota Batu**  
**(Ton) Tahun 2018**

No.	Jenis Buah	Jumlah Produksi (Ton)
1.	Jeruk Siem	22.217,70
2.	Apel	54.532,00
3.	Durian	757,80
5.	Mangga	75,30

*Sumber: Badan Pusat Statistik 2019 (dialah oleh Penulis, 2020)*

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa komoditas utama hasil alam khususnya buah yang paling terkenal di Kota Batu adalah buah apel. Terhitung pada tahun 2019 buah apel menempati urutan pertama yang menghasilkan jumlah hasil produksi panen terbanyak di Kota Batu. Buah apel yang ada di Kota Batu sangat beragam jenisnya seperti: apel anna, apel manalagi, apel *rome beauty*, apel *granny smith* dan apel wangling. Pada bulan Januari 2020 ada sebanyak 14.570 total keseluruhan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Kota Batu. Untuk usaha mikro yang spesifik bergerak di bidang olahan sari apel ada sebanyak 7 usaha yang masih aktif.<sup>4</sup> Oleh karena itu, jika melihat potensi kekayaan hasil alam dan sektor pariwisata yang dimiliki oleh Kota Batu, menjadi sangat penting untuk bisa melihat peluang untuk mengembangkan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dengan memanfaatkan kekayaan sumber daya alam (SDA) yang ada dan juga bisa dijadikan sarana untuk bisa memberdayakan masyarakat setempat.

Meskipun demikian dengan adanya pemaksimal dan penyerapan hasil panen buah apel di Kota Batu menimbulkan masalah baru bagi usaha mikro yang menggunakan apel sebagai bahan baku utama. Pasalnya beberapa petani yang ada di Kota Batu mengungkapkan bahwa hasil panen dalam beberapa tahun terakhir juga mengalami penurunan. Penurunan hasil panen tersebut disebabkan oleh kualitas tanah yang semakin buruk karena diakibatkan oleh penggunaan pupuk kimia yang berlebihan dan meninggalkan residu dari pupuk tersebut. Selain itu,

<sup>4</sup> Pejabat Pengelolaan Informasi dan Dokumentasi 2020 (Data UMKM Kota Batu 2019) Kota Batu

petani apel di Kota Batu juga belum membiasakan diri dengan mengikuti kegiatan-kegiatan penyuluhan dari pemerintah dan dinas yang terkait.<sup>5</sup>

Proses pemberdayaan masyarakat menurut Undang-Undang Nomer 20 Tahun 2008 tentang Usaha Kecil dan Menengah (UMKM) adalah sebuah proses yang dilakukan oleh pemerintah, dunia usaha dan masyarakat dalam upaya penumbuhan, pembinaan dan pengembangan usaha secara tangguh dan mandiri.<sup>6</sup>

Secara sederhana pemberdayaan dapat dilihat sebagai sebuah daya atau kekuatan yang diberikan kepada masyarakat agar mampu dalam meningkatkan dan mengembangkan potensi yang dimiliki. Dalam tujuan pencapaian proses pemberdayaan diperlukan adanya kolaborasi yang baik dari berbagai pihak supaya bisa melakukan penunangan dan pembinaan secara berkelanjutan sehingga mampu untuk mencapai pembangunan ekonomi masyarakat melalui pemberdayaan.

Pembangunan ekonomi dalam hal ini diartikan sebagai sebuah proses yang memiliki dampak terhadap naiknya pendapatan perekonomian masyarakat secara berkelanjutan. Kegiatan atau program pemberdayaan yang dilakukan menjadikan masyarakat sebagai subjek, maka dalam hal ini masyarakat tidak hanya sebagai penerima bantuan saja melainkan yang melakukan segala bentuk kegiatan dan program adalah masyarakat sendiri. Menjadikan masyarakat sebagai subjek bukan objek maka masyarakat diharuskan dan dituntut untuk bisa melakukan kegiatan pemberdayaan sendiri dengan penuh tangguh jawab. Jika dilihat Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang mencerminkan kegiatan pemberdayaan dengan menjadikan masyarakat sebagai subjeknya adalah Industri Sari Apel Brosem.

Industri Sari Apel Brosem merupakan salah satu Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang bergerak di bidang olahan sari apel dan pemberdayaan

<sup>5</sup> Agus Nurchaliq (04 Maret 2015). *Hasil Pertanian Apel di Kota Batu Alami Penurunan* diakses pada tanggal 29 Juni 2021 (online) <https://www.cendananews.com/2015/03/hasil-pertanian-apel-di-kota-batu-alami-penurunan.html>

<sup>6</sup> Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

masyarakat di Kota Batu. Industri Sari Apel Brosem ini merupakan sebuah usaha mikro yang dijalankan oleh kelompok tani PKK RW X di Kelurahan Sisir Kota Batu. Secara historis penamaan Industri Sari Apel Brosem ini merupakan singkatan dari (Bersama-sama Rukun warga X Otak-atik usahanya Supaya Ekonominya Mapan). Pendirian usaha mikro ini dilatarbelakangi oleh adanya keinginan untuk bisa meningkatkan perekonomian masyarakat setempat khususnya Kelompok Tani PKK binaan Brosem. Selain itu juga dilatarbelakangi oleh keresahan dari para petani apel di Kecamatan Junrejo Kota Batu yang mengalami masa krisis dimana hasil panen apel lokal sangat melimpah, namun dari segi penjualan tidak bisa terserap secara maksimal karena adanya dominasi apel non lokal yang menguasai pasar.

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Brosem didirikan pada hari Rabu, 14 Januari 2004 pukul 19.00 WIB bertempat di Kelurahan Sisir Kecamatan Batu Kota Batu. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Brosem ini sudah memiliki izin secara resmi dan merk yang sudah terdaftar dari Pemerintah Kota Batu. Selain itu, usaha mikro ini juga memiliki kelompok binaan sendiri. Kelompok binaannya adalah Kelompok Tani PKK. Pada awal pembentukan jumlah masyarakat yang tergabung dalam kelompok binaan hanyalah lima orang, namun seiring berjalannya waktu bertambah menjadi 25 masyarakat yang tergabung dalam kelompok binaan. Kelompok binaan Brosem ini melakukan pemberdayaan masyarakat melalui masyarakatnya sendiri. Agus Hariyanto bersama dengan Sugeng adalah pelopor yang mengadakan pembinaan terhadap Kelompok Tani PKK yang ada di Kelurahan Sisir. Agus Hariyanto dan Sugeng merupakan inisiator pemberdayaan masyarakat melalui Industri Sari Apel Brosem dari Kelurahan Sisir yang memiliki jiwa sosial dan kepedulian yang tinggi terhadap masyarakatnya.

Pada satu tahun pembentukan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Brosem ini tepatnya di tahun 2005 Brosem mendapat kepercayaan untuk membuat olahan makanan dan minuman yang berasal dari sari apel dan kemudian dijadikan sebagai souvenir istana negara sebanyak 100.000 pcs dengan memberdayakan

masyarakat binaannya.<sup>7</sup> Pada saat itu masyarakat yang tergabung dalam kelompok binaan hanyalah enam orang. Melihat sumber daya manusia (SDM) yang sangat sedikit pada saat itu, maka beberapa jajaran pengurus kelurahan turut membantu pengerjaan pembuatan souvenir. Kegiatan pemberdayaan yang dilakukan oleh Brosem ini dibedakan menjadi dua bidang, yakni bidang yang berkaitan dengan produksi dan kebudayaan. Setelah berhasil melakukan kegiatan pemberdayaan masyarakat pada kelompok binaan Brosem ini dan berhasil meraih penghargaan sebagai Indonesian CSR AWARD 2011 (Platinum) tentang pemberdayaan masyarakat dan beberapa penghargaan lainnya.<sup>8</sup> Melihat proses kepemimpinan fasilitatif dari Bapak Riyanto, maka beliau mendapat kepercayaan masyarakat untuk menjadi pembina dari Kelompok Tani PKK Brosem di Kelurahan Sisir bersama dengan Sugeng sebagai manajernya.

Gambaran kegiatan pemberdayaan yang dilaksanakan oleh Kelompok Tani PKK yang dimulai sejak awal perintisan sampai sekarang ada beberapa kegiatan pemberdayaan masyarakat yang tidak dilaksanakan secara berkelanjutan. Beberapa program pemberdayaan yang tidak berjalan secara berkelanjutan sampai sekarang adalah program pemberdayaan dalam bidang kebudayaan dan penanaman bunga hias. Secara keseluruhan program pemberdayaan dalam bidang kebudayaan dan penanaman bunga hias berjalan dengan lancar namun tidak dilaksanakan secara rutin. Hanya ada beberapa kegiatan yang mendominasi dalam program pemberdayaan yang diberikan kepada kelompok binaan Brosem. Ada banyak sekali faktor yang melatarbelakangi tidak berjalannya beberapa program tersebut, diantaranya seperti tidak adanya komitmen yang tinggi dari kelompok tani binaan Brosem, terbatasnya modal dan tidak maksimalnya program pemberdayaan yang dilaksanakan oleh beberapa aktor.

<sup>7</sup> Wawancara dengan Sugeng selaku manajer pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di UMKM Brosem

<sup>8</sup> Gina Harventy, dkk. 2020. *Pendampingan Penyusunan Program Pelaporan Keuangan Pada Kelompok Usaha Kecil dan Menengah Brosem Semeru*. Jurnal Pengabdian dan Peningkatan Mutu Masyarakat. Vol 1 No 1

Kondisi awal perekonomian masyarakat khususnya di Kelurahan Sisir sebelum adanya Industri Sari Apel Brosem ini masih belum baik. Sebagian besar kelompok binaan yang tergabung dalam Kelompok Tani PKK tidak memiliki pekerjaan tetap dan merupakan pekerja yang terkena PHK oleh salah satu pabrik di Kota Batu. Kebanyakan masyarakat setempat hanya bergantung pada bantuan-bantuan pemerintah saja. Terdapat sejumlah 25 orang yang tergabung dalam kelompok binaan Brosem. 18 orang diantaranya menjadi tulang punggung keluarganya dan menjadikan Brosem sebagai mata pencaharian utama supaya bisa melanjutkan kehidupan sehari-hari. Mayoritas yang menjadi tulang punggung keluarga adalah janda yang memiliki anak satu dan suami yang sudah lanjut usia.

Melihat semangat dan keuletan dari kelompok tani PKK ini menjadikan alasan penting untuk melakukan pemberdayaan dan pembinaan secara khusus meskipun dengan latar belakang pendidikan yang sangat rendah yakni lulusan Sekolah Dasar (SD). Maka dari itu, menjadi suatu tantangan tersendiri bagi UMKM Brosem beserta dengan aktor kemitraannya. Adapun beberapa aktor yang sudah tergabung dalam proses kolaborasi yakni Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan, Dinas Pariwisata, PT. Telkom Sub Area Malang dan Petani Apel Makmur Selecta. Masing-masing aktor dalam menjalankan aktivitas kolaborasi tentu saja memiliki kekurangan masing-masing. Dengan adanya kolaborasi antar aktor yang terjalin dari beberapa aktor yang sudah tergabung dalam program pemberdayaan diharapkan bisa untuk meningkatkan perekonomian masyarakat melalui program pemberdayaan yang sudah dipersiapkan sebelumnya. Pembekalan pada program pemberdayaan masyarakat diharapkan bisa menjadikan perekonomian masyarakat setempat menjadi lebih terjamin. Terdapat 56% pendapatan domestik di Jawa Timur ditopang oleh keberadaan UMKM. Maka dari itu, penting untuk para institusi atau *stakeholder* untuk bisa mengatasi permasalahan ini.

Tabel 1.2

**Model Kegiatan Pemberdayaan yang Digunakan untuk Kelompok Tani Brosem Kelurahan Sisir, Kecamatan Batu, Kota Batu**

No	Kategori Pemberdayaan	Kegiatan
1	Pemberdayaan dalam Kegiatan Produksi	Penyortiran buah apel Kota Batu
		Penanaman buah dan sayur
		Penaman bunga
		Penyortiran gula
		Penggunaan mesin produksi
		Pengemasan produk
		Pemasaran produk
		Pelatihan motivasi bisnis
		Pelatihan manajemen kewirausahaan
		Pelatihan manajemen keuangan
		Pelatihan manajemen produksi
Pelatihan manajemen pemasaran		
2	Pemberdayaan dalam Kegiatan Kebudayaan	Pelatihan kesenian karawitan
		Pelatihan kesenian tari

Sumber: Diolah oleh penulis (2020)

Dalam penelitian ini, ada kebaruan (*novelty*) yang nantinya penting untuk menjadi pelengkap penelitian terdahulu. Kebaruan tersebut adalah mengenai cakupan bidang kolaborasi dan bagaimana kolaborasi yang terjalin antaraktor bisa untuk menjaga eksistensi UMKM Brosem dalam program pemberdayaan

masyarakat. Penelitian dengan fokus yang sama seperti ini belum pernah dilakukan di Kelurahan Sisir, kebanyakan penelitian terdahulu adalah membahas mengenai manajemen produksi, keuangan dan tingkat kerusakan teknik mesin dsb. UMKM Brosem juga menarik diteliti karena program pemberdayaan yang hadir berdasarkan atas keresahan dari masyarakat dan mendorong beberapa aktor dari pemerintahan maupun swasta untuk melakukan kolaborasi. Selain itu yang menarik dari penelitian adalah dengan adanya penurunan bahan baku apel dari tahun ke tahun, sedangkan produksi UMKM Brosem harus maksimal menjadikan proses kolaborasi yang terjalin harus bisa untuk menjawab serta menyelesaikan masalah tersebut. Alasan pemilihan UMKM Brosem di Kelurahan Sisir sebagai lokasi penelitian adalah selain menjadi mitra unggulan dengan memiliki banyak prestasi, alasan pendukung lainnya adalah karena Kota Batu menjadi Kota Pariwisata yang mana hal tersebut menimbulkan beban ganda terhadap usaha mikro yang ada disekitar lokasi tersebut.

Oleh karena itu, peneliti akan membahas secara keseluruhan mengenai **“Kolaborasi Antaraktor dalam Program Pemberdayaan Masyarakat oleh Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Brosem (Studi: Kelurahan Sisir Kecamatan Batu Kota Batu.”** penelitian ini sangat menarik untuk diteliti mengingat belum ada yang pernah membahas mengenai Kolaborasi Antaraktor dalam Program Pemberdayaan oleh Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Brosem yang mana penelitian ini memiliki kebaruan yang penting untuk melengkapi penelitian-penelitian yang pernah dilakukan di Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Brosem di Kelurahan Sisir Kecamatan Batu Kota Batu.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan masalah yang sudah penulis jelaskan pada latar belakang diatas tentang kolaborasi antaraktor di Usaha Mikro Kecil dan Menengah ini maka penulis mengidentifikasi rumusan masalah sebagai berikut:

Bagaimanakah kolaborasi antaraktor dalam program pemberdayaan UMKM Brosem Kelurahan Sisir Kecamatan Batu Kota Batu?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka penelitian yang akan dilakukan oleh penulis memiliki tujuan yakni:

Untuk mengetahui bagaimana kolaborasi antaraktor dalam program pemberdayaan UMKM Brosem Kelurahan Sisir Kecamatan Batu Kota Batu.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang sudah dijelaskan sebelumnya, adapun manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan untuk memberikan edukasi terkait cakupan bidang kolaborasi antaraktor dalam program pemberdayaan yang dilakukan oleh UMKM Brosem.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai kolaborasi antaraktor dalam program pemberdayaan yang dilakukan oleh UMKM Brosem.
3. Penelitian ini diharapkan agar menjadi bahan evaluasi bagi UMKM Brosem dalam melakukan kerja sama atau kemitraan dalam program pemberdayaan, agar pemberdayaan yang dilakukan menjadi lebih baik.
4. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi penelitian yang mampu memberikan kontribusi ilmiah bagi program pemberdayaan masyarakat UMKM Brosem beserta mitra kerja samanya melalui kajian Ilmu Pemerintahan.

**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab tinjauan pustaka ini akan memaparkan mengenai tiga hal-hal utama yang memiliki keterkaitan dengan penelitian. *Pertama*, penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan dan referensi yang akan digunakan peneliti sebagai bahan untuk menemukan perbandingan. *Kedua*, teori *Governance* dengan konsep *collaborative governance* dan konsep pemberdayaan masyarakat yang akan digunakan sebagai ‘alat’ atau pisau analisis dalam melihat kolaborasi antaraktor dalam program pemberdayaan pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Brosem. *Ketiga*, kerangka pikir yang akan digunakan petunjuk arah dalam menganalisis masalah dan mempermudah dalam melakukan pemahaman dengan cara menyesuaikan dengan teori yang digunakan.

**2.1 Penelitian Terdahulu**

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Judul, Penulis, Metode Penelitian	Deskripsi Penelitian	Perbedaan
1.	“Upaya Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Perdagangan (Diskumdag) Kota Batu Dalam Memberdayakan Pelaku Usaha Kecil Menengah (UKM) Produk Tujuan Ekspor, <sup>9</sup> ditulis oleh Ruth Agnesia Sembiring, Tia Subekti, Mitha Mawar	Penelitian ini berfokus pada upaya dari Diskumdag dalam memberdayakan pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dengan produk tujuan ekspor. Permasalahan yang dihadapi oleh pelaku usaha mikro adalah permasalahan kemitraan dengan <i>stakeholder</i> , permasalahan permodalan, kurangnya kreatifitas para pelaku UKM dan minimnya penguasaan	Penelitian ini lebih berfokus pada upaya pengembangan UKM tujuan ekspor dengan melalui program pemberdayaan KITE IKM. Teori yang digunakan adalah teori pembangunan dengan pendekatan <i>self help</i> .

<sup>9</sup> Ruth Agnesia Sembiring, Tia Subekti, Mitha Mawar Nia Bella. 2020. *Upaya Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Perdagangan (Diskumdag) Kota Batu Dalam Memberdayakan Pelaku Usaha Kecil Menengah (UKM) Produk Tujuan Ekspor*. dalam *Journal of Governance Innovation* Volume 2, Number 2, September

	<p>Nia Bella dalam <i>Journal of Governance Innovation</i> dari Program Studi Ilmu Pemerintahan, FISIP Universitas Brawijaya Malang</p> <p>Jenis penelitian menggunakan penelitian kualitatif deskriptif.</p>	<p>atas teknologi canggih. Upaya yang dilakukan oleh pihak Diskumdag untuk mengentaskan permasalahan tersebut adalah menerapkan program pemberdayaan kepada pelaku UKM melalui program KITE IKM. Program KITE IKM merupakan program pemberdayaan yang ditujukan untuk mengembangkan produk tujuan ekspor dengan cara menghubungkan para pelaku usaha dengan pasar global. Kegiatan pemberdayaan berupa penyuluhan, pelatihan, pendampingan dan pemberian fasilitas. Dengan adanya upaya program pemberdayaan program KITE IKM dengan model teknokratik yang sudah diterapkan, menunjukkan adanya hasil berupa sudah adanya Sembilan UKM dari 365 UKM yang sudah bergerak dalam kegiatan ekspor.</p>	
<p>2.</p>	<p>“Pemberdayaan Masyarakat dalam Perspektif <i>Collaborative Governance</i> studi kasus pada Kelompok Budidaya Ikan Mina Bayu Lestari dan Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten</p>	<p>Pada penelitian difokuskan pada proses kolaborasi pada proses kolaborasi yang terjalin antara Dinas Kelautan dan Perikanan, pemerintah desa dan Toke produksi budidaya ikan mina Bayu Lestari di Kabupaten Kulon Progo. Konsep yang digunakan</p>	<p>Peneliti akan lebih berfokus pada cakupan bidang kolaborasi dan kolaborasi yang terjalin antaraktor dalam program pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)</p>

	<p>Kulon Progo tahun 2019,<sup>10</sup> ditulis oleh Nopriyono &amp; Suswanta dari Ilmu Pemerintahan, FISIP Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY)</p> <p>Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif</p>	<p>adalah <i>collaborative governance</i> milik Ansel &amp; Gash (2007) dengan indikator: <i>starting condition, fasilitative leadership, design institusional</i> dan <i>collaborative process</i>. Dari keempat indikator tersebut yang belum terpenuhi adalah pada proses kolaborasi. Pada proses ditemui hambatan yakni pada tidak maksimalnya keterlibatan aktor swasta dalam proses pemberdayaan yang ada dan berdampak pada tidak maksimalnya hasil produksi.</p>	<p>Brosem dalam meningkatkan perekonomian dengan menggunakan teori dan menggunakan konsep <i>collaborative governance</i> Ansel and Gash dan konsep pemberdayaan masyarakat.</p>
<p>3.</p>	<p>“<i>Collaborative Governance</i> dalam Program Kota Tanpa Kumuh (KOTAKU) di Kelurahan Kotalama Kota Malang Tahun 2017-2018,”<sup>11</sup> ditulis oleh Angesti Widya Palupi dari Ilmu Pemerintahan FISIP Universitas Brawijaya</p> <p>Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif.</p>	<p>Penelitian ini berfokus pada analisis strategi komunikasi yang dilakukan oleh pendamping pada program pemberdayaan masyarakat dengan cara memberikan pemahaman lebih terkait program yang akan dilaksanakan. Konsep yang akan digunakan dalam melihat permasalahan adalah konsep <i>collaborative governance</i> milik Crish Ansel and Alison Gash. Aktor yang terlibat dalam kolaborasi adalah Pemerintah Kelurahan Kotalama, BKM Kelurahan Kotalama, Fasilitator</p>	<p>Peneliti akan menggunakan teori <i>governance</i> dengan menggunakan konsep <i>collaborative governance</i> dan konsep pemberdayaan masyarakat untuk menganalisa cakupan bidang kolaborasi dan bagaimana kolaborasi yang terjalin antaraktor dalam meningkatkan perekonomian melalui Usaha</p>

<sup>10</sup> Nopriyono & Suswanta. 2019. *Pemberdayaan Masyarakat Dalam Perspektif Collaborative Governance* (Studi Kasus Kelompok Budidaya Ikan Mina Bayu Lestari dan Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Kulon Progo). Jurnal Pemerintahan dan Kebijakan Vol. 1 No. 1 September

<sup>11</sup> Angesti Widya Palupi. *Collaborative Governance* dalam Program Kota Tanpa Kumuh (KOTAKU) di Kelurahan Kotalama Kota Malang Tahun 2017-2018. Skripsi. Malang: Universitas Brawijaya

		<p>Kelurahan, Tim Inti Perencanaan Partisipatif (TIPP) dan Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM). Proses kolaborasi yang ada memiliki permasalahan mulai dari sejarah kerja sama yang dilakukan hanya sebatas formalitas hukum sampai proses kolaborasi. Dengan hasil penelitian berupa adanya ketidakseimbangan antaraktor yang ditandai dengan keterbatasan sumber daya yang melakukan kolaborasi yang mana hal tersebut menimbulkan adanya manipulasi dari aktor yang kuat kepada aktor yang lemah.</p>	<p>Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Brosem.</p>
4.	<p>“Kolaborasi Stakeholder dalam Pemberdayaan Masyarakat (Studi Desa Wonoyoso, Kecamatan Pringapus Kabupaten Semarang,”<sup>12</sup> ditulis oleh Rizka Ciptaningsih dari Departemen Administrasi Publik FISIP Universitas Diponegoro</p> <p>Metode yang digunakan adalah metode penelitian</p>	<p>Teori yang digunakan dalam penelitian adalah teori administrasi publik dari G. Shabbir Cheema yang pembahasannya berkaitan dengan kolaborasi <i>stakeholder</i> yang mengandung unsur-unsur pembangunan seperti <i>resource, organization</i> dan <i>norms</i> melalui pendekatan pemberdayaan. Penelitian berfokus pada kolaborasi antar <i>stakeholder</i> yang terjalin di Desa Wonoyoso, bagaimana dampaknya terhadap pemberdayaan masyarakat, dan faktor pendorong serta faktor penghambatnya. Aktor yang</p>	<p>Teori yang digunakan peneliti adalah teori <i>governance</i> dengan menggunakan konsep <i>collaborative governance</i> dari Ansel and Gash untuk menganalisis bidang kolaborasi dan bagaimana proses kolaborasi antaraktor dalam program pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Brosem supaya bisa</p>

