

COLLABORATIVE GOVERNANCE IN THE UMKM JUARA PROGRAM AS AN EFFORT TO INCREASE THE COMPETENCE OF WEST JAVA ENTERPRISES

Mohamad Ichsana Nur^{1*}, Tedi Juana², Ewit Witia Ningrum³, Soleh Sutisna⁴

^{1,2,3,4} Public Administration Department, UIN Sunan Gunung Djati Bandung

E-mail : mohamadichsana22@uinsgd.ac.id¹, tedijuana22@gmail.com², ewittian@gmail.com³,
sutisnasoleh12@gmail.com⁴

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze how the collaboration of stakeholders in supporting the increase in the class of Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) in West Java Province through the MSME Champion program. The approach used in this study is a qualitative approach with a descriptive method, this is because the researcher will describe it systematically and factually by doing a holistic deepening of the UMKM Juara program which is reviewed using a collaborative governance perspective. Data from the research conducted using in-depth interview techniques and literature study, which were then analyzed using analytical techniques which included data reduction, presentation and drawing conclusions. The results of the research shows that there is still non-optimal collaboration between stakeholders caused by the difficulty of unifying perceptions in the principled engagement stage. The conclusions obtained are that all principles have not been unified and the distribution of capabilities between existing stakeholders has not been evenly distributed, thus hampering the implementation of collaborative actions. This is due to the absence of optimization of monitoring carried out so that performance is carried out.

Keywords : collaborative governance, empowerment, MSMEs.

KOLABORASI GOVERNANSI DALAM PROGRAM UMKM JUARA SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KOMPETENSI PELAKU USAHA JAWA BARAT

ABSTRAK

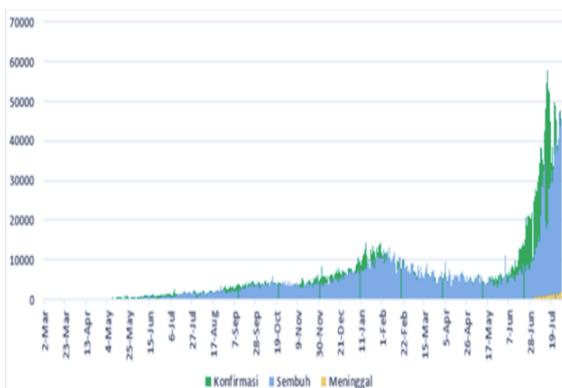
Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana kolaborasi pemangku kepentingan dalam mendukung kenaikan kelas Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Provinsi Jawa Barat melalui program UMKM Juara. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, hal ini dikarenakan peneliti akan menggambarkan secara sistematis dan faktual dengan melakukan pendalaman secara holistik terkait program UMKM Juara yang ditinjau menggunakan perspektif *collaborative governance*. Data dari penelitian yang dilakukan menggunakan teknik wawancara mendalam dan studi pustaka, yang kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik analisis yang meliputi reduksi data, penyajian dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa masih terdapat ketidakefektifan kolaborasi antara pemangku kepentingan yang disebabkan oleh sulitnya penyatuan persepsi dalam tahap *principled engagement*. Adapun kesimpulan yang diperoleh adalah belum bersatunya seluruh prinsip-prinsip dan tidak meratanya pendistribusian kapabilitas antar para pemangku kepentingan yang ada sehingga menghambat pelaksanaan tindakan dalam kolaborasi. Hal ini disebabkan tidak adanya optimalisasi monitoring yang dilakukan sehingga kinerja yang dilakukan.

Kata kunci : *collaborative governance*, pemberdayaan, UMKM

PENDAHULUAN

Peningkatan kasus covid-19 secara global terus terjadi secara berkala di beberapa negara termasuk di Indonesia. Pada 30 Juli 2021 Indonesia memasuki fase transmisi komunitas (*transmission community*) yang sebagaimana tercantum dalam Pharm Easy (2020) disebutkan bahwa kasus baru yang terkonfirmasi kemungkinan besar disebabkan oleh lingkungan lokal. Sebagaimana dikonfirmasi dalam Kementerian Kesehatan RI (2021) Indonesia merupakan negara tertinggi di ASEAN yang menyumbang kasus terinfeksi Covid-19 tertinggi yakni mencapai 3.331.206 juta kasus. Data tersebut diperinci berdasarkan dari kasus harian sebagaimana dilaporkan oleh Kementerian Kesehatan Republik Indonesia pada 2 Maret hingga 19 Juli 2021 sebagaimana berikut:

Gambar 1. Rincian Perkembangan Kasus Covid-19 2 Maret-19 Juli 2021



Sumber : Kementerian Kesehatan RI (2021)