<sup>12</sup> Rizka Ciptaningsih & Drs. Herbasuki N, M.T. *Kolaborasi Stakeholder dalam Pemberdayaan Masyarakat (Studi Desa Wonoyoso, Kecamatan Pringapus, Kabupaten Semarang)*. *Journal Of Public Policy and Management Review*. Vol 8 No 1. Dikutip dari Jurnal online-[www.undip.ac.id](http://www.undip.ac.id) pada Selasa, 24 Oktober 2020

	kualitatif.	terlibat yakni, pemerintah desa, pemerintah kecamatan, DISPERMADES, Dinas Koperasi dan UMKM, Dinas Pendidikan dan Dinas Kesehatan yang diwakili oleh pihak PUSKESMAS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kontribusi dari pemerintah desa sangatlah pasif dalam pemberdayaan dan masih belum memberikan kesempatan kepada masyarakat, ketika ada permasalahan dalam pemberdayaan masyarakat langsung menuju ke dinas.	meningkatkan perekonomian masyarakat di Kelurahan Sisir Batu Kecamatan Kota Batu.
5.	<p>“<i>Collaborative Governance</i> (Studi tentang Kolaborasi Antar <i>Stakeholder</i> dalam Pengembangan Kawasan Minapolitan Di Kabupaten Sidoarjo),”<sup>13</sup> ditulis oleh Dimas Luqito Chusuma Arrozaaq, Ilmu Administrasi Negara, FISIP Universitas Airlangga</p> <p>Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif</p>	<p>Pada penelitian ini menggunakan konsep dari Emerson, Nabatchi dan Balogh tentang <i>Collaborative Governance Regime</i> (CGR) supaya bisa memberikan penjelasan secara rinci bagaimana proses kolaborasi dan bagaimana memecahkan fenomena kolaborasi. Pada konsep tersebut dijelaskan ada lima indikator ketercapaian dari sebuah teori yakni, penggerak prinsip bersama (<i>principled engagement</i>), motivasi bersama (<i>shared motivation</i>), kapasitas melakukan sebuah tindakan secara bersama-sama (<i>capacity for joint action</i>),</p>	<p>Pada penelitian ini peneliti memfokuskan pada cakupan bidang kolaborasi dan bagaimana proses kolaborasi antaraktor dalam program pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Brosem dalam meningkatkan perekonomian masyarakat khususnya Kelompok Tani PKK di Kelurahan Sisir yang sudah menjadi binaan. Dalam penelitian ini</p>

<sup>13</sup> Dimas Luqito Chusumaa Arrozaaq. 2016. *Collaborative Governance (Studi tentang Kolaborasi Antar Sikaeholders Dalam Pengembangan Kawasan Minopolitan di Kabupaten Sidoarjo)*. Ilmu Administrasi Negara, FISIP, Universitas Airlangga

		<p>tindakan kolaborasi dan dampak sementara dari adanya tindakan kolaborasi. Hambatan dalam proses kolaborasi seperti: minimnya pemerintah dalam memberikan fasilitas dan masih belum melibatkan aktor swasta. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa masih minimnya kolaborasi yang dilakukan oleh pemerintah dalam memberikan fasilitas dan masih belum terbukanya ruang untuk swasta berkolaborasi dalam pengembangan kawasan Minapolitan.</p>	<p>peningkatan ekonomi masyarakat dilihat karena adanya kolaborasi antaraktor dalam menyukseskan penerapan dari konsep <i>collaborative governance</i> dan pemberdayaan.</p>
6.	<p>“<i>Collaborative Governance</i> dalam Upaya Keselamatan Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Di Kota Semarang,”<sup>14</sup> ditulis oleh Fawwaz Aldi Tilano &amp; Sri Suwitr dari Departemen Administrasi Publik FISIP Universitas Diponegoro</p> <p>Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif.</p>	<p>Hasil penelitian yang didapat adalah ditemukannya faktor penghambat yakni adanya ketidakseimbangan sumber daya yang dimiliki oleh masing-masing <i>stakeholder</i> karena masih memiliki perbedaan kewenangan yang mana berdampak pada menurunnya tingkat kepercayaan dan komitmen. Penelitian ini menggunakan konsep <i>collaborative governance</i> milik Ansell and Gash dan De Save. Indikator yang digunakan untuk memecahkan masalah adalah dengan melihat kondisi awal, desain kelembagaan atau institusional, proses</p>	<p>Peneliti akan lebih berfokus pada cakupan bidang kolaborasi dan proses kolaborasi yang tercipta oleh para aktor dalam program pemberdayaan masyarakat melalui Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Brosem di Kelurahan Sisir. Fokus kolaborasi ini adalah untuk memberikan dampak positif yakni meningkatnya perekonomian Kelompok Tani PKK Binaan</p>

<sup>14</sup> Fawwaz Aldi Tilano dan Sri Suwitr, *Collaborative Governance dalam Upaya Keselamatan Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Di Kota Semarang*. Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Diponegoro

	kolaborasi dan kepemimpinan fasilitatif. Dari semua indikator tersebut yang belum berjalan secara maksimal adalah pada kepemimpinan fasilitatif.	Brosem. Dianalisis menggunakan teori <i>governance</i> dan menggunakan konsep <i>collaborative governance</i> milik Ansel <i>and</i> Gash dan menggunakan konsep pemberdayaan.
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sumber: Diolah Penulis (2020)

Dengan adanya enam penelitian terdahulu yang ditulis oleh penulis, memunculkan adanya perbandingan berupa persamaan dan perbedaan. Dari kelima *literatur review* yang dijelaskan pada tabel, dapat diketahui bahwa penelitian tersebut memiliki kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan penulis yakni terletak pada adanya suatu kolaborasi yang dilakukan oleh masing-masing aktor yang terlibat. Menggunakan konsep *collaborative governance* dalam memecahkan persoalan yang berkaitan dengan proses kolaborasi.

Terdapat beberapa perbedaan dari keenam *literature review* pada tabel diatas yang menjadi kebaruan (*novelty*) dalam penelitian penulis adalah penulis tidak hanya berfokus pada kolaborasi yang terjalin antara beberapa *stakeholder*, akan tetapi penulis juga melakukan penelitian pada cakupan bidang kolaborasi dan bagaimana proses kolaborasi yang terjalin pada program pemberdayaan di UMKM Brosem dalam meningkatkan perekonomian masyarakat di Kelurahan Sisir Kecamatan Batu Kota Batu. Penulis menggunakan teori *governance* dengan menggunakan konsep *collaborative governance* dan konsep pemberdayaan masyarakat sebagai pisau analisa dalam melihat suatu permasalahan.

## 2.1 Kajian Teori

### 2.2.1 Teori *Governance*

Teori *governance* berkembang pada awal tahun 1990 yang ditandai dengan adanya suatu cara pandang baru terhadap peran pemerintah dalam menjalankan sistem pemerintahannya. Cara pandang ini muncul dikarenakan adanya dominasi peran pemerintah yang dinilai terlalu besar dan berkuasa dalam menjalankan sistem pemerintahan atau biasa dikenal dengan sebutan pemerintahan versi lama (*government*). Teori *governance* ini mendorong untuk tidak hanya melihat pemerintah sebagai lembaga (institusi), melainkan sebagai pemerintahan sebagai proses yang multi arah, yakni proses pemerintahan yang melibatkan pemerintah beserta unsur nonpemerintah.<sup>15</sup>

Menurut World Bank dalam Sujarwoto dan Yumarni (2007) terdapat tiga domain dari *governance*, yakni pemerintah (*state*), swasta (*private sector*) dan masyarakat (*civil society*) yang saling berinteraksi dan menjalankan fungsinya. Menurut *World Bank*, ada tiga domain dari *Governance*, yakni negara, swasta dan masyarakat yang saling melakukan interaksi dan saling menjalankan fungsinya masing-masing. Negara berfungsi sebagai lingkungan politik dan hukum yang harus memiliki iklim yang kondusif, swasta lebih spesifik sebagai lingkungan yang menanam modal atau menciptakan lapangan pekerjaan dan masyarakat merupakan lingkungan yang harus berperan positif dalam menjalin interaksi baik dari segi sosial, ekonomi dan politik termasuk terjun dalam kegiatan yang berkaitan dengan sosial, politik dan ekonomi.<sup>16</sup>

Istilah *governance* menurut Sumarto dimaknai sebagai pemerintahan. Masih banyak yang beranggapan bahwa pemikiran *governance* sama dengan *government*, padahal sebenarnya tidak seperti itu. Pemaknaan *governance* harus dimaknai sebagai suatu proses dalam sebuah tata kelola pemerintahan, sedangkan

<sup>15</sup> Muh. Tang Abdullah. 2016. *Perspektif Governance dalam Memahami Perubahan Manajemen Pemerintahan*. Jurnal Analisis dan Pelayanan Publik. Vol 2 No 1

<sup>16</sup> Sujarwoto dan Tri Yumarni. 2007. *Deconstructing Governance sebagai Kunci Menuju Optimalisasi Pelayanan Publik di Indonesia*. Majalah Usahawan. No 02 XXXII

*government* dimaknai sebagai sebuah institusi atau struktur. *Governance* dalam hal ini berperan sebagai pengatur, pembuat dan penyedia serangkaian proses interaksi sosial dan politik yang terjalin diantara swasta dan masyarakat dalam berbagai bidang yang ditujukan untuk pemenuhan kebutuhan atau kepentingan masyarakat.<sup>17</sup>

Menurut Rochman memaknai istilah *governance* sebagai sebuah tata cara pengelolaan sumber daya ekonomi dan sosial yang melibatkan sektor pemerintah, nonpemerintah dan masyarakat dalam suatu kegiatan bersama. Pengelolaan yang dimaksud adalah pengelolaan yang melibatkan beberapa sektor diluar pemerintah, sehingga sektor diluar pemerintah memiliki ruang untuk bergerak. Sedangkan Pinto dalam Jokowi-dodo memaknai istilah *governance* sebagai sebuah praktik penyelenggaraan kedaulatan dan wewenang yang dilakukan oleh pemerintah dalam mengelola urusan pemerintahan baik secara umum maupun urusan yang berkaitan dengan pembangunan ekonomi.<sup>18</sup>

Banyaknya pergerseran akan pemaknaan *governance* dan *government* mendorong kemunculan dari tata kelola pemerintahan yang baik atau biasa disebut dengan *good governance*. Kata “*good*” yang berarti baik atau sehat menggambarkan sisi pemerintahan yang baik adalah pemerintahan yang sehat. Dalam istilah pemerintahan yang baik (*good governance*) memiliki dua makna yakni: *Pertama*, memiliki nilai-nilai yang mengedepankan keinginan rakyat dengan tujuan meningkatkan kemampuan rakyat dalam mencapai kemandirian dalam proses pembangunan berkelanjutan. *Kedua*, memiliki makna aspek-aspek secara fungsional dari sisi pemerintahan yang efektif dan efisien dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan. Adapun persyaratan *good governance* bisa disebut sebagai *good governance* jika melibatkan

<sup>17</sup> Hetifah Sj. S. 2004. *Inovasi, Partisipasi dan Good Governance: 20 Prakarasa Inovatif dan Partisipatif di Indonesia*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia

<sup>18</sup> Jokowi-dodo. 2001. *Good Governance*. Surabaya: Insan Cendekia

negara/pemerintahan, swasta dan masyarakat sipil dalam suatu perancangan, pelaksanaan dan evaluasi suatu kebijakan atau keputusan.<sup>19</sup>

### 2.2.2 Konsep Collaborative Governance

Menurut Ansel and Gash, teori *collaborative governance* merupakan sebuah teori yang dianggap sebagai sebuah kebaruan dalam menenukan strategi dalam tata kelola pemerintahan yang menimbulkan beberapa dari pemangku kebijakan berkumpul jadi satu dalam sebuah forum dengan tujuan pembentukan sebuah kesepakatan (*consensus*). Ansel mendefinisikan bahwa *collaborative governance* menjadi sebuah aransemen tata kelola pemerintahan yang melibatkan satu atau lebih institusi publik secara langsung dan melibatkan aktor nonpemerintah dalam pembuatan sebuah kebijakan yang berorientasi pada kesepakatan (*consensus*), konsultatif dengan tujuan untuk membuat atau mengimplementasikan kebijakan publik dan mengelola program atau *asset public*.<sup>20</sup>

*Collaborative governance* merupakan sebuah instrumen penting yang bisa digunakan sebagai jawaban untuk mengatasi sebuah permasalahan. Instrumen yang ada didalamnya sangat tepat jika diimplementasikan karena bisa menciptakan sebuah rasa “kepemilikan bersama” terhadap permasalahan yang sedang dialami. Dalam hal ini tentu saja, setiap aktor memiliki pandangan yang berbeda dalam memandang atau melihat sebuah permasalahan. Dengan adanya forum-forum yang tercipta dalam proses kolaborasi oleh beberapa aktor ditujukan supaya bisa menyelesaikan suatu permasalahan.

Teori *collaborative governance* menurut Ansel and Gash memiliki enam kriteria yakni sebagai berikut: *Pertama* adanya sebuah forum yang dipelopori oleh institusi publik, *Kedua* adanya partisipasi dari aktor non-pemerintah, *Ketiga* adanya keterlibatan secara langsung oleh partisipan dalam proses pembuatan

<sup>19</sup> Asmawi, Rewansyah. 2010. *Reformasi Birokrasi dalam Rangka Good Governance*. Bogor: CV. Yusaintanas Prima

<sup>20</sup> Ansell and Gash. 2007. *Collaborative Governance in Theory and Practice*, *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 18 No.4

kebijakan, *Keempat* adanya forum yang terstruktur dan masih melakukan pertemuan secara rutin, *Kelima* kebijakan final harus berdasarkan kesepakatan atau *consensus*, *Keenam* adanya kolaborasi yang berfokus pada kebijakan publik dan manajemen publik.<sup>21</sup>

Metode tata kelola yang ditawarkan oleh Ansell and Gash yakni menjalankan pemerintahan dengan tetap bertanggungjawab atas penyediaan pelayanan kepada masyarakat atau publik. Melibatkan beberapa aktor non-pemerintah dijadikan sebagai metode baru dalam menjalankan pemerintahan.

Dalam hal ini sangat memungkinkan bahwa pemerintah bukan merupakan satu-satunya aktor yang menjadi penggerak utama dalam pelayanan kepada masyarakat. Pada metode yang baru ini, menawarkan keterlibatan dari *stakeholder* non-pemerintah dalam membuat sebuah kebijakan.

Keadaan yang digambarkan oleh teori *collaborative governance* adalah suatu keadaan yang saling merasa memiliki ketergantungan diantara para aktor yang terlibat. Kemauan untuk melakukan suatu kolaborasi dilatarbelakangi oleh adanya kesadaran dari para aktor bahwa masih ada keterbatasan yang dimiliki.

Dengan kesadaran yang seperti itu, para aktor menyadari bahwa harus adanya sebuah pernyataan keinginan atau kesediaan untuk bisa menjalin sebuah kolaborasi yang erat dengan aktor yang lain. Ketika sudah terlibat dalam proses kolaborasi, maka mengharuskan dari setiap aktor mengakui legitimasi yang dimiliki oleh aktor yang lain. Setelah adanya pengakuan legitimasi, para aktor diharuskan untuk memiliki komitmen yang tinggi dalam melakukan sebuah proses kolaborasi sesuai dengan jangka waktu yang sudah ditentukan.

Dapat digaris bawahi bahwasanya *Collaborative Governance* merupakan sebuah proses dari struktur jaringan lintas sektor seperti pemerintah, swasta atau sektor privat dan masyarakat dengan menjalankan sebuah proses pengambilan keputusan atau kesepakatan dengan tujuan tercapainya sebuah keputusan bersama yang bersifat final dan tidak berdasarkan paksaan. Maka dari itu, adanya

<sup>21</sup> *Ibid* hlm 544

kolaborasi antaraktor sangat diperlukan dalam model tata kelola pemerintahan yang bersifat baru.

Model tata kelola menurut Ansell and Gash memiliki empat variabel yang digunakan untuk melihat suatu permasalahan yaitu: Kondisi awal, desain kelembagaan, kepemimpinan fasilitatif dan proses kolaborasi.<sup>22</sup> Dari masing-masing variabel tersebut, akan dipersempit menjadi beberapa sub variabel. Untuk variabel pada proses kolaborasi adalah yang menjadi titik fokus dari model tata kelola pemerintahan yang baru ini. Sedangkan variabel lainnya seperti kondisi awal, desain kelembagaan dan kepemimpinan fasilitatif hanya dijadikan sebagai pendukung yang terlibat dalam proses kolaborasi dan memberikan kontribusi penting dalam setiap proses kolaborasinya.

Kondisi awal merupakan sebuah kondisi dimana adanya proses kolaborasi yang mengalami kegagalan dikarenakan adanya beberapa perbedaan dari para aktor atau *stakeholder*.<sup>23</sup> Pada kondisi awal suatu kolaborasi dipengaruhi oleh beberapa fenomena, seperti adanya para aktor atau *stakeholder* yang masing-masing memiliki kepentingan dan visi bersama yang ingin dicapainya, sejarah yang dialami pada masa lalu, adanya sifat saling menghormati kerjasama yang sudah dijalin sebelumnya, adanya kepercayaan dari masing-masing aktor atau *stakeholder* yang terlibat, adanya ketidakseimbangan kekuatan yang dimiliki, sumber daya dan pengetahuan. Proses kolaborasi pada kondisi awal ini dimulai dari kemunculan isu-isu yang berpengaruh terhadap kepercayaan yang mengakibatkan adanya kondisi dimana saling mencurigai atau memiliki spekulasi dan berdampak pada adanya suatu permusuhan. Adanya ketidakseimbangan sumber daya dan pengetahuan diantara para aktor atau *stakeholder* yang melakukan kolaborasi, adanya tingkat insentif yang jelas dalam menjalankan kegiatan kolaborasi dan adanya rasa takut jika terjadi konflik merupakan variabel yang muncul dari ilustrasi permasalahan yang dijelaskan diatas.

<sup>22</sup> *Ibid*, Hlm 549

<sup>23</sup> *Ibid*, Hlm 550

Desain kelembagaan merupakan sebuah kondisi yang memiliki keterkaitan dengan aturan atau prosedur dalam menjalankan kolaborasi yang resmi, memiliki proses yang transparan, adanya partisipan yang inklusif dan memiliki forum yang eksklusif. Dengan adanya keterkaitan dengan keempat hal diatas, maka dalam hal ini didapati empat variabel yang muncul seperti: partisipasi, forum terbatas, aturan dasar dan transparan.<sup>24</sup>

Kepemimpinan fasilitatif merupakan sebuah kondisi yang memiliki keterkaitan dengan musyawarah yang dilakukan oleh para aktor atau *stakeholder*.<sup>25</sup> Dalam hal ini kepemimpinan fasilitatif membawa semua aktor atau *stakeholder* untuk menuju ke forum diskusi supaya bisa mengarahkan mereka ke diskusi forum yang sehat dan menghindari adanya masalah yang diakibatkan oleh adanya proses kolaborasi. Pada kepemimpinan fasilitatif didapati dua variabel yang muncul seperti: pemimpin sebagai mediator kolaborasi dan pemimpin sebagai aset publik.

Proses kolaborasi merupakan sebuah kondisi yang meliputi bagaimana membangun kepercayaan, membangun komitmen, memberikan pemahaman mengenai misi dan permasalahan yang dihadapi dengan cara melakukan identifikasi nilai-nilai umum dalam proses kolaborasi.<sup>26</sup> Terdapat lima tahap dalam proses kolaborasi ini seperti: *Face to face dialogue*, membangun kepercayaan antaraktor yang berkolaborasi, membangun komitmen antaraktor yang berkolaborasi dan berbagi pemahaman mengenai visi & misi beserta permasalahannya.<sup>27</sup>

Dalam hal ini, peneliti lebih memfokuskan penelitian pada kolaborasi antaraktor atau *stakeholder*. Oleh karena itu, penelitian ini lebih melihat pada proses atau kolaborasi yang mengacu pada hubungan kerjasama antara pemerintah

<sup>24</sup> *Ibid*, Hlm 555

<sup>25</sup> *Ibid*, Hlm 553

<sup>26</sup> *Ibid*. Hlm 557

<sup>27</sup> La Ode Syaiful Islamy. 2018. *Collaborative Governance Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: Deepublish

dengan swasta atau sektor privat dan juga masyarakat setempat yang terlibat dalam penelitian. Peneliti menekankan pada adanya sebuah kolaborasi yang tercipta dari berbagai aktor yang terlibat, untuk bisa digunakan sebagai kaca mata untuk melihat adanya suatu kolaborasi yang tercipta dalam program pemberdayaan masyarakat melalui Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Brosem di Kelurahan Sisir, Kecamatan Batu, Kota Batu.

### 2.2.3 Konsep Pemberdayaan Masyarakat

Pemaknaan pemberdayaan (*empowerment*) berasal dari kata *empower* yang berarti 'pemberdayaan' dimana kata 'daya' memiliki makna sebagai kekuatan (*power*) ataupun sebagai kekuatan. Menurut Sulistiyani pemberdayaan merupakan suatu proses dimana adanya pemberian sebuah daya atau kekuatan atau kemampuan dari pihak yang mempunyai daya kepada pihak yang tidak berdaya atau kurang berdaya.<sup>28</sup> Adapula pengertian pemberdayaan menurut Mardikanto dan Soebianto yakni pemberdayaan merupakan sebuah upaya untuk bisa memenuhi kebutuhan yang diharapkan oleh seorang individu, kelompok dan masyarakat untuk bisa memperluas kemampuan yang dimiliki dan bisa mengontrol lingkungannya supaya bisa memiliki akses terhadap sumber daya yang berkaitan dengan profesi atau pekerjaannya, kegiatan-kegiatan sosial dsb.

Pemberdayaan dalam hal ini merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh seorang individu atau masyarakat supaya bisa memiliki daya guna untuk memenuhi kebutuhan hidupnya menuju kesejahteraan.<sup>29</sup>

Dalam jurnal internasional tentang pemberdayaan menyebutkan:

*"The concept of empowerment has been developed and employed in a wide array of definitions in social-science research. Friedman (1992) and Zimmermann (1995) distinguish between empowering process and empowered outcomes. The first refers to the people, organizations and communities become empowered and the latter refers to the consequences of those"*

<sup>28</sup> Sulistiyani, Ambar Teguh. 2010. *Kemitraan dan Model-model Pemberdayaan*. Yogyakarta: Gava Media

<sup>29</sup> Totok, Poerwoko. 2012. *Pemberdayaan Masyarakat dalam Perspektif Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta

process. The concept of empowerment is applicable for those who lacks power of those whose potential is not fully developed in improving the quality of life and including urban poor. This concept encourages the poor to reacquire the power and control over their own lives.<sup>30</sup>

Friedman dan Zimmerman menawarkan sebuah konsep *empowerment* atau pemberdayaan sebagai suatu konsep alternatif untuk membedakan antara proses pemberdayaan dan hasil diberdayakan. Pada intinya merujuk pada bagaimana masyarakat dan organisasi bisa menjadi berdaya dan menitikberatkan pada proses dari pemberdayaan. Titik fokus dari pemberdayaan ini adalah pada masyarakat yang akan diberdayakan, namun Friedman memandang bahwa pemberdayaan tidak hanya sebatas faktor peningkatan ekonomi saja, melainkan juga harus mengandung dan menggunakan faktor politis, sehingga masyarakat akan memiliki posisi tawar baik secara nasional maupun internasional. Pada konsep ini sangat mendorong masyarakat untuk bisa mengontrol kekuasaan atas kehidupannya.<sup>31</sup>

Mc. Adele (dalam Harry) memaknai pemberdayaan sebagai proses pengambilan sebuah keputusan oleh beberapa orang yang melaksanakan keputusan tersebut secara konsisten. Orang-orang tersebut diberdayakan melalui kegiatan kemandiriannya, mereka juga diharuskan untuk bisa diberdayakan melalui usaha, ilmu pengetahuan, keterampilan dan sumber daya dalam rangka pencapaian tujuan tanpa memiliki ketergantungan terhadap hal-hal yang berada dalam luar. Dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam proses pemberdayaan yang paling penting adalah bagaimana proses tersebut dijalankan bukan hanya sebatas pada pengambilan keputusan dalam rangka pencapaian tujuan.<sup>32</sup>

Saraswati (2011 dalam Alfitri) memaknai konsep pemberdayaan masyarakat sebagai suatu tahapan yang tidak membuat masyarakat terkejutkan akan kegiatan pemberdayaan tersebut. Pendekatan yang dilakukan supaya bisa

<sup>30</sup> Friedman 1992, Zimmerman. 1995. *Empowerment, The Politics of an alternative development*. Oxford: Basil Blackwell. Xii+196 pp. ISBN: 1. Diakses pada Kamis, 26 November 2020

<sup>31</sup> *Ibid*

<sup>32</sup> Harry, Himat. 2010. *Strategi Pemberdayaan Masyarakat*. Bandung: *Humaniora Utama*

menerima respon dan antusiasme yang baik dari masyarakat yang akan diberdayakan, adapun contoh hal-hal yang akan dilakukan sebagai berikut:

- a. *Learning by doing*: Pemberdayaan merupakan sebuah proses hal belajar dan ada suatu tindakan konkrit yang dilakukan secara terus-menerus.
- b. *Problem solving*: pemberdayaan yang dilakukan harus memberikan makna terjadinya pemecahan masalah dengan cara dan waktu yang tepat.
- c. *Self evaluation*: pemberdayaan harus mampu untuk bisa mendorong seseorang untuk bisa melakukan adanya evaluasi secara mandiri.
- d. *Self development and coordination*: pemberdayaan harus bisa mendorong untuk bisa melakukan hubungan koordinasi dengan pihak lain secara lebih luas.
- e. *Self selection*: pemberdayaan digunakan sebagai upaya pemilihan dan penilaian secara mandiri dalam menentukan keberlanjutan di masa depan.
- f. *Self decision*: pemberdayaan digunakan untuk memilih suatu tindakan yang tepat dan mempunyai tingkat kepercayaan diri dalam menentukan sebuah keputusan.<sup>33</sup>

### 2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan sebuah alur berpikir yang hendak disampaikan peneliti terhadap pembaca mengenai permasalahan yang akan diteliti. Kerangka berpikir pada penelitian ini adalah tentang kolaborasi antaraktor dalam program pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Brosem di Kelurahan Sisir Kecamatan Batu Kota Batu. Dalam hal ini meliputi proses pemberdayaan masyarakat melalui Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Brosem yang memiliki tujuan utama yaitu meningkatkan perekonomian masyarakat di Kelurahan Sisir khususnya adalah Kelompok Binaan Brosem.