Berdasarkan pada Gambar 1, bahwa telah terjadi peningkatan kasus yang terkonfirmasi setiap harinya. Oleh karena itu, beberapa sektor dalam dunia usaha telah terkena dampak yang signifikan, sebagaimana data berikut ini:

Tabel 1. Persentase Dampak Pandemi Terhadap Sektor Lapangan Usaha

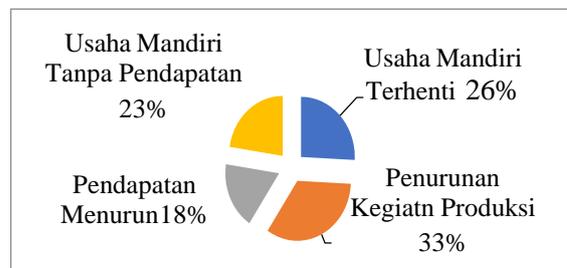
No	Sektor Lapangan Usaha	Persentase
1	Akomodasi dan makan minum	92,47 %
2	Jasa lainnya	90,90%
3	Transportasi & pergudangan	90,34 %
4	Konstruksi	87,94

No	Sektor Lapangan Usaha	Persentase
5	Industri pengolahan	85,98 %
6	Perdagangan	84,60 %

Sumber: dikutip dari (BPS, 2020)

Data dari Kementerian Ketenagakerjaan dalam Roy (2020) menyebutkan hingga 27 Mei 2020 telah ada sebanyak 3.066.567 pekerja yang terdampak adanya pandemi, sehingga menyebabkan beberapa pekerja tersebut mengalami pemutusan hubungan kerja. Disamping itu, usaha-usaha yang dilakukan masyarakat mengalami penurunan yang cukup signifikan, hal ini sebagaimana dikutip oleh (Ngadi, 2020) yang ditunjukkan ke dalam Gambar 2 sebagaimana berikut:

Gambar 2. Persentase Pengaruh Covid Terhadap Usaha



Sumber : diolah dari Ngadi (2020)

Sejalan dengan hal tersebut, Bank Indonesia (2016) menyebutkan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) adalah sektor yang sangat berperan bagi perekonomian Indonesia, hal ini dikarenakan proporsi dari sektor ini adalah sekitar 56.540.000 UMKM. Ini menunjukkan bahwa sektor perekonomian utama Indonesia memang adalah UMKM dengan presentase 99,99%. Atas dasar keadaan tersebut pemerintah mencoba untuk memperkuat kondisi UMKM dengan cara diterbitkannya beberapa kebijakan yaitu:

1. Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2010 Tentang Pemberdayaan Dan Pengembangan Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
2. Peraturan Gubernur Nomor 108 Tahun 2016 Tentang Tugas Pokok, Fungsi, Rincian Tugas Unit, Dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Badan Di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat

3. Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 6 Tahun 2019 Tentang Kewirausahaan Daerah.

Namun ditengah pandemi covid-19, sektor UMKM di beberapa daerah yang ada di Indonesia juga mengalami dampak yang luar biasa. Salah satunya Pemerintah Jawa Barat dalam Muhammad (2020) pada 8 Juli 2020 menyebutkan bahwa sebanyak 37.119 UMKM telah mengalami dampak dari adanya pandemi covid-19, yang mana diantaranya pelaku UMKM mengalami penurunan produksi dan pemberhentian operasi usahanya. 15 hari setelah itu disebar, Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Provinsi Jawa Barat mengonfirmasi peningkatan data UMKM yang terdampak sebanyak 58.233, sebagaimana berikut:

Tabel 2. Data Sebaran UMKM Jawa Barat yang Terdampak Covid-19

NO	KABUPATEN/KOTA	JUMLAH UMKM
1	Kabupaten Purwakarta	Belum terdata
2	Kota Bekasi	Belum terdata
3	Kabupaten Sumedang	39
4	Kabupaten Pangandaran	55
5	Kota Bogor	117
6	Kabupaten Indramayu	118
7	Kabupaten Majalengka	174
8	Kabupaten Bekasi	316
9	Kabupaten Cirebon	335
10	Kota Sukabumi	391
11	Kota Cimahi	398
12	Kabupaten Cianjur	400
13	Kabupaten Garut	474
14	Kabupaten Subang	563
15	Kota Depok	565
16	Kabupaten Karawang	927
17	Kota Bandung	996
18	Kabupaten Bogor	1.309
19	Kabupaten Sukabumi	1.514
20	Kota Cirebon	1.792
21	Kabupaten Bandung	2.324
22	Kabupaten Bandung Barat	2.910
23	Kota Banjar	4.195
24	Kabupaten Kuningan	4.419
25	Kota Tasikmalaya	6.962
26	Kabupaten Ciamis	9.190
27	Kabupaten Tasikmalaya	17.750
	JUMLAH	58.233