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki peranan yang cukup berpengaruh terhadap pembangunan perekonomian masyarakat. Usaha

<sup>33</sup> Alfitri, 2011. *Community Development: Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dianggap memiliki kontribusi yang cukup aktif dalam proses kelancaran dan stabilitas perekonomian secara mandiri melalui penyerapan tenaga kerja. UMKM Brosem merupakan salah satu UMKM yang bergerak di bidang olahan industri olahan sari apel di Kelurahan Sisir Kecamatan Batu Kota Batu. Kehadiran UMKM Brosem ini sebagai upaya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat khususnya di Kelurahan Sisir melalui program pemberdayaan. Adapun masalah-masalah yang dihadapi oleh UMKM Brosem berupa terbatasnya permodalan, minimnya penguasaan teknologi produksi, sumber daya manusia (SDM) masih rendah, pemasaran dan pendistribusian.

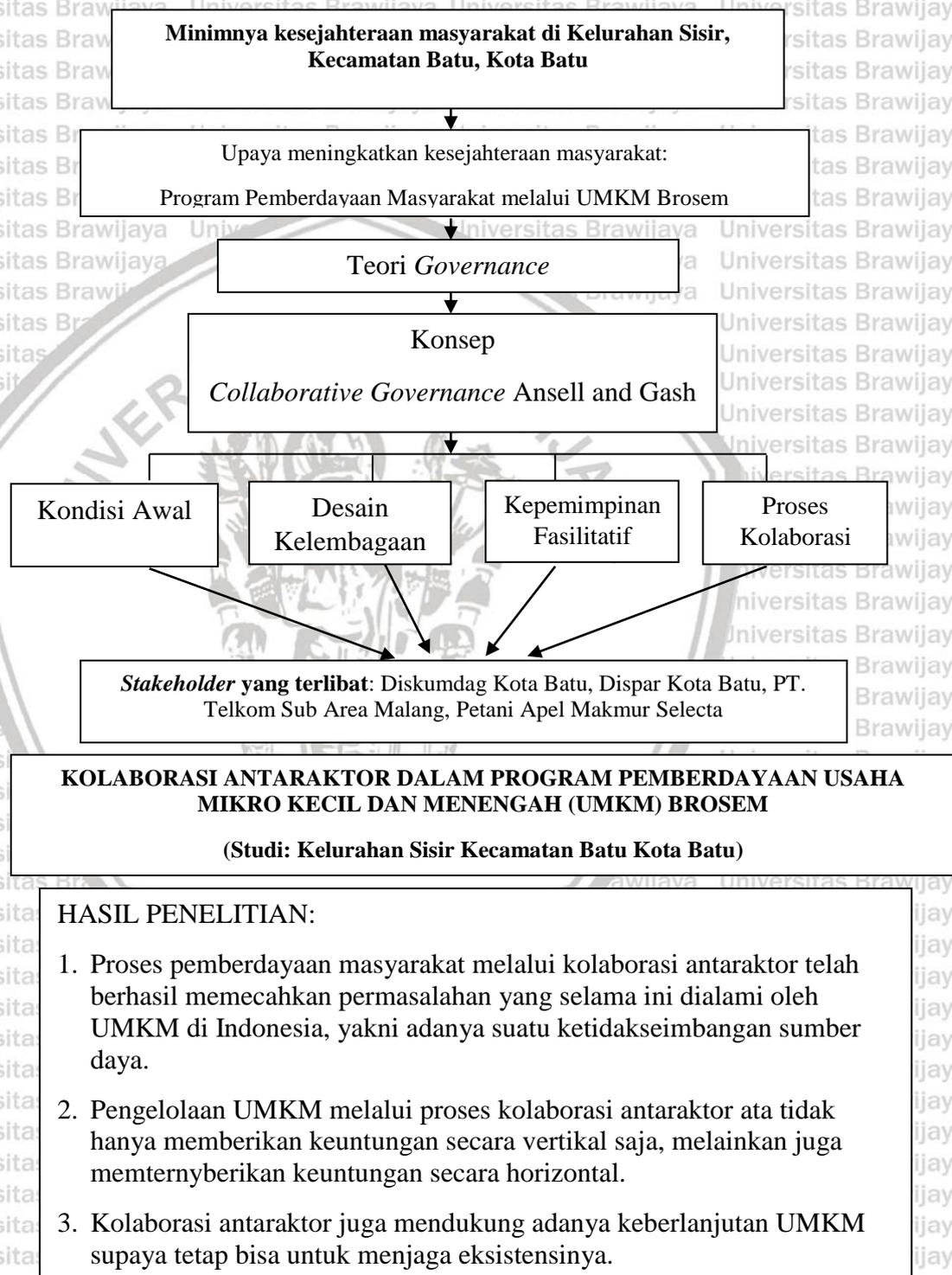
Penulis menggunakan teori *governance* dengan menggunakan konsep *collaborative governance*. Teori *governance* merupakan sebuah teori pemerintahan versi baru yang tidak hanya melihat pemerintah sebagai lembaga (institusi), melainkan sebagai pemerintahan sebagai proses yang multi arah, yakni proses pemerintahan yang melibatkan pemerintah beserta unsur nonpemerintah. Dalam hal ini ada tiga domain yang dimaksud dalam pemerintahan versi baru yakni negara, swasta dan masyarakat. Model tata kelola menurut Ansell and Gash memiliki empat variabel yang digunakan untuk melihat suatu permasalahan yaitu: Kondisi awal, desain kelembagaan, kepemimpinan fasilitatif dan proses kolaborasi dalam pembuatan sebuah kebijakan yang berorientasi pada kesepakatan (*consensus*), konsultatif dengan tujuan untuk membuat atau mengimplementasikan kebijakan publik dan mengelola program atau *asset public*.

Pada kondisi awal UMKM Brosem kekurangan sumber daya manusia (SDM) untuk melakukan proses produksi, pemasaran dan keterbatasan pada permodalan. Keadaan tersebut mendorong UMKM Brosem untuk melakukan sebuah kolaborasi untuk bisa memberdayakan masyarakat dengan mengedepankan partisipasi aktif dari aktor yang sudah terlibat seperti Diskumdag Kota Batu, Dispar Kota Batu, PT. Telkom dan Petani Apel Makmur Selecta. Pada proses kolaborasi, UMKM Brosem mengadakan pertemuan atau forum dialog secara rutin setiap bulannya untuk bisa membangun sebuah kepercayaan dan

komitmen bersama supaya bisa mencapai tujuan bersama dengan menghasilkan keuntungan yang memiliki dampak positif atas kolaborasi yang sudah dijalankan bersama.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi antar aktor dalam program pemberdayaan masyarakat yang terjalin antara UMKM Brosem bersama dengan *stakeholder* memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan tingkat ekonomi masyarakat sekitar, terutama warga yang tergabung dalam kelompok PKK Tani Binaannya. Dengan adanya dukungan baik modal, program pelatihan SDM, hingga bantuan ekspansi pemasaran, UMKM Brosem mampu mengalami perkembangan yang sangat pesat. Dialog dan komunikasi yang terus dilakukan membangun kepercayaan dan menguatkan komitmen kerjasama yang telah dilakukan. Serta keberhasilan dan pencapaian yang diraih oleh UMKM Brosem menjadi semangat bagi antar aktor untuk terus berkomitmen memajukan ekonomi masyarakat melalui pemberdayaan UMKM Brosem.

## Bagan 2.1 Kerangka Berpikir



Sumber : Diolah Penulis (2021)

### BAB III

## METODE PENELITIAN

Bab ini akan memaparkan mengenai metode penelitian yang akan digunakan oleh peneliti. Bagian ini menjelaskan tentang beberapa sub bab, yakni jenis penelitian, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data. Jenis penelitian yang digunakan penulis adalah metode penelitian kualitatif. Metode ini dipilih karena sesuai dengan tema yang akan dianalisa oleh penulis. Adapun rincian penjelasan sebagai berikut:

### 3.1 Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan jenis penelitian dimana peneliti berusaha untuk memahami suatu realitas organisasi tertentu dan fenomena yang terjadi dari perspektif semua pihak yang terlibat dan dijelaskan sebagaimana adanya atau berdasarkan kenyataan di lapangan.<sup>34</sup> Jenis penelitian kualitatif dipilih untuk mencari data yang lebih mendalam melalui wawancara kepada pihak-pihak yang berkaitan tentang kolaborasi antaraktor dalam program program pemberdayaan yang dilakukan oleh Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Brosem. Hasil penelitian nantinya ditekankan supaya bisa memberi gambaran secara obyektif tentang keadaan yang sebenarnya dari objek yang diteliti.

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penggunaan penelitian dengan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif bermaksud untuk melakukan suatu observasi langsung dengan dilengkapi dokumen atau berkas-berkas. Penelitian menggunakan analisis data secara deskriptif yang bertujuan supaya bisa menjelaskan secara tepat mengenai gejala, sifat-sifat suatu individu ataupun

<sup>34</sup> Jan Joker, dkk. 2011. *Metodologi Penelitian: Panduan Untuk Master dan PH. D di Bidang Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat

kelompok dalam menganalisis gejala-gejala yang terjadi di masyarakat. Ciri paling khas dari penelitian yang digunakan penulis dalam menganalisis data adalah data yang diperoleh didominasi oleh gambar dan kata-kata.<sup>35</sup> Dengan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif dirasa lebih membantu dalam mengeksplorasi studi di Kelurahan Sisir Kecamatan Batu Kota Batu ini khususnya hubungan kolaborasi antaraktor yang terlibat dalam proses pemberdayaan.

### 3.2 Lokasi Penelitian dan Fokus Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Industri Sari Apel Brosem Kelurahan Sisir Kecamatan Batu Kota Batu dan Dinas Koperasi, Usaha Mikro Perindustrian dan Perdagangan Kota Batu dengan beberapa tempat tertentu yakni:

1. Kelurahan Sisir Kecamatan Batu Kota Batu: Kelurahan ini merupakan kelurahan yang menaungi secara administratif adanya Industri Sari Apel Brosem. Di lokasi ini peneliti mencari data primer dengan melakukan wawancara terhadap Kepala Desa Kelurahan Sisir mengenai program pemberdayaan yang dilaksanakan oleh Kelompok Tani PKK.
2. Industri Sari Apel Brosem: Lokasi ini merupakan tempat dijalankannya kegiatan pemberdayaan masyarakat pada Kelompok Tani PKK dengan kegiatan pemberdayaan masyarakat berupa memproduksi olahan sari apel. Di Industri Sari Apel Brosem ini penulis mencari data primer dalam bentuk wawancara terhadap pengurus Industri mengenai pemberdayaan masyarakat yang dilakukan oleh beberapa aktor
3. Rumah - rumah warga Kelurahan Sisir: Di lokasi ini peneliti mencari data primer dengan melakukan wawancara terhadap masyarakat yang menjadi pegawai di Industri Sari Apel Brosem maupun anggota keluarganya. Selain ini peneliti akan mencari data sekunder dalam bentuk catatan-catatan tentang kegiatan pemberdayaan.

<sup>35</sup> Lexy J. Moleong. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosdakarya

4. Kantor Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu: Di lokasi ini, peneliti mencari data primer melalui wawancara kepada kepala Dinas Diskumdag Kota Batu tentang apa saja yang berkaitan dengan pemberdayaan masyarakat khususnya melalui Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Selain itu peneliti juga melakukan wawancara tentang apa saja usaha yang dilakukan Diskumdag dalam program pemberdayaan masyarakat khususnya di Industri Sari Apel Kelurahan Sisir Kecamatan Batu Kota Batu.
5. Kantor Dinas Pariwisata Kota Batu: Di lokasi ini, peneliti mencari data primer melalui wawancara kepada kepala Dinas Pariwisata tentang peran kolaboratifnya dalam mendukung adanya program pemberdayaan masyarakat di Industri Sari Apel Brosem Kelurahan Sisir Kecamatan Batu Kota Batu. Selain itu peneliti juga melakukan wawancara tentang apa saja usaha atau program yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata Kota Batu dalam proses pemberdayaan masyarakat Kelompok Tani PKK di Kelurahan Sisir.
6. PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Sub Area Malang: Di lokasi ini, peneliti mencari data primer melalui wawancara kepada pihak PT. Telkom yang menangani masalah program pemberdayaan masyarakat melalui Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Kota Batu. Selain itu peneliti juga melakukan wawancara mengenai kegiatan atau program apa saja yang akan dan sudah dilakukan PT. Telkom dalam membina Kelompok Tani PKK yang ada di Industri Sari Apel berbasis pemberdayaan masyarakat.
7. Kelompok Petani Apel Makmur Selecta: Disini peneliti mencari data primer maupun data sekunder terkait dengan hasil produksi dari petani apel Tani Makmur yang kemudian dikirimkan ke Industri Sari Apel Brosem. Tidak hanya itu peneliti juga melakukan wawancara terkait dengan kerja sama yang sudah dijalankan selama ini oleh Industri Sari Apel Brosem dengan Kelompok Tani Makmur Selecta.

Fokus penelitian ini digunakan oleh peneliti pada saat melakukan kegiatan penelitian yang ada di lapangan. Fokus penelitian memiliki tujuan yakni untuk memberikan suatu batasan dan arahan supaya mampu digunakan untuk menjawab rumusan masalah. Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian maka yang menjadi fokus penelitian yang akan penulis teliti adalah terkait dengan kolaborasi antaraktor dalam program pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Brosem di Kelurahan Sisir Kecamatan Batu Kota Batu untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi Ibu-Ibu PKK dan mengurangi angka pengangguran. Selain itu penelitian peneliti juga difokuskan pada faktor-faktor yang melatarbelakangi adanya kolaborasi antaraktor di Industri Sari Apel Brosem. Lokasi penelitian dan fokus penelitian memiliki hubungan yang berkesinambungan dengan begitu mempermudah penulis dalam melakukan observasi penelitian karena difokuskan pada satu desa namun memiliki keterlibatan aktor cukup banyak. Aktor yang terlibat dalam proses pemberdayaan ini adalah pemerintah, swasta dan masyarakat setempat.

### 3.3 Jenis Data

Data merupakan hal yang sangat penting dalam proses penelitian. Data menjadi penting karena menjadi sumber utama peneliti untuk menganalisis masalah yang akan diteliti dan digunakan menganalisis objek kajian secara komprehensif. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan dua jenis data yang digunakan, seperti:

#### a. Data Primer:

Data primer adalah data yang didapatkan dari sumber pertama yakni responden. Data yang diperoleh didapat melalui teknik mengamati (observasi) dan melakukan wawancara yang dilakukan secara mendalam agar data yang didapatkan bisa menjawab rumusan masalah dalam sebuah penelitian.

Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang dapat memberikan informasi mengenai kolaborasi antaraktor dalam program pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Brosem di Kelurahan

Sisir Kecamatan Batu Kota Batu. Hal ini dapat berupa data hasil wawancara dengan beberapa pihak pemerintah, swasta dan pelaku usaha yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam kegiatan pemberdayaan masyarakat Kelompok Tani PKK.

#### b. Data Sekunder.

Data sekunder merupakan data yang didapatkan bukan dari sumber pertama atau tidak secara langsung. Data sekunder ini dapat diperoleh dari buku, literatur, dokumen atau catatan, tulisan ilmiah, pihak kedua atau yang lain yang dapat digunakan sebagai penunjang data primer. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jurnal, arsip atau dokumen, dan berita media sebagai data sekunder. Data sekunder yang diperlukan dalam penelitian ini merupakan data yang mampu memberikan informasi tentang kolaborasi aktor yang terlibat dalam program pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Brosem di Kelurahan Sisir Kecamatan Batu Kota Batu.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam teknik pengumpulan data ada dua hal yang bisa mempengaruhi hasil kualitas dari sebuah penelitian, seperti kualitas instrumen penelitian dan kualitas pengumpulan data. Tidak hanya pemilihan metode saja yang harus tepat, pemilihan metode pengumpulan data dalam sebuah penelitian juga memerlukan kemampuan yang tepat dan relevan. Ketepatan dan kecermatan untuk memilih dan menggunakan teknik dan alat pengumpulan data memiliki pengaruh pada kejelasan objektivitas hasil penelitian. Berbagai cara yang ditempuh para peneliti dalam mengumpulkan data primer dan sekunder penelitian. Adapun teknik pengumpulan yakni wawancara, observasi, dokumentasi dan studi literatur.

#### 3.4.1 Wawancara

Wawancara merupakan suatu kegiatan komunikasi antara dua orang, dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan, berdasarkan tujuan tertentu. Tujuan wawancara adalah untuk mengumpulkan keterangan dan informasi yang berkaitan

dengan subjek penelitiannya.<sup>36</sup> Dalam melakukan wawancara, keberhasilan dalam mendapatkan data atau informasi sangat bergantung pada kemampuan peneliti dalam melakukan wawancara. Wawancara secara garis besar dibagi menjadi dua, yakni wawancara tak terstruktur dan wawancara terstruktur.

Wawancara yang tidak terstruktur disebut sebagai wawancara mendalam, sifatnya sangat fleksibel tidak terikat pada daftar pertanyaannya yang sudah disiapkan sebelum melakukan wawancara. Wawancara yang terstruktur disebut wawancara baku yang mana apa yang ditanyakan kepada responden harus sesuai dengan pertanyaan yang sudah disiapkan sebelum melakukan wawancara. Dalam penelitian ini, penulis memilih menggunakan wawancara yang tidak terstruktur. Daftar pertanyaannya memang sudah disiapkan oleh penulis, namun ketika muncul pertanyaan baru ketika di lapangan, maka pertanyaan tersebut tetap akan ditanyakan oleh peneliti.

Dalam penelitian ini, penentuan informan dengan cara memilih informan yang memiliki pengaruh penting. Selain informan utama, peneliti memerlukan informan tambahan yang memiliki cara pandang berbeda. Selanjutnya penulis akan menghubungi dan membuat janji sendiri dengan informan. Setelah informan memberikan izin, maka peneliti akan melakukan persiapan wawancara sesuai janji yang sudah disepakati oleh kedua belah pihak. Setelah peneliti dan narasumber bersepakat mengenai waktu wawancara, maka peneliti memulai wawancara dengan menggunakan pedoman wawancara yang telah dipersiapkan sebelumnya namun tetap dengan pertanyaan yang mengalir. Dalam penentuan informan, peneliti berusaha untuk memilih informan yang sesuai dengan kriteria, yakni yang berkaitan dengan kolaborasi aktor dalam program pemberdayaan masyarakat melalui Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Brosem. Berikut daftar informan yang akan diwawancarai oleh peneliti.

<sup>36</sup> Koentjaningrat. 1993. *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: Gramedia

**Tabel 3.1**  
**Daftar Informan Penelitian**

No	Nama	Jabatan/Profesi
1	Riyanto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketua RW X Kelurahan Sisir</li> <li>• Perintis Industri Sari Apel</li> <li>• Pembina Industri Sari Apel Brosem</li> <li>• Konsultan Produksi</li> <li>• Manajer</li> </ul>
2	Sugeng	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perintis Industri Sari Apel</li> <li>• Manajer bidang Sumber Daya Manusia (SDM) Brosem</li> </ul>
3	Diyah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sekretaris dan Bendahara Industri Sari Apel Brosem</li> </ul>
4	Rahman	Kepala Seksi Pemberdayaan Usaha Mikro (Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu)
5	Mahastoto	Kepala Seksi Promosi dan Kerjasama (Dinas Pariwisata Kota Batu)
6		Kabid Pemberdayaan PT. Telkom Tbk, Sub Area Malang
8	Sugiyono	Kelompok Petani Makmur Selecta
9	Pegawai Industri Sari Apel Brosem	Dengan profesi masing-masing

Sumber: Diolah penulis (2020)

### 3.4.2 Observasi

Observasi dapat dimengerti sebagai teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap apa yang akan diamati oleh penulis dalam penelitian. Dalam hal ini peneliti memiliki keterlibatan aktif

didalam masyarakat yang akan diteliti. Posisi ini memungkinkan peneliti melakukan observasi dan pencatatan sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti.<sup>37</sup> Dalam menggunakan teknik observasi yang terpenting ialah mengandalkan penginderaan dan ingatan peneliti. Teknik ini digunakan untuk mencatat gejala maupun fenomena yang nampak saat kejadian berlangsung. Objek yang diamati adalah kolaborasi antaraktor dalam kegiatan program pemberdayaan melalui Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Brosem di Kelurahan Sisir Kecamatan Batu Kota Batu.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan sebuah observasi terhadap kolaborasi antaraktor dalam program pemberdayaan melalui Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Kelurahan Sisir Kecamatan Batu Kota Batu. Kegiatan yang dilakukan oleh peneliti bertujuan untuk mengetahui kejadian secara nyata mengenai bagaimana program pemberdayaan yang ada di Industri Sari Apel Brosem dan sudah melibatkan beberapa aktor dalam setiap prosesnya. Tidak hanya itu, peneliti juga melakukan kegiatan pengamatan secara mendalam mengenai apa saja program-program yang digunakan untuk memberdayakan Kelompok Tani PKK yang ada di Industri Sari Apel Brosem.

### 3.4.3 Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengumpulan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen berupa tulisan, dokumen, catatan-catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, agenda bahkan catatan harian peneliti selama proses penelitian itu dilakukan. Teknik ini dipakai untuk melengkapi validitas data hasil kedua teknik di atas. Hal ini dilakukan karena data dokumentasi tidak mungkin berbohong atau mungkin lupa dan menyangkal pada peneliti. Data ini merupakan bukti proses yang dilakukan oleh subjek dalam objek penelitian ini. Melalui teknik dokumen ini, data yang ingin diperoleh adalah data-data tentang kolaborasi antaraktor dalam program pemberdayaan masyarakat melalui Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Brosem di Kelurahan Sisir Kecamatan Batu Kota Batu.

<sup>37</sup> Husaini Usman dan Purnomo Setiadi Akbar. 1996. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara

### 3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan sebuah proses yang digunakan untuk mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar.<sup>38</sup> Analisis data dimulai dengan melakukan wawancara mendalam dengan partisipan setelah dilakukan observasi dan menentukan domain yang dihasilkan dari laporan observasi. Setelah melakukan wawancara kepada partisipan, analisis data dimulai dengan membuat transkrip hasil wawancara, dengan cara memutar kembali rekaman hasil wawancara, mendengarkan dengan seksama, kemudian menuliskan kata-kata yang didengar sesuai dengan apa yang ada dalam rekaman tersebut. Setelah peneliti menulis hasil wawancaratersebut ke dalam transkrip, selanjutnya peneliti harus membaca secara cermat untuk kemudian dilakukan reduksi data. Peneliti membuat reduksi data dengan cara membuat abstraksi, yaitu mengambil dan mencatat informasi-informasi yang bermanfaat sesuai dengan konteks penelitian atau mengabaikan kata-kata yang tidak perlu sehingga didapatkan inti kalimatnya saja, tetapi bahasanya sesuai dengan bahasa partisipan.

Abstraksi yang sudah dibuat dalam bentuk satuan-satuan yang kemudian dikelompokkan dengan berdasarkan taksonomi dari domain penelitian. Analisis domain menurut adalah memperoleh gambaran yang umum dan menyeluruh dari obyek/penelitian atau situasi sosial.<sup>39</sup> Peneliti memperoleh domain ini dengan cara melakukan pertanyaan besar dan pertanyaan-pertanyaan kecil yang bisa memperdalam jawaban dari pertanyaan besar tersebut. Analisis data merupakan bagian yang sangat penting dalam metode penelitian. Dengan melakukan analisis tersebut, data yang telah dikumpulkan dapat diberi makna yang bermanfaat dalam pemecahan masalah penelitian. Adapun langkah langkah dari teknik analisis data yang peneliti lakukan yaitu:

#### 1. Proses Pengumpulan Data (*Data Collection*)

<sup>38</sup> Moleong. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

<sup>39</sup> Sugiono. 2017. *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif D&R*. Bandung: Alfabeta

Pada tahap proses pengumpulan data dapat dilakukan pada saat sebelum penelitian, awal penelitian, pada waktu penelitian dan di akhir penelitian. Pada metode penelitian kualitatif tidak ada spesifikasi waktu yang mengatur kapan waktu tetap dalam proses pencarian data. Hal tersebut disebabkan karena pada metode penelitian kualitatif data dapat dikumpulkan pada saat penelitian sedang dijalankan. Proses ini bertujuan untuk mencari, mencatat dan mengumpulkan data melalui hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang terkait dengan kolaborasi antaraktor dalam program pemberdayaan masyarakat melalui Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Brosem.

## 2. Reduksi Data (*Data Reductin*)

Pengolahan data dalam metode penelitian kualitatif sering disebut sebagai mereduksi data. Data yang sudah diperoleh dari penelitian di lapangan tentu memiliki jumlah yang banyak dan tentunya sangat beragam. Mengingat jumlahnya yang sangat banyak dan beragam maka dari itu perlu untuk melakukan kegiatan seperti: *editing*, *coding* dan tabulasi data. Mereduksi data berarti merangkum dan menyeragamkan, melihat pokok-pokok, melihat hal-hal yang penting dan mencari garis besar dari hasil pencarian data pada saat penelitian lapangan. Dengan begitu, peneliti akan dengan mudah untuk bisa mendapatkan data yang lebih jelas dan relevan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kolaborasi aktor yang terlibat dalam program pemberdayaan masyarakat Kelompok Tani PKK.

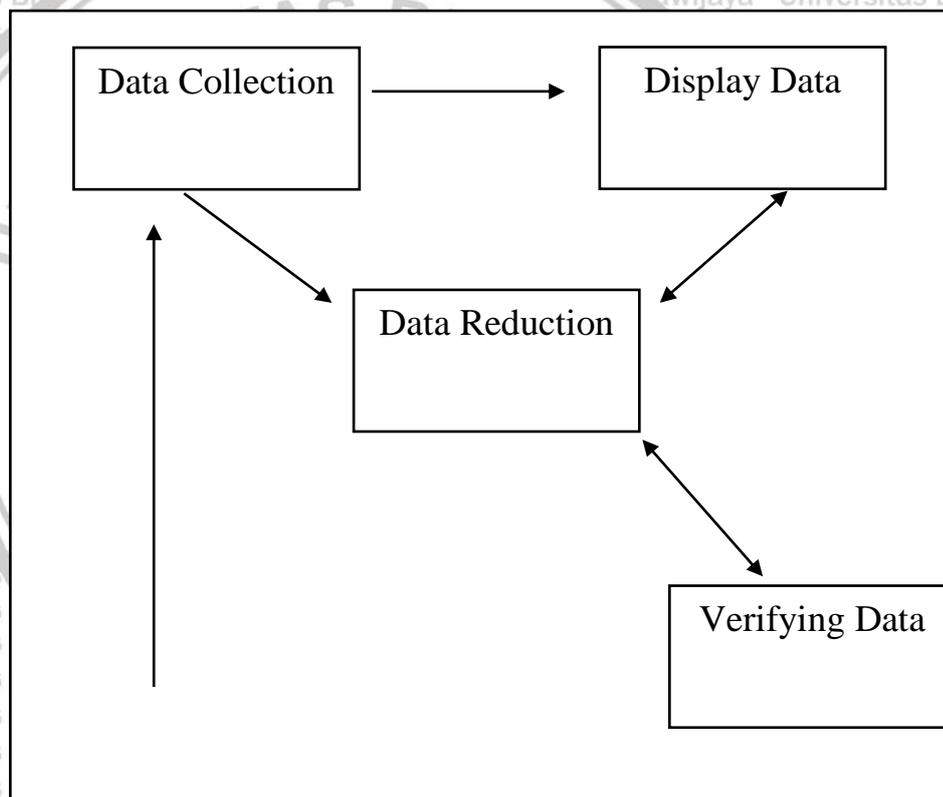
## 3. Penyajian Data (*Display Data*)

Pada tahap penyajian data ini, data sudah dirubah menjadi penjelasan yang relevan dengan kesesuaian tema yang diambil oleh peneliti. Penyajian data merupakan tahapan untuk menyelaraskan atau menggabungkan beberapa informasi sehingga dapat menggambarkan kenyataan yang terjadi di lapangan secara runtut dan mudah dipahami oleh pembaca. Adapun jenis penyajian data dapat berupa tulisan, gambar, grafik, tabel, matriks, jaringan dan bagan.

## 4. Verifikasi Data (*Verifying Data*)

Tahapan yang terakhir adalah melakukan penarikan kesimpulan. Hasil pada tahap ini adalah adanya kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan masih bisa berubah jika tidak ditemukan data-data yang kuat untuk mendukung pernyataan-pernyataan sebelumnya. Pada penelitian ini, kesimpulan awal yang diberikan oleh peneliti akan didukung oleh data-data yang diperoleh peneliti dari lapangan. Kesimpulan data yang diperoleh peneliti merupakan hasil dari kombinasi data-data yang telah melewati proses pemilahan data.

**Bagan 3.1**  
**Teknik Pengolahan Data**



Sumber: Olahan penulis

### 3.6 Teknik Keabsahan Data / Validitas Data

Teknik keabsahan data atau validitas data yang digunakan adalah triangulasi. Triangulasi merupakan suatu pendekatan yang menggabungkan data dari berbagai sumber yang sudah dikumpulkan sebelumnya. Pada peneliiian ini

fokus triangulasi yang digunakan adalah teknik triangulasi sumber data yang diperoleh dengan cara membandingkan atau mengecek ulang informasi yang didapat dari sumber yang berbeda. Keseluruhan data yang diperoleh kemudian dikumpulkan oleh peneliti supaya bisa diidentifikasi sesuai dengan permasalahan terkait kolaborasi antar aktor dalam program pemberdayaan masyarakat melalui Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Brosem di Kelurahan Sisir Kecamatan Batu Kota Batu. Pada penelitian yang sudah dilakukan oleh penulis, proses kolaborasi antar aktor yang dilakukan oleh UMKM Brosem dengan kemitraannya yakni Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu, Dinas Pariwisata Kota Batu, PT. Telkom Sub Area Malang dan Petani Apel Makmur Selecta mendapatkan keberhasilan yang cukup signifikan dalam meningkatkan kesejahteraan Kelompok Tani PKK binaannya melalui program pemberdayaan masyarakat. Dengan adanya kolaborasi antar aktor yang sudah dijalankan oleh UMKM Brosem bersama dengan *stakeholder* semakin mendukung untuk tetap menjaga eksistensi dari Industri Sari Apel Brosem itu sendiri.

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

Pada bab ini memaparkan gambaran umum dari Kelurahan Sisir yang merupakan salah satu kelurahan yang ada di Kota Batu dan memiliki kegiatan aktif berupa produksi olahan sari apel, pembahasan secara umum ini dimulai dari pembahasan kondisi geografis administrasi dan kondisi geografis. Pembahasan kemudian dilanjutkan tentang gambaran umum dari UMKM Brosem yang merupakan salah satu industri olahan sari apel terbesar yang ada di Kelurahan Sisir Kota Batu. Pembahasan secara umum mengenai objek penelitian yang ditinjau secara geografis dan demografis, kemudian penulis membahas secara spesifik mengenai kolaborasi antar aktor yang tercipta pada proses pemberdayaan masyarakat di Kelurahan Sisir yang dilakukan melalui UMKM Brosem dan beberapa *stakeholder* yang terlibat.

#### 4.1 Kondisi Geografis Kelurahan Sisir, Kecamatan Batu, Kota Batu

Secara geografis Kota Batu merupakan wilayah yang berada di provinsi Jawa Timur. Yang mana wilayah tersebut berbatasan langsung dengan beberapa wilayah yang ada di Jawa Timur seperti: sebelah utara berbatasan dengan Kabupaten Mojokerto dan Kabupaten Pasuruan, sebelah timur berbatasan dengan Kabupaten Malang, sebelah selatan berbatasan dengan Kabupaten Blitar dan Kabupaten Malang, dan sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Malang. Kota Batu terbagi atas tiga kecamatan, yaitu Kecamatan Batu, Kecamatan Junrejo dan Kecamatan Bumiaji. Luas wilayah Kota Batu seluas 19.908,72 Ha, Kecamatan Batu seluas 4.545,81 Ha, Kecamatan Junrejo seluas 2.565,02 Ha dan Kecamatan Bumiaji seluas 12.797,89 Ha.



**Tabel 4.1**  
**Luas Wilayah di Kecamatan Kota Batu**

No	Kelurahan	Luas Wilayah (Ha)
<b>KECAMATAN BATU</b>		
1.	Oro-Oro Ombo	1,691,63
2.	Pesanggrahan	699,40
3.	Songgokerto	566,86
4.	Temas	461,05
5.	Nggalik	320,27
6.	Sumberejo	291,84
7.	Sisir	263,40
8.	Sidomulyo	251,36
<b>KECAMATAN JUNREJO</b>		
1.	Tlekung	872,70
2.	Pendem	360,09
3.	Junrejo	352,04
4.	Torongrejo	339,40
5.	Dadaprejo	260,38
6.	Beji	241,24
7.	Mojorejo	193,17
<b>KECAMATAN BUMIAJI</b>		
1.	Tulungrejo	7,023.92
2.	Sumbergondo	1,379.23
3.	Bulukerto	1,007.05
4.	Giripurno	980,56
5.	Bumiaji	844,82

6.	Gunungsari	688,43
7.	Pandanrejo	682,16
8.	Punten	245,72

*Sumber: PPID Kota Batu*

Kawasan lereng dan perbukitan merupakan struktur wilayah yang menyusun sebagian besar kawasan di Kota Batu. Kota Batu sendiri secara geografis terletak pada  $7^{\circ}44',55,11'$  sampai dengan  $8^{\circ}26',35,45'$  LS dan  $122^{\circ}17',10,90'$  sampai dengan  $122^{\circ}57',00,00'$  BT.<sup>40</sup> Kota Batu merupakan Kota yang terletak dibawah kaki gunung Panderman yang ketinggiannya mencapai 700-1100 m diatas permukaan air laut. Ketika musim dingin, suhu di Kota Batu mencapai 15-19 derajat, sedangkan ketika musim panas mencapai 28 derajat. Kondisi tanah di Kota Batu disusun oleh beberapa jenis tanah, yakni jenis tanah kambisol, andosol, alluvial dan latosol. Keempat jenis tanah tersebut merupakan hasil dari endapan pegunungan panderman, welirang dan arjuno. Dengan suhu yang dingin dan kondisi tanah yang subur, maka Kota Batu lebih terkenal dengan kekayaan dan kesuburan alamnya. Seringkali kekayaan dan kesuburan alam dijadikan sebagai daya tarik tersendiri bagi para wisatawan sebagai tempat wisata alam dan perkebunan.

Di kecamatan Kota Batu terdapat empat kelurahan. Empat kelurahan tersebut yakni, kelurahan Sisir, kelurahan Ngaglik, kelurahan Songgokerto dan kelurahan Temas. Empat kelurahan tersebut, memiliki jarak yang tidak jauh. Kelurahan Sisir sendiri berada diantara beberapa kelurahan yang ada di Kecamatan Kota Batu. Letak kelurahan Sisir sangat strategis, karena berdekatan dengan pusat keramaian di Kota Batu. Kelurahan Sisir merupakan kelurahan yang berada pada dataran yang berbukit, serta memiliki padat pemukiman dan tidak memiliki lahan pertanian dan perkebunan. Ketinggian kelurahan Sisir berada pada 600-1000 diatas permukaan laut. Kondisi tersebut tentu saja memiliki pengaruh tersendiri terhadap mata pencaharian penduduk setempat. Adapun jarak tempuh

<sup>40</sup> Badan Pusat Statistik (BPS) 2020 (Online)

Kelurahan Sisir menuju ke kecamatan yakni kurang lebih tiga menit, sedangkan jarak tempuh menuju Balai Kota Among Tani sekitar lima menit.<sup>41</sup>

#### 4.2 Kondisi Demografis Kelurahan Sisir, Kecamatan Batu, Kota Batu

Perkembangan penduduk merupakan sebuah perubahan populasi yang mana sewaktu-waktu bisa mengalami peningkatan maupun penurunan. Menurut Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Dispendukcapil), di tahun 2020 jumlah populasi di Kota Batu mengalami peningkatan jika dibandingkan dengan populasi di tahun 2019. Jumlah keseluruhan populasi penduduk di Kota Batu tahun 2020 adalah 442.382 jiwa. Sedangkan jumlah keseluruhan populasi penduduk di Kota Batu tahun 2019 adalah 207.490 jiwa. Presentasi kenaikan populasi penduduk di Kota Batu mencapai 50 persen. Semakin meningkatnya jumlah populasi di Kota Batu menjadi tantangan tersendiri bagi pemerintah dan *stakeholder* lainnya. Dalam hal ini pemerintah memiliki kewajiban untuk bisa mengatasi berbagai permasalahan yang disebabkan oleh faktor populasi penduduk yang semakin meningkat.

Menurut data administrasi dari Pemerintahan Desa di tahun 2020, tercatat jumlah total penduduk Kelurahan Sisir 16.158 jiwa, terdiri dari laki-laki sejumlah 8.034 jiwa dan perempuan sejumlah 8.124 jiwa.<sup>42</sup> Jumlah kepadatan penduduk di Kelurahan Sisir merupakan terbesar kedua setelah Kelurahan Temas. Kepadatan penduduk yang terjadi di Kelurahan Sisir, Kecamatan Batu, Kota Batu ini setiap tahunnya pasti mengalami peningkatan. Faktor yang melatarbelakangi adanya peningkatan tersebut sangatlah beragam, mulai dari karena Kota Batu merupakan kota tujuan wisata dan merupakan pusat perekonomian. Maka dari itu banyak sekali penduduk yang memilih untuk tinggal dan menetap disana. Sedangkan yang mempengaruhi laju pertumbuhan penduduk adalah jumlah dari kelahiran, kematian dan mobilitas penduduk.

Untuk sumber daya manusia (SDM) di Kelurahan Sisir terdapat beragam jenis usia mulai dari usia produktif dan usia non-produktif. Usia-usia produktif dan

<sup>41</sup> Rencana Program Investasi Jangka Menengah Daerah Kota Batu (RPIJM) 2016-2021 Hlm. 4-6

<sup>42</sup> Badan Pusat Statistik (BPS) 2018 (*Online*)

non produktif yang ada di Kelurahan Sisir sangat memiliki potensi yang baik dalam hal pekerjaan dan pemberdayaan. Namun, tidak semua keahlian dan kemampuan mereka dapat diserap dengan baik oleh para penyedia lapangan pekerjaan. Sangat beragam jenis pekerjaan yang ada pada penduduk di Kelurahan Sisir. Untuk usia nonproduktif kebanyakan bekerja pada industri yang terdapat di Kelurahan Sisir, yakni Industri Sari Apel BROSEM. Pada mulanya para pekerja dari industri olahan sari apel ini merupakan salah satu pekerja pabrik, namun dikarenakan terdapat pengurangan tenaga kerja akhirnya mengakibatkan mereka tidak memiliki pekerjaan. Dengan keterampilan yang mereka miliki beserta semangatnya, para mantan pekerja pabrik itu aktif menggeluti pemberdayaan masyarakat yang ada di Industri Sari Apel Brosem tersebut. Kehadiran industri tersebut, semakin membuat perekonomian lebih maju.

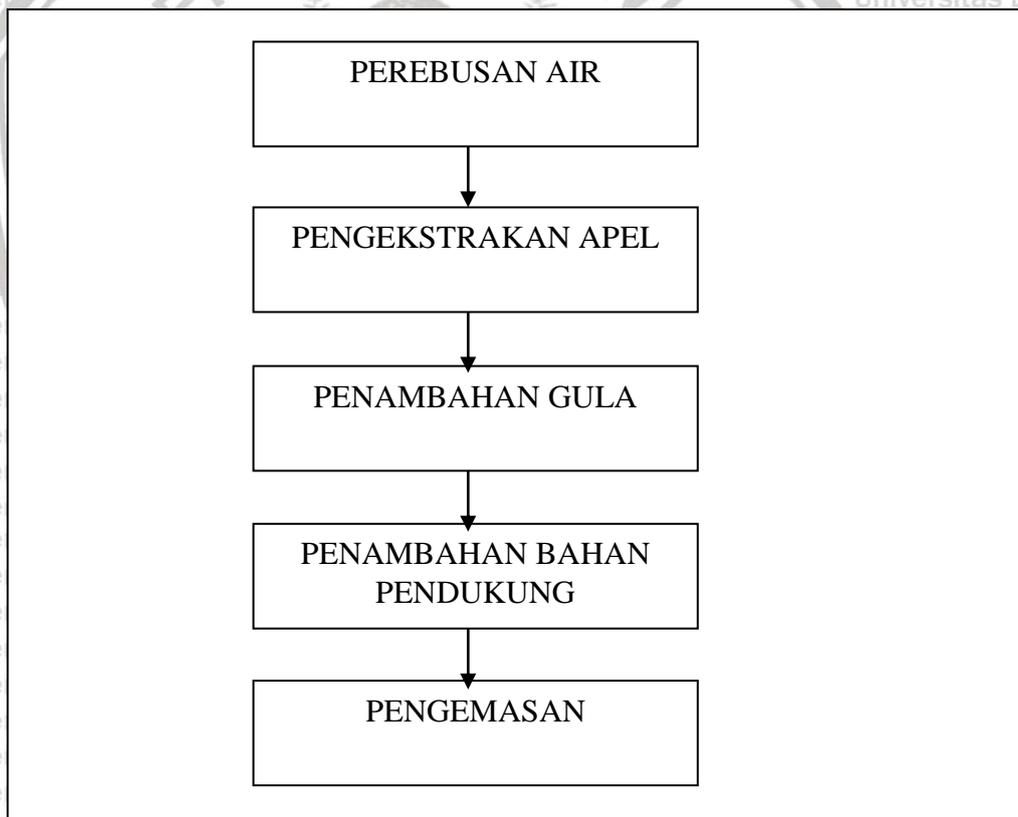
#### **4.3 Industri Sari Apel BROSEM**

Dewasa kini, sektor industri sangat memberikan dampak dan kontribusi positif bagi perekonomian wilayah. Contoh dari adanya industri yang memiliki dampak dan kontribusi yang positif bagi wilayahnya adalah Industri Sari Apel BROSEM. Industri olahan sari apel ini terdapat di Kelurahan Sisir, Kecamatan Batu, Kota Batu. Di mana sektor industri ini memproduksi olahan sari apel ini yang menjadi salah satu aset yang diunggulkan di Kota Batu. Olahan sari apel ini merupakan aset yang menjadi ciri khas Kota Batu, yang mana olahan sari buahnya menggunakan buah hasil perkebunan petani setempat. Sejarah singkat Industri Sari Apel BROSEM ini dicetuskan oleh ibu-ibu PKK yang terdiri dari sekitar 20 ibu rumah tangga. Keinginan untuk bisa meningkatkan kesejahteraan perekonomian masyarakat setempat melalui pemberdayaan, maka didirikanlah sebuah usaha olahan sari apel ini. Harapan dari adanya industri olahan sari apel ini juga bisa menjadi percontohan model pemberdayaan bagi masyarakat di daerah lain.

Proses pengolahan sari apel sendiri melalui proses yang panjang sampai benar-benar menciptakan sari buah apel yang segar dan murni. Proses pengolahan

sari apel ini membutuhkan bahan baku berupa (apel dan air), bahan pendukung berupa (caramel, gula, esense, natrium benzoate dan malek aced), mesin dan peralatan berupa (mesin pengemas manual, mesin pengemas semi auto, mesin pengemas otomatis, kardus, cup lead, isolasi dan gelas plastik). Sedangkan untuk proses produksi sari apel dimulai dari pemilahan jenis apel, pembersihan apel, merebus air sampai mendidih, setelah air mendidih buah apel yang sudah dipilah dan dibersihkan kemudia dimasukkan ke dalam air yang sudah dicampur dengan bahan baku dan bahan pendukung, tunggu sampai 30 menit setelah itu sari apel sudah bisa dikemas.

**Gambar 4. 1**  
**Proses Pengolahan Sari Apel Brosem**



*Sumber: Diolah Penulis*

Tujuan yang ingin dicapai oleh industri sari apel BROSEM ini adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan Jumlah Penjualan

Berbagai usaha yang dilakukan oleh industri ini bertujuan untuk meningkatkan penjualan. Dengan adanya peningkatan penjualan, maka akan meningkatkan nilai keuntungan yang akan didapat. Selain itu, peningkatan penjualan akan menunjukkan bahwa industri olahan sari apel ini memiliki kemampuan dan keberhasilan pada sektor produksi dan penjualannya.

#### b. Mengoptimalkan Laba

Dalam hal ini laba juga menjadi persoalan yang harus diperhatikan karena akan memiliki dampak secara jangka panjang dalam proses keberlanjutan industri ini. Dengan memperhatikan laba sama dengan berusaha untuk selalu menjaga keseimbangan atas apa yang diproduksi dan apa yang didistribusikan.

#### c. Mengadakan Perluasan Ekspansi

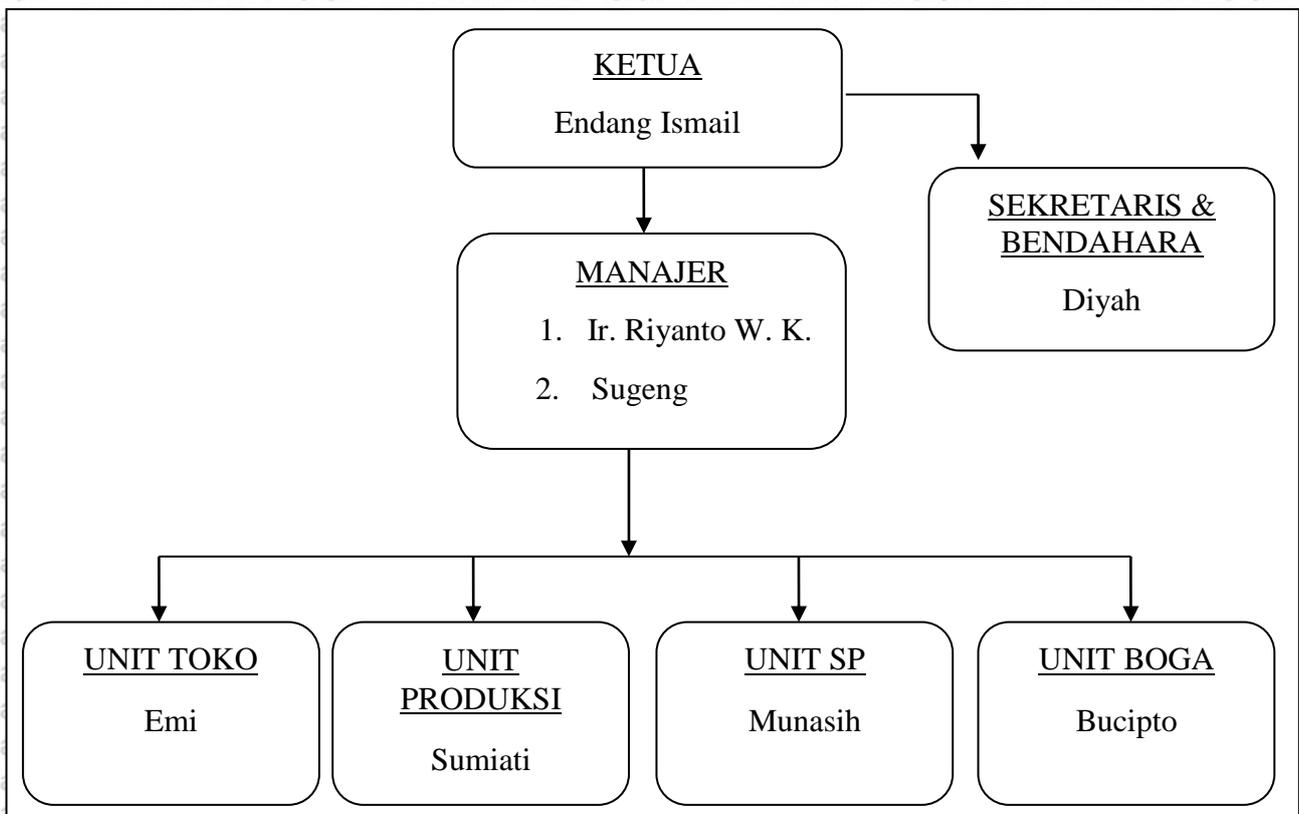
Perluasan dalam ekspansi industri adalah ketika sudah mencapai tujuan yang sifatnya jangka pendek dan juga sudah mencapai keuntungan yang sudah ditargetkan di awal. Pada tahap ini ekspansi bertujuan supaya tetap bisa menjaga eksistensi dan keberlanjutan industri.