Sumber: Dikutip dari Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Provinsi Jawa Barat (2020)

Data pada Tabel 2 menunjukkan bahwa ditengah pandemi ini sektor UMKM Jawa Barat memang mengalami dampak yang luar biasa, oleh karenanya sebagai salah satu sektor penguat

ekonomi nasional UMKM harus senantiasa dikuatkan. Sebagai upaya peningkatan kelas usaha UMKM Jawa Barat, pemerintah Provinsi Jawa Barat telah membuat beberapa program yang salah satu program unggulannya dinamakan UMKM Juara, dimana program ini fokus kepada peningkatan kelas usaha melalui pelatihan dan pendampingan secara berkala. Namun ditengah pandemi covid-19 program UMKM Juara mengalami beberapa perubahan dalam pelaksanaannya, hal ini dikarenakan pemerintah berupaya menjadi adaptif dengan kondisi yang ada. Oleh karenanya peran serta berbagai aktor dalam mewujudkan program ini perlu di maksimalkan sehingga peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana kolaborasi governansi dalam program UMKM Juara. Latar belakang tersebut mendorong peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai bagaimana kolaborasi governansi dalam program UMKM Juara sebagai upaya peningkatan kelas usaha Jawa Barat.

TINJAUAN PUSTAKA

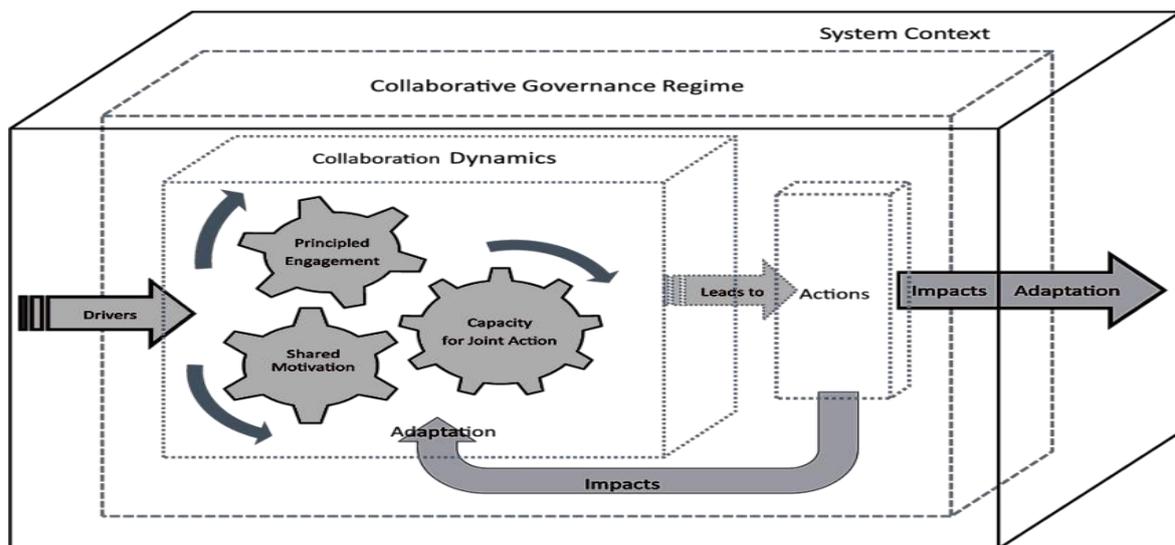
Istilah *Collaborative governance* seringkali digunakan dalam mengelola urusan publik pemerintahan yang menunjukkan keberagaman urusan masyarakat luas sehingga mengharuskan keterlibatan sejumlah pihak untuk sama-sama mendesain suatu kebijakan yang ditujukan untuk mereka sendiri (Kern & Smutko, 2021). Pemerintah kini tidak lagi bersifat tertutup (eksklusif) dan satu-satunya entitas yang paling dihandalkan, namun melibatkan aktor di luar pemerintah yang memiliki kualifikasi dan bisa bekerja secara bersama-sama (Florini & Pauli, 2018). Istilah *collaborative governance* ini terus mengalami perkembangan makna yang secara spesifik mengarah pada kegiatan antar para pemangku kepentingan, usaha dalam menentukan consensus bersama, proses kegiatan yang difasilitasi dan dimediasi oleh pihak tertentu, yang semuanya itu ditujukan untuk menghadapi dan menyelesaikan berbagai tantangan dalam sebuah implementasi kebijakan public. sehingga, muncul berbagai istilah seperti *partnership, coalition, networking & co-production* (Poocharoen & Ting, 2015).