Industri Olahan Sari Apel BROSEM juga memiliki struktur organisasi. Struktur organisasi merupakan hubungan sistematis antar fungsi yang menunjukkan tugas dan wewenang masing-masing individu dalam struktur.<sup>43</sup> Dengan adanya struktur organisasi yang baik dan sehat maka akan bisa untuk mengatur dan membagi tugas dari masing-masing fungsi berdasarkan tanggung jawabnya. Struktur yang ada di Industri Sari Apel BROSEM ini adalah bentuk struktur organisasi garis dimana dari masing-masing unit langsung bertanggungjawab kepada atasan atau manajer yang langsung yang akan menyampaikan ke pimpinan.

<sup>43</sup> Tatiek Nurhayati dan Ahmad Darwansyah. 2013. 'Peran Struktur Organisasi dan Sistem Remunerasi Dalam Meningkatkan Kinerja'. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol 14 No 2 Januari. Hlm 4-5

Industri Sari Apel BROSEM dalam struktur organisasi, ketua membawahi satu manajer dan seorang manajer membawahi empat unit, yaitu unit toko, unit produksi, unit SP dan unit boga. Berikut struktur organisasi yang ada di Industri Sari Apel BROSEM di Kelurahan Sisir, Kecamatan Batu, Kota Batu:

**Gambar 4.2**  
**Struktur Organisasi Industri Sari Apel BROSEM**



Sumber: Arsip Industri Sari Apel BROSEM

Industri Sari Apel BROSEM ini dalam kegiatan produksinya melibatkan masyarakat setempat. Masyarakat setempat diberdayakan supaya bisa meningkatkan kesejahteraan ekonominya. Dalam perkembangannya dari tahun ke tahun, Industri Olahan Sari Apel BROSEM ini tentunya memiliki banyak persoalan yang dihadapi, mulai dari persoalan pendanaan untuk permodalan, kelangkaan bahan baku dan keterbatasan dalam hal pemasaran dan pendistribusian. Maka dari itu untuk menjaga keberlanjutan pemberdayaan

masyarakat oleh Industri Sari Apel BROSEM ini maka diperlukan kerja sama atau kolaborasi antar aktor. Kerja sama atau kolaborasi yang terjalin tentunya melibatkan berbagai pihak seperti, PT. Telkom Sub Area Malang, Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu, Dinas Pariwisata, PLUT Kota Batu dan Petani apel Makmur.

#### 4.4 Aktor Kolaborasi

##### 4.4.1 Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu

Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu terletak di Jl. Diponegoro no. 8, Kec. Batu, Kota Batu, Jawa Timur. Dalam menjalankan tugas, pokok dan fungsinya, Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu bertanggungjawab sepenuhnya terhadap Walikota Batu. Adapun visi misi organisasi yang mengacu pada peraturan Wali Kota Batu sebagai berikut:

Visi merupakan suatu kondisi yang menggambarkan tentang keadaan di masa depan yang berisikan sebuah cita dan citra yang ingin diwujudkan oleh instansi pemerintahan. Dalam hal ini visi harus memiliki tujuan, arah dan sasaran yang tepat dalam berkarya secara konsisten, antisipatif, inovatif dan produktif.

#### **VISI:**

*“Terwujudnya Koperasi, Usaha Kecil Menengah, Industri, dan Perdagangan menjadi sebuah lembaga yang tumbuh dan berkembang secara sehat, tangguh, serta mandiri dengan tingkat daya saing yang tinggi, sehingga dapat berperan sebagai pelaku utama dalam perekonomian Kota Batu yang bertumpu pada mekanisme pasar yang berkeadilan dan sebagai acuan penggerak perekonomian masyarakat.”<sup>44</sup>*

Sedangkan misi merupakan suatu hal yang harus diemban atau dilaksanakan oleh instansi pemerintah, sebagai penjabaran dari visi yang sudah ditetapkan. Berdasarkan Amanat Peraturan Daerah Kota Batu Nomor 5 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Perdagangan yang mana secara khusus menjalankan tugas dan fungsinya untuk

<sup>44</sup> Laporan Kinerja Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu Tahun 2019, Hlm 13

melakukan pemberdayaan diberbagai sektor seperti koperasi, usaha mikro, industri kecil dan menengah beserta perdagangan. Dengan memiliki peranan yang strategi maka diperlukan suatu cara untuk bisa mencapainya.

#### MISI:

*“Memperdayakan Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah, Perindustrian, dan Perdagangan Menjadi Pelaku Perekonomian Yang Tangguh dan Profesional.”<sup>45</sup>*

Tangguh dan profesional yang dimaksud adalah Meningkatkan kelembagaan, Meningkatkan lapangan pekerjaan. Meningkatkan lapangan usaha di bidang koperasi, usaha kecil menengah, perindustrian dan perdagangan, mendorong kelompok-kelompok usaha sejenis yang tumbuh berkembang dimasyarakat yang gunanya untuk bergabung dalam sebuah wadah lembaga koperasi. Meningkatkan jiwa kewirausahaan yang sehat, tangguh, mandiri, serta memiliki daya saing yang tinggi dilingkungan koperasi, usaha kecil, menengah, perindustrian, dan perdagangan, Meningkatkan pembangunan berkelanjutan dan wawasan lingkungan serta menciptakan peluang ekspor.

Visi dan Misi yang sudah disusun kemudian akan diimplementasikan dalam tujuan, sasaran strategis yang disertai dengan indikator dan target pencapaiannya.

Adapun sasaran strategis dari Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu, sebagai berikut:

- a. Meningkatnya kuantitas dan kualitas usaha mikro
- b. Meningkatnya kualitas koperasi
- c. Meningkatnya produktivitas usaha perdagangan
- d. Meningkatnya nilai tambah produk Industri Kecil Menengah (IKM)<sup>46</sup>

Sesuai dengan Peraturan Walikota Batu Nomor 83 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Dinas

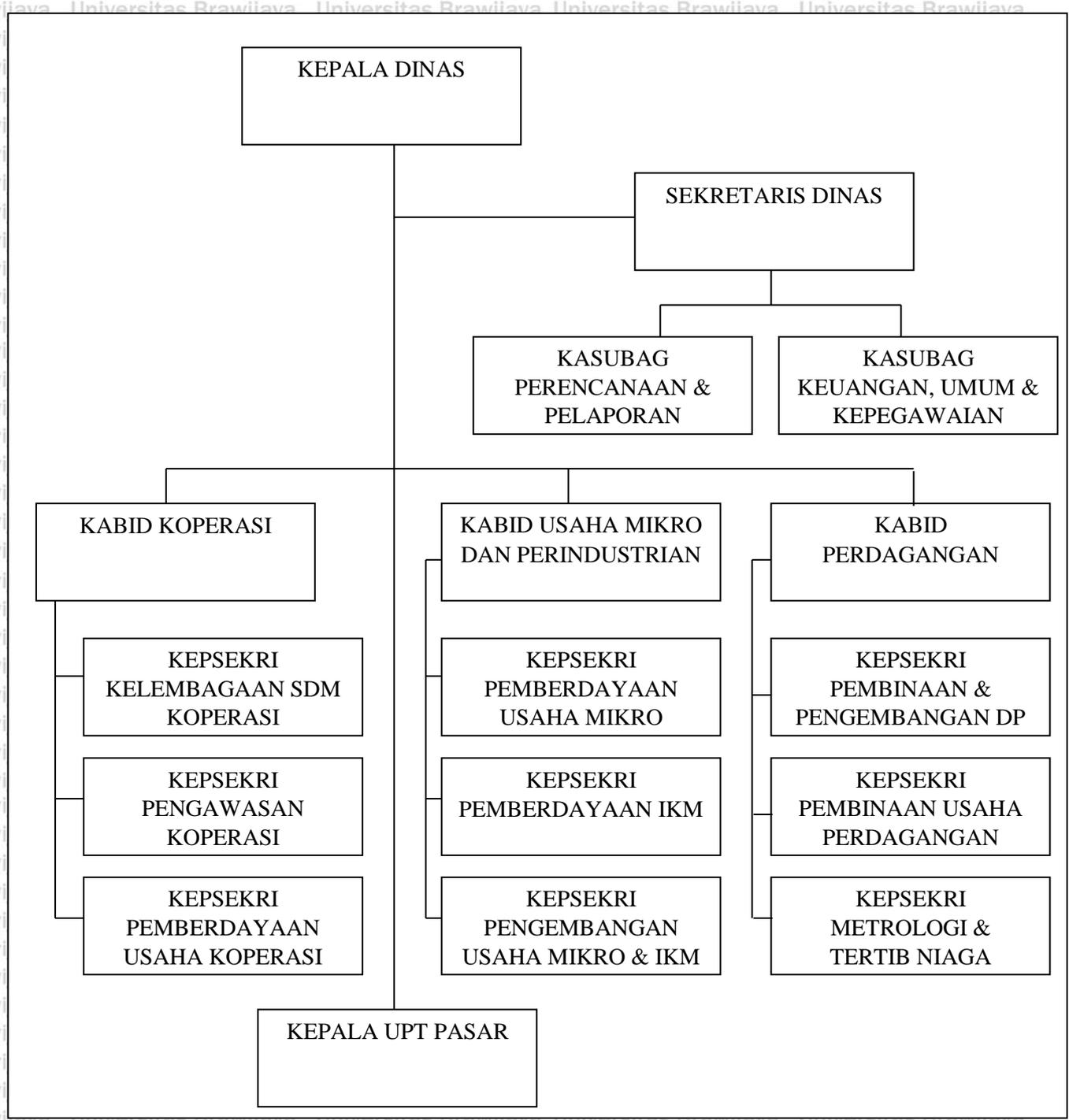
<sup>45</sup> Ibid, Hlm 14

<sup>46</sup> Ibid, Hlm 15

Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu. Adapun struktur organisasinya terdiri dari sebagai berikut:

- a. Kepala dinas
- b. Sekretariat, yang terdiri atas:
  1. Sub Bagian Program dan Pelaporan
  2. Sub Bagian Umum dan Keuangan
- c. Bidang Koperasi, yang terdiri atas:
  1. Seksi Kelembagaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Koperasi
  2. Seksi Pengawasan Koperasi
  3. Seksi Pemberdayaan Usaha Koperasi
- d. Bidang Usaha Mikro, yang terdiri atas:
  1. Seksi Pemberdayaan Usaha Mikro
  2. Seksi Pemberdayaan Industri Kecil dan Menengah (IKM)
  3. Seksi Pengembangan Usaha Mikro, Industri Kecil dan Menengah (IKM)
- e. Bidang Perdagangan, yang terdiri atas:
  1. Seksi Pembinaan dan Pengembangan Distribusi Perdagangan
  2. Seksi Pembinaan Usaha Perdagangan dan Pengembangan Ekspor
  3. Seksi Metrologi dan Tertib Niaga
- f. Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pasar

Gambar 4.3  
Struktur Organisasi  
Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu



Sumber: Daftar Urut Kepangkatan (DUK) Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu Tahun 2020

Kolaborasi antar aktor yang tercipta antara Industri Sari Apel BROSEM dengan Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu adalah Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan berperan sebagai pihak yang berkewajiban untuk memberikan pelatihan secara rutin, menumbuhkan kemampuan SDM yang menyesuaikan dengan apa yang sudah disepakati pada musrembang (menyesuaikan pada kebutuhan) dan pemasaran atau pendistribusian produk.

#### 4.4.2 Dinas Pariwisata Kota Batu

Dinas Pariwisata Kota Batu terletak di Balai Kota Among Tani gedung A Lantai 2. Mengacu pada Peraturan Wali Kota Nomor 73 Tahun 2016 mengenai Penjabaran Tugas dan Fungsi Dinas Pariwisata Kota Batu, maka Dinas Pariwisata Kota Batu merupakan sebuah unsur dari pelaksana otonomi daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berkedudukan dibawah dan bertanggungjawab secara langsung kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah. Dinas Pariwisata Kota Batu memiliki tugas pokok dan fungsi untuk bisa menangani dua urusan, yakni perihal urusan wajib kebudayaan dan urusan pilihan. Selain itu juga memiliki tugas untuk membantu Walikota dalam melaksanakan urusan pemerintahan yang sudah menjadi kewenangan daerah di bidang pariwisata dan kebudayaan. Adapun Visi dan Misi Dinas Pariwisata Kota Batu yakni sebagai berikut:

**VISI:**

*“Terwujudnya Kota Batu Sebagai Kota Kepariwisataan Internasional.”*

**MISI:**

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produk pariwisata yang berwawasan lingkungan

2. Meningkatkan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) yang mampu bersaing di tingkat global
3. Mengembangkan Desa/Kelurahan menjadi Desa Wisata yang berbasis potensi dan masyarakat
4. Membangun hubungan kerjasama yang baik dengan stakeholder pariwisata baik di tingkat regional, nasional dan internasional
5. Melakukan promosi pariwisata secara kontinyu baik di tingkat regional, nasional, maupun internasional

Untuk struktur organisasi yang ada pada Dinas Pariwisata Kota Batu terdiri atas Kepala Dinas, Sekretaris Dinas membawahi (Sub Bagian Program dan Pelaporan, Sub Bagian Keuangan dan Sub Bagian Umum dan Kepegawaian), Bidang Pengembangan Produk membawahi (Seksi Obyek dan Daya tarik Wisata & Seksi Usaha Jasa dan Sarana Pariwisata), Bidang Promosi dan Pemasaran Pariwisata membawahi (Seksi Informasi dan Analisa Pasar & Seksi Promosi dan Kerjasama), Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia Pariwisata membawahi (Seksi Bimbingan dan Pelatihan & Seksi Peran Serta Masyarakat) dan Bidang Kebudayaan membawahi (Seksi Sejarah dan Kepurbakalaan & Seksi Nilai-nilai Tradisional).<sup>47</sup>

Kolaborasi antar aktor yang tercipta antara Industri Sari Apel BROSEM dengan Dinas Pariwisata Kota Batu adalah Dinas Pariwisata Kota Batu memiliki peranan untuk memberikan pengarahannya mengenai pemasaran dan pendistribusian produk-produk. Selain itu Dinas Pariwisata juga membantu memasarkan dalam sisi pariwisata yang bertujuan untuk menjaga aset BROSEM sebagai salah satu oleh-oleh yang menjadi ciri khas dari Kota Batu. Oleh sebab itu kolaborasi antara Dinas Pariwisata juga sangat diperlukan untuk keberlanjutan Industri Sari Apel BROSEM.

<sup>47</sup> Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Dinas Pariwisata Kota Batu Tahun 2018 (*online*)

#### 4.4.3 PT. Telkom Sub Area Malang

Sejarah singkat PT. Telkom adalah suatu badan usaha yang dibentuk oleh pemerintah Hindia Belanda yang bertujuan untuk menyelenggarakan telekomunikasi antara Hindia-Belanda. Selanjutnya PT. Telkom merupakan sebuah perusahaan yang menyediakan layanan jasa dan jaringan telekomunikasi terbesar di Indonesia yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Dalam hal ini PT. Telkom juga menjadi mitra dengan berbagai *stakeholder* guna mendukung kemajuan dan kemandirian bangsa.

Sebagai perusahaan nasional, PT. Telkom mengemban tanggung jawab untuk memberikan kerjasama yang terbaik dengan berbagai para *stakeholder* dan kemitraan. Adapun visi dan misi dari PT. Telkom adalah sebagai berikut:

**VISI:**

*“Menjadi Oerusahaan Yang Unggul Dalam Penyelenggaraan Telecommunication dan Services (TIMES) di Kawasan Regional.”*

**MISI:**

1. Menyediakan Layanan TIMES yang berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif
2. Menjadi Model Pengelolaan Korporasi Terbaik di Indonesia.<sup>48</sup>

Dalam hal ini PT. Telkom memiliki suatu program kemitraan dengan berbagai *stakeholder* untuk menjalin kerjasama. PT. Telkom Sub Area Malang beralamat di Jalan Ahmad Yani No. 11 Malang. PT. Telkom Sub Area Malang ikut berperan dalam perkembangan UMKM di Kota Batu. Salah satu UMKM yang bermitra dengan PT. Telkom adalah Industri Sari Apel BROSEM di Kelurahan Sisir, Kecamatan Batu, Kota Batu. Pada awalnya program kemitraan yang dijalankan sejak tahun 2005 dengan cara pemberian modal. Di tahun 2010 program kemitraan mulai menyentuh pada program pemberdayaan masyarakat setempat. Dengan adanya beberapa program kemitraan yang ditawarkan oleh PT. Telkom sangat memberikan dampak yang sangat positif atas berkembangnya Industri Sari Apel BROSEM. Dampak yang positif tersebut sangat berpengaruh

<sup>48</sup> Arsip PT. Telkom Sub Area Malang Tahun 2019

terhadap kesejahteraan masyarakat di Kelurahan Sisir melalui kegiatan pemberdayaan yang dilakukan.

PT. Telkom diawal menjalin kemitraannya meminjamkan dana kepada Industri Sari Apel BROSEM. Selain meminjakan dana berupa kredit, PT. Telkom juga mengadakan pelatihan penguatan Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam mengadakan pelatihan penguatan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berbentuk pemberdayaan masyarakat, PT. Telkom juga menggandeng Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu. Kondisi ini menuntut untuk pihak-pihak yang menjalin kerja agar bisa satu visi untuk bisa menjaga keberlanjutan dari program pemberdayaan yang sudah dilaksanakan.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



## BAB V

### PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dipaparkan mengenai upaya yang dilakukan oleh UMKM Brosem untuk meningkatkan taraf ekonomi dan mensejahterakan warga Kelurahan Sisir, Kecamatan Batu, Kota Batu, melalui kerjasama yang dilakukan dengan berbagai lembaga pemerintahan setempat maupun swasta untuk mendukung aktivitas usahanya. Lebih lanjut, penulis akan melakukan analisis terhadap aspek *collaborative governance* yang terdapat dalam kerjasama antar aktor dalam mendukung upaya pemberdayaan masyarakat oleh UMKM Brosem. Untuk mengetahui bagaimana proses *collaborative governance* yang terjadi, perlu dijelaskan secara detail peran dari setiap aktor yang terlibat dalam kolaborasi diberbagai sektor yang telah dilakukan, serta bagaimana hubungan ketergantungan yang terjalin antar aktor – aktor tersebut.

Analisis terhadap proses *collaborative governance* dilakukan dengan membedah 4 variabelnya, yaitu kondisi awal, desain kelembagaan, kepemimpinan fasilitatif, dan proses kolaborasi yang akan menjadi fokus utama penelitian ini.

#### 5.1 Collaborative Governance dalam Pemberdayaan UMKM Brosem

##### 5.1.1 Kondisi Awal

###### 5.1.1.1 Ketidakseimbangan Sumber Daya

Salah satu kendala dalam proses berlangsungnya *collaborative governance* adalah ketidakseimbangan sumber daya dari aktor yang terlibat dalam suatu kerjasama. Dalam memulai suatu kerjasama atau kolaborasi yang melibatkan dua atau lebih pihak lain, keseimbangan sumberdaya merupakan salah satu faktor yang penting untuk diperhatikan. Baik sumberdaya materiil maupun non materiil, seperti pengetahuan, kapasitas organisasi, sumber daya manusia yang memadai, status, dan lainnya. Sumber

daya ini diperlukan suatu aktor untuk dapat berpartisipasi secara setara dengan aktor lain nya untuk dapat mencapai tujuan awal dari suatu kerjasama. Ketidakseimbangan sumber daya dapat menyebabkan aktor berada dalam posisi yang lebih lemah dalam kolaborasi yang dilakukan, sehingga rawan dimanipulasi oleh aktor yang lebih kuat. Dalam hal ini infrastruktur organisasi yang menjadi kerangka tubuh organisasi menjadi hal yang krusial untuk dapat menghadirkan representasi yang baik dari keseluruhan organisasi.

Berdirinya UMKM Brosem pada tahun 2004 dilakukan atas inisiatif dari beberapa tokoh setempat dan kelompok ibu-ibu PKK untuk menjawab permasalahan sulit nya kondisi ekonomi yang dialami masyarakat Desa/Kelurahan Sisir Kota Batu pada saat itu. Dengan mayoritas warga yang berprofesi sebagai petani mikro dengan lahan yang terbatas, penghasilan yang didapat dari hasil usaha nya dirasa masih sangat sulit untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga mereka. Belum lagi banyak laki-laki yang menjadi kepala keluarga pada saat itu mengalami PHK dari pabrik setempat. Hal ini semakin menyebabkan perputaran roda ekonomi warga sekitar berjalan dengan lesu. Sehingga UMKM Brosem didirikan untuk menjawab kesulitan kondisi ekonomi yang dirasakan oleh mayoritas warga pada saat itu.

Beberapa tokoh setempat seperti Pak Riyanto dan Pak Sugeng, bersama dengan kelompok ibu – ibu PKK berusaha meningkatkan kesejahteraan warga sekitar dengan berusaha menggali potensi ekonomi yang terdapat di wilayah sekitar. Sehingga dibentuklah sebuah unit usaha pengelolaan sari apel, melihat dari tinggi nya prospek komoditas buah apel yang menjadi ciri khas dari Kota Batu.

Proses kolaborasi yang dilakukan oleh UMKM Brosem pertama kali terjadi pada tahun 2005 dengan PT. Telkom. Sebelum melakukan kolaborasi pertamanya dengan PT. Telkom, UKM Brosem mengalami kendala di bagian pendanaan untuk melakukan pengembangan terhadap proses usahanya. Dimulai dengan 20 orang kelompok ibu – ibu PKK setempat, UKM Brosem pada awalnya hanya melakukan pengelolaan skala kecil terhadap hasil kebun anggota dan beberapa warga setempat. Namun dalam proses produksi terkendala ketersediaan modal, hingga pengurus berinisiatif melakukan pendanaan kolektif dari para anggotanya.<sup>49</sup>

Setelah mengalami jatuh bangun dalam masa perkembangan awalnya, UKM Brosem mampu menjaga siklus produksi hingga pemasaran secara stabil sebelumnya mendapat dukungan dari PT. Telkom dalam bentuk pinjaman modal usaha. UMKM Brosem menjadi UMKM binaan oleh PT. Telkom dengan kemudahan proses pengajuan pinjaman modal usaha tahunan. Pinjaman modal yang diberikan oleh PT. Telkom terhadap UMKM Brosem juga merupakan pinjaman berbunga rendah. Sehingga dengan dukungan modal yang diberikan oleh PT. Telkom, UMKM Brosem mampu berkembang dengan pesat.

Kolaborasi yang dilakukan UMKM Brosem dengan PT. Telkom tidak hanya berupa pemberian pinjaman modal usaha tapi juga menjadi UMKM binaan PT. Telkom, yang artinya PT. Telkom juga memiliki tanggung jawab untuk membantu pengembangan usaha UMKM Brosem melalui program – program pemberdayaan SDM Brosem. Sehingga pada tahun – tahun awal berdirinya UMKM Brosem dapat mencapai target usaha secara lebih maksimal.

<sup>49</sup> Hasil Wawancara dengan Bapak Riyanto selaku Pembina UMKM Brosem

Selain itu UMKM Brosem juga sempat tidak mendapatkan dukungan yang baik dari masyarakat setempat di lokasi usaha.<sup>50</sup> Namun dalam proses usahanya, seperti saat dipercaya untuk membuat olahan makanan dan minuman dari olahan apel dari pihak Istana pada tahun 2005, jajaran kelurahan Sisir turut membantu dalam proses produksinya. Mengingat saat itu UMKM Brosem belum memiliki SDM yang cukup, hanya terdiri dari 6 orang pengurus. Sehingga membutuhkan bantuan tenaga lebih untuk memproduksi produk olahan sesuai jumlah yang dipesan.

Setelah 3 tahun berdiri, UMKM Brosem mendapat dukungan yang baik dari masyarakat, seiring dengan prestasi yang dicapai oleh UMKM Brosem. Selain itu karena banyak warga sekitar yang menjadi korban PHK dari pabrik, warga yang bergabung ke dalam kelompok PKK Tani binaan UMKM Brosem juga bertambah dari 5 orang pada awalnya, menjadi 25 orang. Tentu ini sangat membantu kegiatan produksi UMKM Brosem yang sedang mengalami peningkatan skala penjualan.

Sebagai lokasi usaha UMKM Brosem yang bergerak di bidang produksi makanan dan minuman hasil olahan apel, Kota Batu juga memiliki potensi agrikultur yang sangat melimpah, terutama pada hasil kebun dan taninya. Buah apel yang menjadi bahan baku utama produksi, merupakan komoditas unggulan sekaligus *signature* atau ciri khas dari kota tersebut. Tercatat pada tahun 2018 produksi buah apel di Kota Batu mencapai angka 54 juta ton pertahun, dengan variasi jenis apel yang beragam.<sup>51</sup> Hal ini menjadi potensi sumber daya alam UMKM Brosem dengan adanya

<sup>50</sup> Ibid.

<sup>51</sup> Badan Pusat Statistik. "Produksi Buah – Buah dan Sayuran Tahunan Menurut Jenis Tanaman di Kota Batu, 2017 – 2018".

ketersediaan bahan baku yang melimpah serta bisa didapat dengan mudah dari wilayah – wilayah pertanian di sekitarnya.

Disamping potensi sumber daya alam nya, hal yang menjadi titik ketidak seimbangan sumber daya UMKM Brosem adalah sumber daya manusia nya. Keterbatasan SDM menjadi kelemahan utama dari upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat Kelurahan Sisir, sebab mayoritas warga setempat tidak memiliki background pendidikan yang cukup baik. Sehingga sangat minim terjadi upaya inovasi atau pengembangan untuk meningkatkan taraf hidup mereka dari segi ekonomi. Bahkan sebagian besar SDM di UMKM Brosem yang berasal dari masyarakat yang tergabung dalam kelompok binaan terdiri dari ibu rumah tangga dan sebagian lain sebelum nya merupakan pekerja tidak tetap. Dari keseluruhan 25 orang anggota kelompok binaan, sebagian besar hanya mengenyam tingkat pendidikan hingga kursi sekolah dasar. Sehingga menjadi kelemahan bagi UMKM Brosem dalam melakukan inovasi usaha dengan minim nya tenaga professional.

Keterbatasan SDM yang dimiliki oleh UMKM Brosem ini juga menghambat mereka dalam melakukan aktivitas ekonominya, baik pada tahap produksi hingga pemasaran. Sebab warga binaan yang sebelumnya berprofesi sebagai petani, tidak memiliki pengetahuan yang cukup dalam mengoperasikan mesin yang digunakan dalam proses produksi. Secara penjualan pun warga yang tergabung dalam kelompok PKK Tani binaan tidak memahami rantai pemasaran secara menyeluruh yang merupakan alur bagaimana apel dari perkebunan bisa sampai ke tangan konsumen dalam bentuk produk minuman hasil olahan.

Dengan kondisi demikian, pada awal nya pihak pengelola UMKM Brosem memiliki kesulitan untuk menjalankan aktivitas

usaha pengolahan sari apel dengan keterbatasan SDM dari tenaga kerja yang tergabung dalam kelompok binaan. Minim nya kualitas SDM yang dimiliki oleh UMKM Brosem ini berimplikasi pada output ekonomi yang lemah dari pendapatan laba usaha secara umum.

Sehingga untuk menunjang proses usaha secara keseluruhan, pihak pengelola tidak hanya mencari bantuan pinjaman modal usaha kepada pihak swasta maupun pemerintah melalui dinas terkait. Namun juga mengupayakan dilakukannya program-program pembinaan untuk meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki UMKM Brosem melalui pelatihan *softskill*. Seperti berbagai pelatihan yang diadakan dengan program kemitraan bersama PT. Telkom yang dapat dilihat di bawah ini:

**Tabel 5.1 Realisasi Program Kemitraan UMKM Brosem dengan PT. Telkom, Tbk Area Malang**

No.	Program	Tahun	Tujuan	Hasil
1.	Pelatihan motivasi bisnis	2006	Meningkatkan motivasi UMKM Brosem dalam melaksanakan kegiatan usaha	Peningkatan hasil produksi dan penjualan
2.	Pelatihan manajemen kewirausahaan	2006	Meningkatkan kemampuan manajemen usaha UMKM Brosem	Peningkatan hasil produksi dan penjualan
3.	Pelatihan dasar manajemen	2007	Meningkatkan kemampuan	Peningkatan kualitas dalam

	keuangan		pengelolaan keuangan usaha UMKM Brosem	menyusun laporan keuangan
4.	Pelatihan manajemen produksi	2008	Mengembangkan usaha dengan melakukan inovasi produk	Perkembangan usaha Industri Sari Apel UMKM Brosem
5.	Pelatihan manajemen pemasaran	2009	Mengembangkan pangsa pasar dengan jeli dalam melihat peluang pasar	Perluasan jangkauan produk melalui peningkatan pemasaran

Sumber: Dokumen kemitraan UMKM Brosem dengan PT. Telkom, Tbk Area Malang yang telah diolah oleh penulis.

Dari tabel diatas dapat dilihat berbagai UMKM Brosem melaksanakan kegiatan pelatihan melalui program kemitraan dengan salah satu mitra kolaborasi pertama nya, yaitu PT. Telkom, untuk meningkatkan keberhasilan usahanya. Berbagai pelatihan yang telah dilaksanakan hampir setiap tahunnya pada masa awal berdirinya Industri Sari Apel Brosem mampu meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki UMKM Brosem. Sehingga UMKM Brosem dapat berkembang melalui kemajuan tata kelola unit usaha, adanya inovasi pada produk, hingga pengembangan pemasaran.

#### 5.1.1.2 Insentif Partisipasi

Partisipasi dapat diartikan sebagai tingkat keterlibatan aktor dalam proses pengambilan keputusan pada setiap tahap kolaborasi yang berkaitan

dengan kegiatan usaha dan tujuan yang akan dicapai. Dalam hal ini masyarakat sebagai tenaga kerja dan objek pemberdayaan yang menjadi tujuan pengembangan usaha melalui kolaborasi dengan berbagai stackholder juga turut dilibatkan dalam perumusan tujuan, arah kebijakan, pelaksanaan program, dan distribusi manfaat yang telah didapat.

Dalam proses kolaborasi, pihak yang terlibat atau berpartisipasi sewajarnya mempertimbangkan keuntungan yang akan didapat dari keterlibatannya dalam program atau kegiatan yang dijalankan. Setiap stackholder baik dari pihak swasta, pemerintahan maupun masyarakat harus mengetahui unsur – unsur dari proses kolaborasi yang pada nantinya akan menghasilkan insentif sesuai dengan tujuan keterlibatan mereka dalam kolaborasi. Keterlibatan berbagai pihak akan semakin mendatangkan keuntungan karena saling melengkapi kekurangan masing – masing pihak melalui sebuah bentuk hubungan mutualisme untuk mencapai tujuan bersama. Serta perlu diadakan diskusi dengan semua pihak yang terlibat dalam proses kolaborasi untuk mengidentifikasi permasalahan serta potensi keuntungan yang dapat diraih.

Pada proses kolaborasi yang dilakukan UMKM Brosem yang berpotensi mendapatkan keuntungan dari upaya pemberdayaan masyarakat Desa Sisir melalui pengembangan usaha UMKM Brosem adalah masyarakat itu sendiri, terutama yang tergabung sebagai anggota kelompok tani binaan. Karena secara umum peningkatan pendapatan maupun hasil penjualan produk hasil olahan UMKM Brosem sebagai dampak program pemberdayaan dari proses kolaborasi bertujuan untuk mensejahterakan masyarakat sekitar melalui peningkatan taraf ekonomi.

## 5.2 Insentif Partisipasi Aktor Kolaborasi

No.	Aktor Kolaborasi	Insentif Partisipasi
1.	PT. Telkom	<p>Kolaborasi lebih lanjut yang dilakukan PT. Telkom selaku kreditur tetap UMKM Brosem menimbulkan keuntungan berupa kelancaran pembayaran pinjaman modal usaha. Selain itu secara tidak langsung berbagai prestasi yang dihasilkan oleh UMKM Brosem juga menjadi bukti keberhasilan bagi PT. Telkom dalam memajukan UMKM binaannya</p>
2.	Disbudpar Kota Batu	<p>Keuntungan yang didapat dalam proses kolaborasi adalah terlaksananya amanah dari UU No, 20 tahun 2008. Berkembangnya UMKM Brosem juga menjadi nilai tambah UMKM tersebut sebagai salah satu asset dan daya tarik sendiri bagi Kota Batu, sehingga akan meningkatkan sektor pariwisata yang menjadi tugas utama dinas pariwisata.</p>
3.	Diskumdag	<p>Serupa dengan disbudpar, insentif partisipasi yang didapatkan dalam kolaborasi antar aktor untuk</p>

<p>memajukan UMKM Brosem dan meningkatkan perekonomian masyarakat sekitar adalah terlaksananya tugas diskumdag dalam memfasilitasi pemberdayaan ekomi mikro, dalam hal ini UMKM Brosem.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Karena jika dilihat dari aktor lain yang terlibat seperti pihak pemerintah melalui Dinas Pariwisata, Dinas Koperasi, dan PLUT Kota Batu hanya menjalankan amanah dari UU No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Kecil dan Menengah yang bertugas untuk menjalankan fungsi fasilitator dalam memberdayakan usaha ekonomi mikro sebagai upaya pengentasan masyarakat dari kemiskinan dan memajukan ekonomi nasional. Begitu juga dengan PT. Telkom selaku pihak swasta, sebagai sebuah perusahaan BUMN, PT. Telkom melaksanakan tanggung jawab moral nya untuk memberikan sumbangsih terhadap masyarakat melalui program *Corporate Social Responsibility* yang juga telah diatur dalam UU No. 40 tahun 2007 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas.

## 5.1.2 Desain Kelembagaan

### 5.1.2.1 Partisipasi

Dalam proses kolaborasi antar aktor, terdiri dari berbagai *stackholder* baik dari pemerintah, swasta, dan masyarakat. Proses kolaborasi ini didasarkan pada kesetaraan peran para aktor yang terlibat, serta tujuan utama untuk mensejahterakan warga Kelurahan Sisir. Partisipasi utama dalam upaya peningkatan kesejahteraan warga setempat melalui pengembangan usaha UKM Brosem datang dari masyarakat selaku pihak yang menjadi objek

pemberdayaan. Keterlibatan dan dukungan aktif masyarakat yang tergabung dalam kelompok binaan UKM Brosem dalam proses pengambilan keputusan terkait kolaborasi yang dilakukan merupakan unsur penting yang harus diutamakan.

Partisipasi dalam proses kolaborasi dapat dilihat dari kerjasama dalam kerjasama yang dibangun antara masyarakat, pemerintah, dan swasta dalam program pemberdayaan UMKM Brosem. Dalam menjalankan program pemberdayaan, kolaborasi yang dilakukan antara pihak – pihak yang terlibat terbilang cukup lancar, dapat dilihat dari berbagai rangkaian kegiatan pengembangan yang dilakukan terlaksana dengan baik. Seperti bantuan modal yang diberikan dari PT. Telkom serta dinas terkait, kegiatan pameran dengan PT. Telkom untuk memperkenalkan produk UMKM Brosem kepada masyarakat, perluasan pemasaran oleh PLUT, pelatihan pengembangan karakter dan soft skill yang diadakan dinas, serta banyak lagi.

Kegiatan pembinaan dan bantuan yang diberikan oleh pihak pemerintah dan swasta menunjukkan partisipasi aktif dari aktor yang terlibat dalam proses kolaborasi. Masyarakat yang tergabung dalam kelompok binaan pun juga menunjukkan antusiasme nya dalam berbagai kegiatan pengembangan yang menunjang aktivitas usaha UMKM Brosem.

#### **5.1.2.2 Forum**

Dalam pelaksanaannya, proses kolaborasi dijalankan oleh suatu badan kerjasama yang menghimpun aktor yang terlibat. Badan kerjasama ini adalah suatu forum yang berisikan perwakilan dari masing masing pihak yang berkolaborasi. Hal yang dikerjakan meliputi pembahasan terhadap seluruh aspek yang akan menjadi tanggung jawab dalam program pemberdayaan mulai dari

identifikasi potensi hingga proses pelaksanaan. Forum tersebut digelar secara terorganisir dan melakukan pertemuan secara teratur.

**Tabel 5.3 Forum Terbatas Pengembangan UMKM Brosem dengan Masing-masing Aktor Kolaborasi**

No.	Aktor Kolaborasi	Forum
1.	PLUT KUMKM	Diadakan forum group discussion (FDG) setiap sebulan sekali untuk memantau perkembangan dan kesulitan yang dihadapi UMKM.
2.	Diskumdag Kota Batu	Mengadakan FGD dengan seluruh UMKM di Kota Batu setiap 1 bulan sekali.
3.	Disbudpar Kota Batu	Forum komunikasi dengan Disbudpar Kota Batu dilakukan dalam bentuk seminar peningkatan potensi wisata oleh aktor-aktor lokal. Termasuk UMKM Brosem sebagai UMKM percontohan di Kota Batu.

Pengelola UMKM Brosem rutin menggelar FDGs dengan aktor dari masing masing yang terlibat seperti Dinas Pariwisata, Dinas Koperasi, PLUT, serta masyarakat. Hal ini untuk memastikan proses kolaborasi berjalan dengan baik melalui komunikasi dan diskusi untuk bersama membahas segala agenda yang mendukung pengembangan UMKM Brosem. Selain itu, forum ini juga dapat menghasilkan segala keputusan terkait arah

kolaborasi yang dilakukan dengan masing-masing pihak yang terlibat.

### 5.1.2.3 Aturan Dasar

Secara teori, kolaborasi dijelaskan sebagai suatu proses kolektif untuk membentuk sebuah kesatuan dari keberagaman organisasi, lembaga, maupun individu dalam mencapai tujuan bersama. Kolaborasi dilakukan melalui interaksi dalam bentuk diskusi dan negosiasi baik secara formal maupun informal untuk membentuk rasa saling percaya yang menjadi nilai kunci dari keberhasilan kolaborasi. Meskipun terdapat hasil dan tujuan kolaborasi yang menghasilkan keuntungan bersifat pribadi, namun keuntungan bersama secara kelompok merupakan sesuatu yang diutamakan dalam proses kolaborasi.

Dalam kolaborasi antaraktor untuk pemberdayaan UMKM Brosem, terdapat aturan dasar yang berbeda bagi setiap aktor untuk terlibat dalam proses kolaborasi. Bagi *stackholder* dari pihak pemerintahan, aturan dasar yang mengatur adalah Undang Undang No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Kecil dan Menengah. Undang undang ini seperti yang telah disebutkan sebelumnya memberikan amanat kepada pemda dan dinas terkait untuk memfasilitasi dan membantu pengembangan usaha mikro, kecil, dan menengah untuk berkembang demi meningkatkan perekonomian masyarakat dan sebagai sarana untuk pemenuhan kebutuhan dasar sesuai wewenang dan fungsi lembaga terkait.

Dalam rencana pembangunan daerah disebutkan bahwa untuk memperkuat pemberdayaan UMKM ada beberapa hal yang bisa dilakukan seperti: Pembinaan pengembangan usaha bagi 40 pelaku UMKM (termasuk UMKM Brosem), Pendampingan bagi

20 anggota kelompok/sentra peternak kelinci, pemberian dana bergulir terhadap 200 pelaku UKM, penyediaan ruang Pamer produk UMKM, klinik bagi UMKM, partisipasi pada pameran produk unggulan daerah di tingkat regional dan penyiapan pendidikan yang lebih berkualitas melalui perbaikan kurikulum baik di lembaga formal maupun non formal. UMKM Brosem termasuk dalam rencana pembangunan daerah untuk bisa mengembangkan usahanya, namun untuk program secara detail tidak disebutkan didalam peraturan daerah. Beberapa program pemberdayaan secara rinci, disebutkan oleh pihak Diskumdag dan Dispar Kota Batu.

Sementara aturan dasar yang menjadi landasan kolaborasi PT. Telkom dalam upaya pengembangan UMKM Brosem mengacu pada Undang-Undang No.40 Tahun 2007 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas. Aturan ini menjelaskan tentang tanggung jawab perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar. Untuk pelaksanaan teknis terhadap UU tersebut diatur lebih lanjut dalam pasal 4 PP No.47 Tahun 2012. Dalam hal ini PT. Telkom melaksanakan tanggung jawab nya dengan memberikan bantuan pinjaman modal dan pelatihan untuk mendukung upaya pemberdayaan UMKM Brosem.

### 5.1.3 Kepemimpinan Fasilitatif

Dalam proses kolaborasi antaraktor, unsur kepemimpinan fasilitatif dapat mempengaruhi keberhasilan dari kolaborasi yang dilakukan.

Kepemimpinan yang baik dapat menyatukan semua pihak yang turut serta dalam proses kolaborasi dan membawa forum untuk sampai kepada tujuan. Dengan adanya kepemimpinan tersebut akan mempermudah kelancaran proses kolaborasi karena para aktor yang terlibat dapat diarahkan untuk kepentingan dan tujuan bersama. Kepemimpinan

fasilitatif memiliki dua variabel yaitu sebagai mediator kolaborasi dan pemimpin sebagai asset publik.

### **Mediator Kolaborasi**

Dalam kepemimpinan fasilitatif, pemimpin berperan sebagai mediator kolaborasi untuk merangkul, dan melibatkan para *stakeholder* serta aktor yang terlibat untuk kemudian dapat diarahkan sesuai dengan arah gerak kolaborasi. Pemimpin sebagai mediator kolaborasi juga menjembatani kepentingan masing masing aktor dalam kolaborasi, serta menyampaikan aspirasi dari masyarakat kepada pihak pemerintah terkait program pembangunan. Begitu juga sebaliknya, mediator juga turut membantu pemerintah dalam mensosialisasikan kebijakan-kebijakan publik yang berkaitan erat dengan masyarakat. Mediasi juga dapat dilakukan oleh mediator jika diperlukan untuk mempertemukan para pemangku kepentingan dan melakukan pendekatan dengan aktor aktor kolaborasi di tingkat lokal.

Dalam upaya kolaborasi antaraktor dalam upaya pemberdayaan UMKM Brosem, pihak pengelola merupakan aktor yang berperan menjembatani kepentingan para aktor yang terlibat. Dalam hal ini peran tersebut dipegang oleh Bapak Riyanto selaku Pembina UMKM Brosem sekaligus Pembina PLUT. Mengapa kepemimpinan fasilitatif dijalankan oleh Bapak Riyanto? Sebab beliau merupakan perintis awal dari berdirinya UMKM Brosem sekaligus Pembina yang mengelola UMKM Brosem hingga saat ini. Bapak Riyanto selaku pendiri diakui oleh masyarakat sekitar UMKM Brosem memiliki modal sosial yang besar hingga bisa memajukan UMKM Brosem dengan turut merangkul banyak pihak untuk mau bekerjasama. Selain itu, perannya yang tinggi di lingkungan nya menjadikan beliau dipercaya untuk mengemban amanah posisi struktural di lembaga lain di luar UMKM Brosem.

#### 5.1.4 Proses Kolaborasi

Kolaborasi merupakan sebuah proses yang memerlukan partisipasi dari semua aktor yang terlibat untuk berdialog dalam merumuskan konsensus untuk kemudian disepakati bersama. Sebelum proses kolaborasi antar aktor terjadi, perlu dipertemukan representasi dari setiap *stackholder* untuk dilibatkan dalam proses perumusan desain kolaborasi yang akan dilakukan. Hal ini dilakukan sebagai proses pengembangan konsensus dalam *Collaborative Governance* yang menguraikan fase dan dinamika kolaborasi sejak pra-negosiasi, negosiasi, hingga pada fase pelaksanaan program. Selain itu dalam proses kolaborasi yang akan dijalankan perlu melalui lima tahap, seperti dialog tatap muka, kepercayaan antar aktor, komitmen terhadap proses, berbagi pemahaman dan hasil sementara.

##### 5.1.4.1 Face to Face Dialogue

Komunikasi merupakan unsur krusial dalam keberlangsungan proses kolaborasi. Dialog yang melibatkan partisipasi dari setiap *stackholder* diperlukan untuk bersama merancang desain kolaborasi sampai pelaksanaan program. Di UMKM Brosem beberapa *stackholder* yang terlibat diantaranya Diskumdag Kota Batu, Dinas Pariwisata Kota Batu, PLUT Kota Batu, PT. Telkom Sub Area Malang, dan Petani Apel Makmur Selekt.

Dialog dilaksanakan melalui forum yang dilaksanakan secara rutin oleh dinas terkait seperti Diskumdag dan Dinas Pariwisata, serta PLUT setiap 1 bulan sekali dengan pihak UMKM. *Forum group discussion* yang digelar secara rutin dihadiri oleh perwakilan dari UMKM dan pihak Dinas untuk menampung aspirasi dari UMKM di wilayah Kota Batu. FDG ini merupakan bentuk dari dialog tatap muka (*dialogue face-to-face*) yang mempertemukan antar *stackholder* dalam rangka membahas upaya pemberdayaan dan pengembangan UMKM.

Selain itu forum ini juga bertujuan untuk memantau perkembangan UMKM di wilayah Kota Batu. Melalui proses *monitoring* ini dinas-dinas

terkait dapat mengidentifikasi kendala yang dialami oleh unit usaha, sehingga permasalahan yang menyangkut dengan penjualan dan pemasaran dapat langsung diatasi.

#### **5.1.4.2 Membangun Kepercayaan antar Aktor**

Proses kolaborasi dapat berjalan dengan adanya komitmen yang terbentuk melalui kepercayaan antar aktor kolaborasi. Membangun kepercayaan antar aktor menjadi tahap selanjutnya dalam proses kolaborasi karena kepercayaan dihasilkan melalui proses dialog dan negosiasi yang telah dilalui sebelumnya. Untuk membentuk kepercayaan antar aktor tidak dapat dilakukan dalam waktu yang singkat, perlu ada proses panjang yang harus dilalui sebelum pada akhirnya dapat menghasilkan kolaborasi yang ideal.

Apabila dalam prosesnya terdapat kesalahan yang dilakukan oleh aktor dalam proses kolaborasi, maka diperlukan peran dari aktor yang dipercaya sebagai kolaborator untuk menjadi penengah dalam menyelesaikan permasalahan tersebut. Hal ini juga dilakukan untuk memulihkan kepercayaan antar masing-masing aktor untuk menjaga keberlangsungan proses negosiasi.

#### **5.1.4.3 Membangun Komitmen**

Dalam proses kolaborasi, komitmen merupakan unsur fundamental dalam mencapai keberhasilan dari kolaborasi. Tanpa adanya komitmen atau keseriusan dari para aktor untuk mencapai tujuan kolaborasi, proses kolaborasi dapat berjalan ‘pincang’ jika tidak semua pihak menjalankan peran nya secara maksimal. Dalam upaya pemberdayaan UMKM Brosem, pengurus terus berupaya untuk memaksimalkan setiap sumberdaya yang dikelolanya untuk mencapai produktifitas maksimal. Dengan bantuan pendanaan dan program pengembangan sumber daya manusia dari PT. Telkom, Diskumdag, Dinas Pariwisata, dan PLUT, UMKM Brosem terus

mengalami perkembangan untuk semakin meningkatkan tingkat perekonomian warga sekitar.

Komitmen tersebut terus dijaga dengan komunikasi rutin yang dibangun oleh antar aktor. Melalui forum komunikasi yang dilaksanakan secara rutin, UMKM Brosem juga memberikan laporan bulanan terhadap progress yang telah dicapai. Laporan rutin bulanan ini disampaikan dalam forum bersama dengan seluruh aktor yang berkolaborasi seperti: Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu, Dinas Pariwisata Kota Batu dan PT. Telkom Sub Area Malang. Laporan rutin bulanan ini bersifat tidak wajib, meskipun bukan sebuah kewajiban tetapi merupakan sebuah bentuk nyata dari proses kolaborasi serta sebagai modal untuk bisa membangun sebuah komitmen bersama. Oleh sebab itu, laporan yang bersifat rutinan setiap bulannya harus menjadi agenda tetap yang disepakati bersama dengan aktor yang tergabung dalam kolaborasi. Selain itu prestasi-prestasi yang ditorehkan oleh UMKM Brosem menjadi tolak ukur keberhasilan kolaborasi yang juga dapat dilihat sebagai komitmen tetap dipegang oleh masing-masing aktor yang terlibat dalam proses kolaborasi hingga saat ini.

#### **5.1.4.4 Berbagi Pemahaman tentang Visi–Misi Permasalahan**

Dalam pelaksanaan sebuah kegiatan usaha diperlukan visi-misi yang kuat. Pada konteks UMKM Brosem, pihak pengelola dan pengurus memiliki visi misi yang kuat untuk memberdayakan masyarakat desa sisir dan memajukan tingkat ekonomi kelompok PKK Tani yang menjadi binaannya. Visi misi ini dibentuk oleh para perintis dari UMKM Brosem pada awal berdirinya untuk mensejahterakan masyarakat sekitar dengan pengelolaan kolektif potensi sumber daya yang dimiliki.

Keberadaan dari visi-misi lembaga juga merupakan manifesto dari komitmen yang dimiliki oleh setiap aktor yang terlibat dalam proses kolaborasi. Bukan hanya UMKM Brosem saja, namun juga Diskumdag,

Dinas Pariwisata, dan PLUT memiliki visi misi yang berkesinambungan untuk bersama-sama mensejahterakan masyarakat dengan tugas dan perannya masing-masing.

#### 5.1.4.5 *Intermediate Outcome*

Proses kolaborasi dapat terjadi jika terdapat keuntungan dalam tujuan yang ingin dicapai. Berbicara tentang keuntungan tidak hanya selalu berorientasi dalam jangka panjang, namun juga jangka pendek.

Keberhasilan atau keuntungan kecil juga perlu dicapai untuk menjaga keberlanjutan dari proses kolaborasi yang dilakukan. Dengan keuntungan atau keberhasilan jangka pendek, para aktor yang terlibat dapat melihat bahwa proses kolaborasi yang dilakukan berjalan efektif sehingga membuahkan hasil yang dapat dirasakan dalam jangka waktu tertentu.

Dalam hal ini, *intermediate outcome* yang terdapat dalam proses kolaborasi pemberdayaan UMKM Brosem adalah prestasi-prestasi yang diraih, peningkatan skala pemasaran dan penjualan hingga keseluruhan Indonesia, menjadi UMKM percontohan bagi UMKM lain dan sebagainya. Keberhasilan dan prestasi tersebut secara langsung maupun tidak langsung menjadi pencapaian bagi dinas terkait yang terlibat dalam proses kolaborasi. Bagi Diskumdag keberhasilan UMKM Brosem juga menjadi bukti bahwa mereka berhasil dalam melaksanakan fungsi pembinaan bagi pemberdayaan masyarakat secara berkelanjutan. Bagi Dinas Pariwisata keberhasilan UMKM Brosem sebagai unit usaha lokal yang bergerak dibidang produksi minuman dan makanan hasil olahan apel juga secara tidak langsung meningkatkan potensi pariwisata di Batu melalui peningkatan penjualan komoditas unggulan yang menjadi ciri khas kota tersebut. Bagi PT. Telkom Sub Area Malang keberhasilan pemberdayaan masyarakat oleh UMKM Brosem, menjadikan PT. Telkom Sub Area Malang sebagai pelaksana pelayanan publik, penyeimbang kekuatan swasta dan membantu pengembangan usaha kecil menengah. Selain itu atas keberhasilannya PT. Telkom juga mendapat penghargaan berupa piala

*Grand Gold Indonesia* dalam ajang CSR Award 2011 atas prestasinya dalam pengelolaan CSR secara nasional. Sedangkan bagi PLUT, keberhasilan dalam program pemberdayaan UMKM Brosem ini berdampak pada menguatnya jaringan layanan pada kemitraan.



## BAB VI PENUTUP

### 6.1 Kesimpulan

UMKM Brosem merupakan industri olahan sari apel yang berada di Kelurahan Sisir, Kecamatan Batu, Kota Batu, Jawa Timur. Istilah BROSEM kepanjangan dari (Bersama-sama Ruwun warga X Otak-Atik usahanya Supaya Ekonominya Mapan). UMKM ini didirikan berdasarkan inisiasi dari Kelompok Tani PKK yang memiliki keinginan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat setempat melalui program pemberdayaan. Cakupan bidang kolaborasi antar aktor dalam program pemberdayaan yakni pemberdayaan dalam kegiatan produksi dan kegiatan kebudayaan. Dengan adanya perkembangan yang signifikan, UMKM yang didirikan mulai membuahkan hasil dan pencapaian, meskipun pada proses awalnya harus mengalami berbagai kendala terutama pada sektor permodalan, penguasaan ilmu pengetahuan teknologi rendah, minimnya kualitas SDM, pemasaran dan kemitraan. Hingga saat ini pemasaran produk hasil UMKM Brosem dipasarkan hampir keseluruh Indonesia, dan UMKM Brosem dijadikan sebagai model percontohan bagi usaha mikro lain nya di Kota Batu.

Dalam proses kolaborasi, pihak pengurus UMKM Brosem sebagai pihak yang mengupayakan terbentuknya proses kolaborasi dengan berbagai aktor untuk mendukung pemberdayaan masyarakat Kelurahan Sisir. Kolaborasi berhasil melibatkan aktor dari berbagai sektor dari swasta, pemerintahan, hingga masyarakat. PT. Telkom yang berperan sebagai pemberi bantuan pinjaman modal juga turut menaungi UMKM Brosem sebagai usaha binaan nya melalui program CSR nya. Pihak Diskumdag, Dinas Pariwisata, dan PLUT juga membantu upaya pemberdayaan melalui pemberian program pelatihan, peningkatan SDM, produksi, hingga pemasaran.

Sebab dalam pengembangannya masalah utama yang dimiliki oleh UMKM Brosem adalah minimnya sumber daya manusia yang dimiliki, minim dari segi kuantitas maupun kualitas. Dengan skeptisnya masyarakat terhadap prospek usaha industri pengolahan sari apel yang dijalankan oleh UMKM Brosem, menyebabkan sangat sedikit dari warga Kelurahan Sisir yang bergabung kedalam kelompok PKK Tani binaan. Pertumbuhan jumlah anggota dari kelompok tani binaan baru terjadi setelah UMKM Brosem mengalami perkembangan yang sangat signifikan dengan peningkatan penjualan minuman sari apel khas Kota Batu dan pemasarannya yang meluas hingga ke seluruh Indonesia. Terlebih lagi dengan deretan prestasi yang ditorehkan oleh UMKM Brosem pada tingkat nasional, membuat UMKM Brosem akhirnya mendapat respon baik dan dukungan dari warga sekitar.

Sedangkan dari segi kualitas SDM, UMKM Brosem membutuhkan waktu yang lama untuk dapat meningkatkan sumber daya manusia atau tenaga kerja yang dimilikinya. SDM yang dimiliki oleh UMKM Brosem diakui oleh Bapak Riyanto selaku pihak pengelola, cukup sulit untuk diatur, disebabkan oleh faktor tingkat pendidikan yang rendah. Sehingga upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia dilakukan melalui berbagai kegiatan pelatihan yang diadakan berkat kerjasama dengan berbagai para aktor kolaborasi, seperti PT. Telkom, Diskumdag, Dinas Pariwisata PLUT KUMKM. Melalui pelatihan pengembangan softskill yang rutin dilakukan, tenaga kerja dan kelompok tani binaan UMKM Brosem dapat mengalami perkembangan dari segi efektifitas usaha, peningkatan manajemen usaha, pengelolaan keuangan, inovasi produksi, hingga perluasan jangkauan pasar.

Adanya kegiatan usaha UMKM Brosem, memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan tingkat ekonomi masyarakat sekitar, terutama warga yang tergabung dalam kelompok PKK Tani Binaannya. Para pekerja yang kebanyakan berasal dari ibu rumah tangga, dan pekerja serabutan yang juga harus menjadi tulang punggung keluarga dapat terbantu untuk memenuhi kebutuhan hidupnya melalui pendapatan yang mereka hasilkan dari UMKM Brosem.

Meskipun begitu, masih banyak potensi yang masih dapat dimaksimalkan untuk membantu hajat hidup masyarakat secara lebih luas. Masih banyak tantangan dan peluang yang dihadapi oleh UMKM Brosem dalam menjaga keberlangsungan proses kolaborasi antaraktor.

Jika dilihat pada kondisi awal, UMKM Brosem memiliki kekurangan sumberdaya untuk melakukan proses produksi. Sehingga dilakukan iuran kolektif dari anggota dan pendiri nya untuk kemudian dikumpulkan dan digunakan sebagai modal usaha. Kemudian minim nya tingkat SDM yang dimiliki, karena kebanyakan dari anggota kelompok tani binaan hanya mendapatkan pendidikan hingga tingkat sekolah dasar. Meskipun begitu, secara sumber daya alam UMKM Brosem memiliki potensi yang melimpah secara aspek kewilayahan.

Proses kolaborasi antaraktor dalam upaya pemberdayaan UMKM Brosem pun menjadi faktor keberhasilan UMKM ini dalam mengangkat derajat hidup masyarakat sekitar. Dengan ada nya dukungan baik modal, program pelatihan SDM, hingga bantuan ekspansi pemasaran, UMKM Brosem mampu mengalami perkembangan yang sangat pesat. Dialog dan komunikasi yang terus dilakukan membangun kepercayaan dan menguatkan komitmen kerjasama yang telah dilakukan. Serta keberhasilan dan pencapaian yang diraih oleh UMKM Brosem menjadi semangat bagi antar aktor untuk terus berkomitmen memajukan ekonomi masyarakat melalui pemberdayaan UMKM Brosem.

Meskipun begitu proses kolaborasi yang dilakukan masih terjalin melalui komunikasi terbatas dan pembuatan kesepakatan yang terjadi antar aktor. Belum ada upaya untuk mengintegrasikan proses kerjasama kedalam sebuah forum khusus untuk memaksimalkan upaya pemberdayaan UMKM Brosem yang menjadi tujuan utama kolaborasi.

Proses kolaborasi antaraktor dalam upaya pemberdayaan UMKM Brosem pun menjadi faktor pendukung keberhasilan UMKM ini dalam mengangkat derajat hidup masyarakat sekitar. Adapun faktor pendukung keberhasilan kolaborasi antaraktor yakni sebagai berikut: *Pertama*, dengan kondisi awal yang

menunjukkan adanya ketidakseimbangan sumber daya alam menjadi insentif untuk bisa melibatkan beberapa aktor seperti, Diskumdag, Disbud, PT. Telkom dan Petani Apel Makmur Selecta dalam kolaborasi. *Kedua*, adanya design kelembagaan yang baik dengan tetap menjaga forum diskusi disetiap bulannya berdampak pada meningkatnya kepercayaan dan merekatkan antar jaringan yang mana hal tersebut memiliki pengaruh terhadap kolaborasi yang berkelanjutan di UMKM Brosem. *Ketiga*, adanya sosok pemimpin yang fasilitatif juga menjadi hal penting karena dengan adanya sosok tersebut dianggap mampu untuk bisa menggerakkan dan memiliki kompetensi dalam menjaga komunikasi.

Dari ketiga hal tersebut menghasilkan dukungan berupa bantuan modal, program pelatihan SDM, hingga bantuan ekspansi pemasaran. Ada proses panjang yang dilalui supaya bisa untuk tetap menjaga keberlanjutan dari program pemberdayaan yang sudah dilakukan. Dialog dan komunikasi terus dilakukan untuk membangun kepercayaan dan menguatkan komitmen kerjasama, serta keberhasilan dan pencapaian yang diraih oleh UMKM Brosem menjadi semangat bagi aktor yang tergabung dalam kolaborasi untuk terus berkomitmen memajukan ekonomi masyarakat dan menjaga eksistensi UMKM Brosem melalui pemberdayaan yang sudah dilakukan.

Proses pemberdayaan masyarakat melalui kolaborasi antaraktor telah berhasil memecahkan permasalahan yang selama ini dialami oleh UMKM di Indonesia, yakni adanya suatu ketidakseimbangan sumber daya yang dimiliki oleh para pelaku UMKM. Pengelolaan UMKM melalui proses kolaborasi antaraktor ternyata tidak hanya memberikan keuntungan secara vertikal saja, melainkan juga memberikan keuntungan secara horizontal. Keuntungan yang diperoleh tidak sebatas hanya untuk meningkatkan jumlah pendapatan dan memberi manfaat kepada pihak-pihak yang terlibat dalam kolaborasi, melainkan juga terbukti berhasil untuk meningkatkan manfaat yang cakupannya lebih luas yang ditujukan kepada masyarakat setempat. Dengan adanya kolaborasi antaraktor juga mendukung adanya keberlanjutan UMKM supaya tetap bisa untuk menjaga eksistensinya.

## 6.2 Rekomendasi

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap kolaborasi antaraktor dalam upaya pemberdayaan UMKM Brosem untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat Kelurahan Sisir, penulis memiliki saran atas permasalahan yang ditemukan dalam setiap variable dari proses kolaborasi antar aktor yang dilakukan untuk meningkatkan keberhasilan dan tercapainya tujuan utama kolaborasi.

1. Perlu adanya keberlanjutan dari program pelatihan untuk memaksimalkan potensi sumber daya yang dikelola oleh UMKM Brosem baik itu sumber daya alam maupun sumber daya manusianya. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas dari sumber daya manusia yang dimiliki agar aktivitas usaha berjalan lebih produktif dan penggunaan sumber daya alam melimpah yang berada disekitar lokasi usaha dapat dimaksimalkan untuk meningkatkan kesejahteraan warga Kelurahan Sisir Kota Batu.
2. Perlu adanya desain kelembagaan yang lebih terstruktur untuk mencapai efektifitas manajemen dalam proses kolaborasi. Struktur kelembagaan yang baik dapat membuat proses kolaborasi lebih terarah dan memudahkan untuk mewujudkan kesejahteraan bagi warga sekitar UMKM Brosem. Selain itu komitmen dari masing-masing aktor juga dapat terjaga melalui proses komunikasi terjadi dalam struktur kelembagaan yang baik.
3. Kepemimpinan fasilitatif yang dijalankan oleh Pak Riyanto menjadi kunci dalam berjalannya proses kolaborasi antara UMKM Brosem dengan aktor-aktor lainnya. Namun dari penelitian yang dilakukan, kepemimpinannya lebih kepada perwakilan dan perantara dari UMKM Brosem itu sendiri. Sehingga belum mampu untuk menyatukan semua aktor yang terlibat dalam proses kolaborasi.
4. Diperlukan adanya penguatan komitmen dari semua pihak yang terlibat dalam kolaborasi untuk pemberdayaan UMKM Brosem dan

peningkatan ekonomi masyarakat Kelurahan Sisir, hal ini perlu dilakukan sebagai langkah percepatan pencapaian tujuan. Sebab dalam proses kolaborasi yang terjadi pada UMKM Brosem, komunikasi dilakukan secara terpisah dan terbatas dalam intensitasnya. Ini dapat berpotensi pada tingkat kepercayaan yang dimiliki antar aktor terhadap proses kolaborasi secara keseluruhan.



## DAFTAR PUSTAKA

## Buku

Alfitri. 2011. *Community Development: Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka

Pelajar

Asmawi, Rewansyah. 2010. *Reformasi Birokrasi dalam Rangka Good Governance*. Bogor: CV. Yusaintanas Prima

Harry, Himat. 2010. *Strategi Pemberdayaan Masyarakat. Bandung: Humaniora*

Utama

Hetifah Sj. S. 2004. *Inovasi, Partisipasi dan Good Governance: 20 Prakarsa Inovatif dan Partisipatif di Indonesia*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia

Husaini Usman dan Purnomo Setiadi Akbar. 1996. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksar

Jan Joker, dkk. 2011. *Metodologi Penelitian: Panduan Untuk Master dan PH. D di Bidang Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat

Koentjaningrat. 1993. *Metode-Metode Penelitian Masyarakat. Jakarta: Gramedia*

La Ode Syaiful Islamy. 2018. *Collaborative Governance Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: Deepublish

Lexy J. Moleong. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosdakarya

Moleong. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Sugiono. 2017. *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif D&R*. Bandung: Alfabeta

Sulistiyani, Ambar Teguh. 2010. *Kemitraan dan Model-model Pemberdayaan*. Yogyakarta: Gava Media

Totok, Poerwoko. 2012. *Pemberdayaan Masyarakat dalam Perspektif Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta

### Jurnal

Angesti Widya Palupi. *Collaborative Governance Dalam Program Kota Tanpa Kumuh (KOTAKU) di Kelurahan Kotalama Kota Malang Tahun 2017-2018*. Skripsi. Malang: Universitas Brawijaya

Ansell and Gash. 2007. *Collaborative Governance in Theory and Practice, Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 18 No.4

Dimas Luqito Chusumaa Arrozaq. 2016. *Collaborative Governance (Studi tentang Kolaborasi Antar Stakeholders Dalam Pengembangan Kawasan Minopolitan di Kabupaten Sidoarjo)*. Ilmu Administrasi Negara, FISIP, Universitas Airlangga

Fawwaz Aldi Tilano dan Sri Suwitri. *Collaborative Governance dalam upaya keselamatan lalu lintas dan angkutan jalan di kota semarang*. Departemen ilmu administrasi FISIP Universitas diponegoro

Friedman 1992, Zimmerman. 1995. *Empowerment. The Politics of an alternative development*. Oxford: Basil Blackwell. Xii+196 pp. ISBN: 1. Diakses pada Kamis, 26 November 2020

Gina Harventy, dkk. 2020. *Pendampingan Penyusunan Program Pelaporan Keuangan Pada Kelompok Usaha Kecil dan Menengah Brosem Semeru*. Jurnal Pengabdian dan Peningkatan Mutu Masyarakat. Vol 1 No 1

Muh. Tang Abdullah. 2016. *Perspektif Governance dalam Memahami Perubahan Manajemen Pemerintahan*. Jurnal Analisis dan Pelayanan Publik. Vol 2 No 1

Nopriyono & Suswanta. 2019. *Pemberdayaan Masyarakat Dalam Perspektif Collaborative Governance (Studi Kasus Kelompok Budidaya Ikan Mina*

Bayu Lestari dan Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Kulon Progo).  
Jurnal Pemerintahan dan Kebijakan Vol. 1 No. 1 September

Rizka Ciptaningsih & Drs. Herbasuki N, M.T. *Kolaborasi Stakeholder Dalam Pemberdayaan Masyarakat (Studi Desa Wonoyoso, Kecamatan Pringapus, Kabupaten Semarang)*. *Journal Of Public Policy and Management Review*. Vol 8 No 1. Dikutip dari Jurnal [online-www.undip.ac.id](http://www.undip.ac.id) pada Selasa, 24 Oktober 2020

Ruth Agnesia Sembiring, Tia Subekti, Mitha Mawar Nia Bella. 2020. *Upaya Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Perdagangan (Diskumdag) Kota Batu Dalam Memberdayakan Pelaku Usaha Kecil Menengah (UKM) Produk Tujuan Eksport*. dalam *Journal of Governance Innovation Volume 2, Number 2*, September

Sudaryanto dkk, 2002. *Evaluasi Kebijakan UKM Menyongsong Pasar Bebas Asean (AFTA): Analisis Perspektif dan Tinjauan Teoritis*. Jurnal Ekonomi Akuntansi dan Manajemen, Vol 1. No 2

Sujarwoto dan Tri Yumarni. 2007. *Deconstructing Governance sebagai Kunci Menuju Optimalisasi Pelayanan Publik di Indonesia*. Majalah Usahawan. No 02 XXXII

Tatiek Nurhayati dan Ahmad Darwansyah. 2013. 'Peran Struktur Organisasi dan Sistem Remunerasi Dalam Meningkatkan Kinerja'. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol 14 No 2 Januari. Hlm 4-5

#### Website

Agus Nurchaliq (04 Maret 2015). *Hasil Pertanian Apel di Kota Batu Alami Penurunan* diakses pada tanggal 29 Juni 2021 (online) <https://www.cendananews.com/2015/03/hasil-pertanian-apel-di-kota-batu-alami-penurunan.html>

Badan Pusat Statistik (BPS) Tahun 2020 *Online*

Badan Pusat Statistik. "Produksi Buah – Buah dan Sayuran Tahunan Menurut

Jenis Tanaman di Kota Batu, 2017 – 2018

Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi 2020 (Data UMKM Kota Batu  
2019) Kota Batu

Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah  
(UMKM)

Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro  
Kecil dan Menengah (UMKM)



LAMPIRAN

**Instrumen Penelitian**

Pada penelitian ini akan didapati beberapa instrument penelitian yang berbentuk pertanyaan, yang nanti akan digunakan sebagai pertanyaan pada saat melakukan wawancara, tetapi jika ditengah wawancara ditemui pertanyaan yang bar, maka peneliti akan menanyakan pertanyaan insidental tersebut. Berikut adalah instrumen penelitian yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan data.

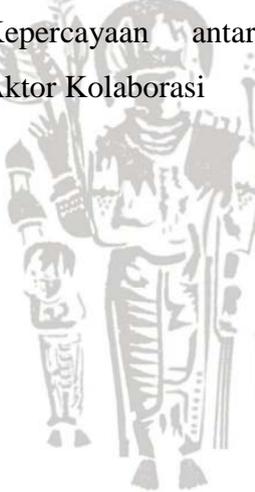
**Instrumen UMKM Brosem**

<p>Kondisi Awal Kolaborasi</p>	<p>Ketidakseimbangan Sumber Daya dan Pengetahuan</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana kondisi sumber daya manusia (SDM) yang ada di Kelurahan Sisir sebelum dan sesudah terbentuknya UMKM Brosem?</li> <li>2. Bagaimana dinamika sejarah pembentukan UMKM Brosem?</li> <li>3. Keadaan apa yang paling mempengaruhi adanya pembentukan UMKM Brosem?</li> </ol>
	<p>Keuntungan Berpartisipasi</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apa yang menjadi dasar dalam melakukan kolaborasi dengan beberapa <i>stakeholder</i> dalam konteks pemberdayaan masyarakat?</li> <li>2. Bagaimana perhitungan porsi yang terbagi dalam kolaborasi yang sudah terjalin?</li> </ol>
	<p>Potensi Konflik</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah ada dinamika yang yang kemungkinan terjadi ketika menjalin sebuah kolaborasi?</li> </ol>

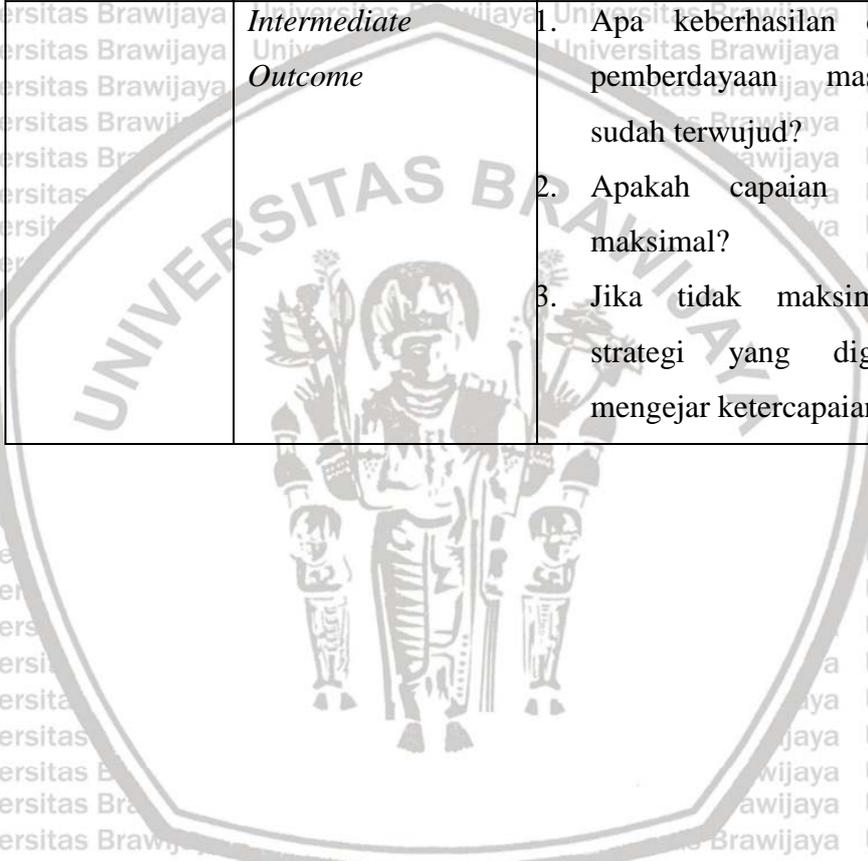
		<p>2. Jika terjadi sebuah konflik, apakah dari masing-masing <i>stakeholder</i> turut andil dalam penyelesaian konflik?</p> <p>3. Apa saja yang sudah dilakukan masing-masing <i>stakeholder</i> dalam meminimalisir konflik?</p>
<p>Desain</p> <p>Kelembagaan</p>	<p>Partisipasi</p>	<p>1. Bagaimana tingkat partisipasi masing-masing <i>stakeholder</i> yang terlibat dalam program pemberdayaan yang dilakukan oleh UMKM Brosem?</p> <p>2. Sejauh mana para <i>stakeholder</i> mengetahui dan memahami program-program pemberdayaan yang dilakukan oleh UMKM Brosem?</p> <p>3. Apakah ada dominasi dari salah satu <i>stakeholder</i> dalam melaksanakan program pemberdayaan oleh UMKM Brosem?</p>
	<p>Forum Terbatas</p>	<p>1. Adakah forum atau pertemuan khusus yang menjadi wadah untuk para <i>stakeholder</i> saling bertemu?</p> <p>2. Jika ada, seberapa sering forum atau pertemuan khusus tersebut diadakan?</p> <p>3. Jika tidak ada, apa yang melatarbelakangi tidak adanya forum atau pertemuan khusus tersebut?</p>
	<p>Aturan Dasar</p>	<p>1. Apakah sudah ada konsensus yang terbentuk antar para <i>stakeholder</i> dalam menjalin kolaborasi?</p>

		<p>2. Jika sudah, sudah berapa lama konsensus terbentuk?</p> <p>3. Jika ada, apakah konsensus tersebut dijalankan dengan baik oleh masing-masing <i>stakeholder</i>?</p>
	Transparan	<p>1. Apakah kegiatan program pemberdayaan masyarakat oleh UMKM Brosem dilaporkan secara berkala?</p> <p>2. Apakah ada kegiatan monev yang dilakukan oleh masing-masing <i>stakeholder</i> yang berkolaborasi?</p>
Kepemimpinan Fasilitatif	Mediator Kolaborasi	<p>1. Ada berapa jumlah <i>stakeholder</i> yang berkolaborasi dalam program pemberdayaan yang dilakukan oleh UMKM Brosem?</p> <p>2. Apakah ada pihak eksternal diluar kolaborasi yang terlibat dalam pengelolaan program pemberdayaan yang dilakukan oleh UMKM Brosem?</p>
	Pelestari Aset Publik	<p>1. Apakah yang menjadi fokus tujuan dalam perawatan program pemberdayaan dan keberlanjutan dalam menjaga aset produksi UMKM Brosem?</p> <p>2. Apakah ada <i>stakeholder</i> yang mendominasi?</p>
Proses Kolaborasi	<i>Face to face dialogue</i>	<p>1. Forum atau pertemuan apakah yang menjadi media dalam kolaborasi?</p>



		<p>2. Berapa kali forum dilaksanakan?</p> <p>3. Apakah yang menjadi pokok pembahasan penting setiap ada forum untuk berdiskusi dengan para <i>stakeholder</i>?</p> <p>4. Siapa yang menjadi motor penggerak diadakannya forum atau pertemuan anta <i>stakeholder</i>?</p> <p>5. Apakah pernah ada dinamika atau konflik pada saat para forum berlangsung?</p>
<p>Membangun Kepercayaan antar Aktor Kolaborasi</p>		<p>1. Apa yang menjadi dasar para <i>stakeholder</i> dalam melakukan proses kolaborasi?</p> <p>2. Bagaimana proses awal terjadinya kolaborasi dari masing-masing <i>stakeholder</i> yang terlibat?</p> <p>3. Bagaimana kolaborasi hubungan yang terjalin dengan para <i>stakeholder</i> hingga saat ini?</p> <p>4. Apakah ada strategi khusus untuk membangun kepercayaan antar <i>stakeholder</i> dalam berkolaborasi?</p>
<p>Membangun Komitmen antar Aktor Kolaborasi</p>		<p>1. Bagaimana tingkat konsistensi para <i>stakeholder</i> yang berkolaborasi dalam menjaga keberlangsungan program pemberdayaan yang dilakukan oleh UMKM Brosem?</p> <p>2. Apakah ada strategi khusus untuk menjaga konsistensi antar <i>stakeholder</i></p>

		dalam berkolaborasi?
<p>Berbagi Pemahaman tentang Visi Misi dan Pemahaman</p>	<p>1. Apa visi dan misi bersama yang menjadi dasar dalam melakukan kolaborasi?</p> <p>2. Apakah masing-masing <i>stakeholders</i> memiliki pemahaman yang bagus mengenai visi misi bersama?</p>	
<p><i>Intermediate Outcome</i></p>	<p>1. Apa keberhasilan dalam program pemberdayaan masyarakat yang sudah terwujud?</p> <p>2. Apakah capaian tersebut sudah maksimal?</p> <p>3. Jika tidak maksimal, bagaimana strategi yang digunakan untuk mengejar ketercapaian tersebut?</p>	



**Instrumen Dinas Pariwisata Kota Batu**

<p>Kondisi Awal Kolaborasi</p>	<p>Ketidakseimbangan Sumber Daya dan Pengetahuan</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah Dinas Pariwisata mengetahui adanya pemberdayaan masyarakat di UMKM Brosem?</li> <li>2. Bagaimana kondisi pada awal mula melakukan kolaborasi dengan UMKM Brosem?</li> <li>3. Apakah pihak Dinas Pariwisata melakuka koordinas dengan Kelurahan Sisir mengenai program pemberdayaan masyarakat yang ada di UMKM Brosem?</li> </ol>
	<p>Keuntungan Berpartisipasi</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apa yang menjadi dasar dalam melakukan kolaborasi dengan UMKM Brosem dalam konteks pemberdayaan masyarakat?</li> <li>2. Bagaimana perhitungan porsi yang didapat oleh Dinas Pariwisata jika program pemberdayaan masyarakat yang dilakukan oleh UMKM Brosem mencapai keberhasilan?</li> </ol>
	<p>Potensi Konflik</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah ada dinamika yang pernah terjadi ketika menjalin sebuah kolaborasi?</li> <li>2. Jika terjadi sebuah konflik, apakah dari dinas pariwisata turut andil dalam penyelesaian konflik?</li> <li>3. Apa saja yang sudah dilakukan Dinas Pariwisata dalam meminimalisir konflik?</li> </ol>

<p>Desain Kelembagaan</p>	<p>Partisipasi</p>	<p>1. Bagaimana tingkat partisipasi Dinas Pariwisata dalam program pemberdayaan yang dilakukan oleh UMKM Brosem? 2. Sejauh mana Dinas Pariwisata mengetahui dan memahami program-program pemberdayaan yang dilakukan oleh UMKM Brosem?</p>
	<p>Forum Terbatas</p>	<p>1. Adakah forum atau pertemuan khusus yang diadakan oleh UMKM Brosem? 2. Jika ada, seberapa sering forum atau pertemuan khusus tersebut diadakan? 3. Jika tidak ada, apa yang melatarbelakangi tidak adanya forum atau pertemuan khusus tersebut?</p>
	<p>Aturan Dasar</p>	<p>1. Apakah ada legalitas dari Dinas Pariwisata dalam menjalin kolaborasi?</p>
	<p>Transparan</p>	<p>1. Apakah kegiatan program pemberdayaan masyarakat oleh UMKM Brosem dilaporkan secara berkala? 2. Apakah ada kegiatan monev yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata?</p>
<p>Kepemimpinan Fasilitatif</p>	<p>Mediator Kolaborasi</p>	<p>1. Siapa yang menjadi penengah ketika ada konflik dalam program pemberdayaan yang dilakukan oleh UMKM Brosem? 2. Apakah ada pihak eksternal diluar kolaborasi yang terlibat dalam</p>

		<p>pengelolaan program pemberdayaan yang dilakukan oleh UMKM Brosem?</p>
	<p>Pelestari Aset Publik</p>	<p>1. Apakah yang menjadi fokus tujuan Dinas Pariwisata dalam perawatan program pemberdayaan dan keberlanjutan dalam menjaga aset produksi UMKM Brosem?</p>
<p>Proses Kolaborasi</p>	<p><i>Face to face dialogue</i></p>	<p>1. Forum atau pertemuan apakah yang menjadi media dalam kolaborasi?                  2. Berapa kali forum dilaksanakan?                  3. Apakah yang menjadi pokok pembahasan penting setiap ada forum pertemuan?                  4. Siapa yang menjadi motor penggerak diadakannya forum atau pertemuan?                  5. Apakah pernah ada dinamika atau konflik pada saat para forum berlangsung?</p>
	<p>Membangun Kepercayaan antar Aktor Kolaborasi</p>	<p>1. Apa yang menjadi dasar para Dinas Pariwisata dalam melakukan proses kolaborasi?                  2. Bagaimana proses awal terjadinya kolaborasi?                  3. Bagaimana kolaborasi hubungan yang terjalin dengan para UMKM Brosem hingga saat ini?</p>
	<p>Membangun Komitmen antar Aktor Kolaborasi</p>	<p>1. Apakah ada strategi khusus untuk menjaga kepercayaan dari UMKM Brosem dalam berkolaborasi?</p>

Berbagi Pemahaman tentang Visi Misi dan Pemahaman	1. Apa visi dan misi bersama yang menjadi dasar dalam melakukan kolaborasi?
<i>Intermediate Outcome</i>	1. Apa keberhasilan dalam program pemberdayaan masyarakat yang sudah terwujud? 2. Apakah capaian tersebut berdampak terhadap Dinas Pariwisata?

**Instrumen Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu**

Kondisi Awal Kolaborasi	Ketidakseimbangan Sumber Daya dan Pengetahuan	1. Apakah Dinas Koperasi mengetahui adanya pemberdayaan masyarakat di UMKM Brosem? 2. Bagaimana kondisi pada awal mula melakukan kolaborasi dengan UMKM Brosem? 3. Apakah pihak Dinas Koperasi melakukan koordinasi dengan Kelurahan Sisir mengenai program pemberdayaan masyarakat yang ada di UMKM Brosem?
	Keuntungan Berpartisipasi	1. Apa yang menjadi dasar dalam melakukan kolaborasi dengan UMKM Brosem dalam konteks pemberdayaan masyarakat? 2. Bagaimana perhitungan porsi yang didapat oleh Dinas Koperasi jika program pemberdayaan masyarakat yang dilakukan oleh UMKM Brosem mencapai keberhasilan?

	Potensi Konflik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah ada dinamika yang pernah terjadi ketika menjalin sebuah kolaborasi?</li> <li>2. Jika terjadi sebuah konflik, apakah dari dinas pariwisata turut andil dalam penyelesaian konflik?</li> <li>3. Apa saja yang sudah dilakukan Dinas Koperasi dalam meminimalisir konflik?</li> </ol>
Desain Kelembagaan	Partisipasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana tingkat partisipasi Dinas Koperasi dalam program pemberdayaan yang dilakukan oleh UMKM Brosem?</li> <li>2. Sejauh mana Dinas Koperasi mengetahui dan memahami program-program pemberdayaan yang dilakukan oleh UMKM Brosem?</li> </ol>
	Forum Terbatas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adakah forum atau pertemuan khusus yang diadakan oleh UMKM Brosem?</li> <li>2. Jika ada, seberapa sering forum atau pertemuan khusus tersebut diadakan?</li> <li>3. Jika tidak ada, apa yang melatarbelakangi tidak adanya forum atau pertemuan khusus tersebut?</li> </ol>
	Aturan Dasar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah ada legalitas dari Dinas Koperasi dalam menjalin kolaborasi?</li> </ol>
	Transparan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah kegiatan program pemberdayaan masyarakat oleh UMKM Brosem dilaporkan secara berkala?</li> </ol>

		2. Apakah ada kegiatan money yang dilakukan oleh Dinas Koperasi?
Kepemimpinan Fasilitatif	Mediator Kolaborasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Siapa yang menjadi penengah ketika ada konflik dalam program pemberdayaan yang dilakukan oleh UMKM Brosem?</li> <li>2. Apakah ada pihak eksternal diluar kolaborasi yang terlibat dalam pengelolaan program pemberdayaan yang dilakukan oleh UMKM Brosem?</li> </ol>
	Pelestari Aset Publik	1. Apakah yang menjadi fokus tujuan Dinas Koperasi dalam perawatan program pemberdayaan dan keberlanjutan dalam menjaga aset produksi UMKM Brosem?
Proses Kolaborasi	<i>Face to face dialogue</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Forum atau pertemuan apakah yang menjadi media dalam kolaborasi?</li> <li>2. Berapa kali forum dilaksanakan?</li> <li>3. Apakah yang menjadi pokok pembahasan penting setiap ada forum pertemuan?</li> <li>4. Siapa yang menjadi motor penggerak diadakannya forum atau pertemuan?</li> <li>5. Apakah pernah ada dinamika atau konflik pada saat para forum berlangsung?</li> </ol>
	Membangun Kepercayaan antar Aktor Kolaborasi	1. Apa yang menjadi dasar para Dinas Koperasi dalam melakukan proses kolaborasi?

		2. Bagaimana proses awal terjadinya kolaborasi? 3. Bagaimana kolaborasi hubungan yang terjalin dengan para UMKM Brosem hingga saat ini?
	Membangun Komitmen antar Aktor Kolaborasi	1. Apakah ada strategi khusus untuk menjaga kepercayaan dari UMKM Brosem dalam berkolaborasi?
	Berbagi Pemahaman tentang Visi Misi dan Pemahaman	1. Apa visi dan misi bersama yang menjadi dasar dalam melakukan kolaborasi?
	<i>Intermediate Outcome</i>	1. Apa keberhasilan dalam program pemberdayaan masyarakat yang sudah terwujud? 2. Apakah capaian tersebut berdampak terhadap Dinas Koperasi?

**Instrumen PT. Telkom Sub Area Malang**

Kondisi Awal Kolaborasi	Ketidakseimbangan Sumber Daya dan Pengetahuan	1. Apakah PT. Telkom mengetahui adanya pemberdayaan masyarakat di UMKM Brosem? 2. Bagaimana kondisi pada awal mula melakukan kolaborasi dengan UMKM Brosem? 3. Apakah pihak PT. Telkom melakukan koordinasi dengan Kelurahan Sisir mengenai program pemberdayaan masyarakat yang ada di UMKM Brosem? 4. Bagaimana tanggapan UMKM
-------------------------	-----------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		Brosem ketika diajak berkolaborasi untuk menyukseskan program pemberdayaan masyarakat?
	Keuntungan Berpartisipasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hal apa yang mendorong pihak PT. Telkom untuk melakukan kolaborasi dengan UMKM Brosem dalam konteks pemberdayaan masyarakat?</li> <li>2. Bagaimana perhitungan porsi yang didapat oleh PT. Telkom jika program pemberdayaan masyarakat yang dilakukan oleh UMKM Brosem mencapai keberhasilan?</li> <li>3. Apakah ada keuntungan yang menjanjikan ketika berkolaborasi dengan UMKM Brosem?</li> </ol>
	Potensi Konflik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah ada dinamika yang pernah terjadi ketika menjalin sebuah kolaborasi?</li> <li>2. Jika terjadi sebuah konflik, apakah dari pihak PT. Telkom turut andil dalam penyelesaian konflik?</li> <li>3. Apa saja yang sudah dilakukan PT. Telkom dalam meminimalisir adanya konflik?</li> </ol>
Desain Kelembagaan	Partisipasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana tingkat partisipasi PT. Telkom dalam program pemberdayaan yang dilakukan oleh UMKM Brosem?</li> <li>2. Sejauh mana PT. Telkom mengetahui dan memahami program-program</li> </ol>

		pemberdayaan yang dilakukan oleh UMKM Brosem?
	Forum Terbatas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adakah forum atau pertemuan khusus yang diadakan oleh UMKM Brosem?</li> <li>2. Jika ada, seberapa sering forum atau pertemuan khusus tersebut diadakan?</li> <li>3. Jika tidak ada, apa yang melatarbelakangi tidak adanya forum atau pertemuan khusus tersebut?</li> </ol>
	Aturan Dasar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah ada legalitas dari PT. Telkom dalam menjalin kolaborasi?</li> </ol>
	Transparan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah kegiatan program pemberdayaan masyarakat oleh UMKM Brosem dilaporkan secara berkala?</li> <li>2. Apakah ada kegiatan monev yang dilakukan oleh PT. Telkom?</li> </ol>
Kepemimpinan Fasilitatif	Mediator Kolaborasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Siapa yang menjadi penengah ketika ada konflik dalam program pemberdayaan yang dilakukan oleh UMKM Brosem?</li> <li>2. Apakah ada pihak eksternal diluar kolaborasi yang terlibat dalam pengelolaan program pemberdayaan yang dilakukan oleh UMKM Brosem?</li> </ol>
	Pelestari Aset Publik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah yang menjadi fokus tujuan PT. Telkom dalam perawatan program pemberdayaan dan keberlanjutan dalam menjaga aset</li> </ol>

<p>Proses Kolaborasi</p>	<p><i>Face to face dialogue</i></p>	<p>produksi UMKM Brosem?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Forum atau pertemuan apakah yang menjadi media dalam kolaborasi?</li> <li>2. Berapa kali forum dilaksanakan?</li> <li>3. Apakah yang menjadi pokok pembahasan penting setiap ada forum pertemuan?</li> <li>4. Siapa yang menjadi motor penggerak diadakannya forum atau pertemuan?</li> <li>5. Apakah pernah ada dinamika atau konflik pada saat para forum berlangsung?</li> </ol>
	<p>Membangun Kepercayaan antar Aktor Kolaborasi</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apa yang menjadi dasar PT. Telkom untuk melakukan proses kolaborasi?</li> <li>2. Bagaimana proses awal terjadinya kolaborasi?</li> <li>3. Bagaimana kolaborasi hubungan yang terjalin dengan para UMKM Brosem hingga saat ini?</li> </ol>
	<p>Membangun Komitmen antar Aktor Kolaborasi</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah ada strategi khusus untuk menjaga kepercayaan dari UMKM Brosem dalam berkolaborasi?</li> <li>2. Jika ada, apakah strategi yang diterapkan tersebut memiliki keberlanjutan secara jangka panjang?</li> </ol>
	<p>Berbagi Pemahaman tentang Visi Misi dan Pemahaman</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apa visi dan misi bersama yang menjadi dasar dalam melakukan kolaborasi?</li> </ol>
	<p><i>Intermediate Outcome</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apa keberhasilan dalam program pemberdayaan masyarakat yang</li> </ol>

		sudah terwujud?
		2. Apakah capaian keberhasilan tersebut berdampak terhadap PT. Telkom?

**Instrumen Petani Apel Makmur Selecta**

Kondisi Awal Kolaborasi	Ketidakseimbangan Sumber Daya dan Pengetahuan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana kondisi petani apel pada saat awal mula dibentuknya UMKM Brosem?</li> <li>2. Adakah ajakan untuk melakukan kolaborasi dari pihak UMKM Brosem?</li> </ol>
	Keuntungan Berpartisipasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hal apa yang mendorong para petani apel untuk melakukan kolaborasi dengan UMKM Brosem?</li> <li>2. Apakah ada keuntungan yang lebih jika melakukan kolaborasi dengan UMKM Brosem?</li> </ol>
	Potensi Konflik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah ada dinamika yang pernah terjadi antara petani apel dengan pihak UMKM Brosem ketika menjalin sebuah kolaborasi?</li> </ol>
Desain Kelembagaan	Partisipasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apa peran petani apel dalam program pemberdayaan yang dilakukan oleh UMKM Brosem?</li> <li>2. Apakah petani apel dilibatkan secara penuh dalam kegiatan pemberdayaan yang dilakukan oleh UMKM Brosem?</li> <li>3. Sejauh mana petani apel mengetahui dan memahami program-program</li> </ol>

		pemberdayaan yang dilakukan oleh UMKM Brosem?
	Forum Terbatas	1. Apakah jika ada forum atau pertemuan khusus yang diadakan oleh UMKM Brosem petani apel juga dilibatkan?
	Aturan Dasar	2. Apakah ada legalitas resmi dari UMKM Brosem kepada petani apel dalam menjalin kolaborasi?
	Transparan	1. Apakah petani apel mendapat laporan terkait dengan program pemberdayaan oleh UMKM Brosem? 2. Sejauh apa UMKM Brosem memberikan informasi?
Kepemimpinan Fasilitatif	Mediator Kolaborasi	1. Siapa yang menjadi penengah ketika ada konflik dalam program pemberdayaan yang dilakukan oleh UMKM Brosem? 2. Apakah ada pihak eksternal diluar kolaborasi yang terlibat dalam pengelolaan program pemberdayaan yang dilakukan oleh UMKM Brosem?
	Pelestari Aset Publik	1. Apakah yang menjadi fokus tujuan petani apel dalam perawatan program pemberdayaan dan keberlanjutan dalam menjaga aset produksi UMKM Brosem?
Proses Kolaborasi	<i>Face to face dialogue</i>	1. Apakah petani apel mengetahui adanya forum atau pertemuan khusus

		<p>yang diadakan oleh UMKM Brosem?</p> <p>2. Forum atau pertemuan apakah yang menjadi media dalam kolaborasi?</p> <p>3. Berapa kali forum dilaksanakan?</p> <p>4. Apakah yang menjadi pokok pembahasan penting setiap ada forum pertemuan?</p> <p>5. Apakah pernah ada dinamika atau konflik pada saat para forum berlangsung?</p>
	Membangun Kepercayaan antar Aktor Kolaborasi	<p>1. Apa yang menjadi dasar petani apel mau untuk melakukan proses kolaborasi?</p> <p>2. Bagaimana proses awal terjadinya kolaborasi?</p> <p>3. Bagaimana kolaborasi hubungan yang terjalin dengan para UMKM Brosem hingga saat ini?</p>
	Membangun Komitmen antar Aktor Kolaborasi	<p>1. Apakah ada strategi khusus dari petani apel untuk menjaga kepercayaan dari UMKM Brosem dalam berkolaborasi?</p>
	Berbagi Pemahaman tentang Visi Misi dan Pemahaman	<p>1. Apa visi dan misi bersama yang menjadi dasar dalam melakukan kolaborasi?</p>
	<i>Intermediate Outcome</i>	<p>1. Apa keberhasilan dalam program pemberdayaan masyarakat yang sudah terwujud?</p> <p>2. Apakah capaian keberhasilan tersebut berdampak terhadap petani apel?</p>

LAMPIRAN



**Gambar 1. Wawancara dengan Bapak Rahman Kepala Seksi Pemberdayaan Usaha Mikro (Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu)**



**Gambar 2. Wawancara dengan Bapak Mahastoto Kepala Seksi Promosi dan Kerjasama (Dinas Pariwisata Kota Batu)**



Gambar 3. Wawancara di PLUT Kota Batu



Gambar 4. Wawancara dengan Bapak Riyanto UMKM Brosem



Gambar 5. Wawancara dengan Ibu Diyah Brosem



Gambar 6. Wawancara dengan Bapak Sugeng Brosem



Gambar 7. Kegiatan Sosial yang dilakukan oleh UMKM Brosem



Gambar 8. Rumah Produksi UMKM Brosem



**Gambar 9. Kelompok Binaan UMKM Brosem**



**Gambar 10. Lokasi UMKM Brosem di Kelurahan Sisir, Kecamatan Batu, Kota Batu**



Gambar 11. Dokumentasi Kegiatan FGD



Gambar 12. Dokumentasi Kegiatan FGD



Gambar 13. Dokumentasi Kegiatan FGD



Gambar 14. Dokumentasi Kegiatan FGD



Gambar 14. Dokumentasi Kegiatan FGD bersama PT. Telkom Sub Area Malang