Secara praktik, dalam *collaborative governance* terdapat sebuah forum yang resmi yang melibatkan sejumlah pemangku kepentingan yang memiliki kepentingan sama untuk berdialog, berdiskusi, dan bahkan mendebatkan suatu isu sehingga menghasilkan alternatif keputusan yang efektif (Scott & Thomas, 2017), bahkan hingga pada sebuah kebijakan pemerintah yang tertulis dalam peraturan perundang-undangan (Amsler, 2016). Pemerintah menjadi sebuah entitas yang memiliki fungsi sebagai penyelenggara (*convener*) forum bersama ini, maka perlu dipastikan bahwa para pemangku kepentingan ini betul-betul yang menjadi bagian dari jejaring kebijakan dari Pemerintah (Scott, 2016). Para pemangku kepentingan ini adalah mereka yang tidak hanya memiliki sumber daya tambahan

yang bermanfaat dan dapat membantu mempermudah pekerjaan atau proyek yang sedang dilakukan, namun juga dapat membawa nilai-nilai public (*public values*) yang berdampak untuk masyarakat secara luas (van Tulder et al, 2016). Dikarenakan pihak-pihak yang terlibat ini berasal dari latar belakang entitas yang berbeda dan memiliki cara bekerja yang berbeda pula, maka dalam hal ini pemerintah perlu memikirkan *rule of game* yang *feasible, dynamic*, dan dapat dijalankan oleh masing-masing pihak (Qi, 2019).

Emerson dan Nabatchi (2018) melengkapi teori dari Balogh dengan membuat model *Collaborative Governance Regime* (CGR). Adapun Model CGR tersebut seperti pada Gambar 3 berikut:

Gambar 3. Model Collaborative Governance Regime



Sumber: Emerson dan Nabatchi (2018)

1. Dinamika Kolaborasi

Bagi Emerson & Nabatchi (2018), proses kolaborasi adalah siklus interaksi yang oriteratif. Ini mengandung makna bahwa proses kolaborasi dilakukan dengan begitu dinamis dan bersiklus, dapat menghasilkan sejumlah Tindakan dan dampak sementara, sebelum menuju pada dampak yang pokok. Dalam dimensi ini berfokus pada tiga indikator yaitu:

- a. Penggerakan Prinsip Bersama (*Principled Engagement*)

Penggerakan prinsip bersama ini dapat berbentuk dialog tatap muka ataupun melalui media teknologi. Komponen dalam indikator ini adalah pengungkapan (*discovery*), deliberasi (*deliberation*) dan determinasi (*determination*);

- b. Motivasi Bersama (*Shared Motivation*)

Principled engagement mempengaruhi indikator ini untuk menghasilkan hasil sementara Adapun elemen dari indikator ini adalah kepercayaan bersama (*mutual trust*), pemahaman bersama (*mutual understanding*),

legitimasi internal (*internal legitimation*) dan komitmen (*commitment*).

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

Kapasitas yang dimaksud adalah kemampuan aktor yang terlibat dalam melakukan tindakan secara efektif. Indikator ini dihasilkan oleh indikator sebelumnya. Akan tetapi apabila kapasitas ini berkembang maka hal ini dapat memperkuat penggerak prinsip bersama dan motivasi bersama sehingga tindakan dan dampak kolaborasi akan lebih efektif. Kemudian ada empat elemen pada indikator ini yaitu: 1) *procedural and institutional arrangements*; 2) *leadership*; 3) *knowledge and resources*.

2. Tindakan-Tindakan Dalam Kolaborasi (*Actions*)

Tindakan kolaborasi tercipta dikarenakan adanya pandangan bahwa jika hanya satu aktor yang bertindak sendiri maka tujuan kolaborasi akan sulit tercapai. Dimensi ini sangat menentukan keberhasilan *collaborative governance* sebab tindakan merupakan hasil utama dari kolaborasi.

3. Dampak dan Adaptasi Hasil Tindakan pada Dinamika Kolaborasi (*Impacts and Adaptation for Collaborative Dynamics*)

Model ini memiliki fokus pada dampak sementara yang dihasilkan ketika proses kolaborasi berlangsung. Dampak yang ditimbulkan ini bermacam-macam seperti *outcome* yang diharapkan atau "*small-wins*" yang merupakan hasil positif yang membantu keberlangsungan proses kolaborasi, dampak yang tak diharapkan yaitu kendala dan hal lain yang menghambat proses, dan dampak tak terduga yang mungkin terjadi selama proses berlangsung. Adapun adaptasi dalam hal ini yaitu bagaimana kolaborasi menyikapi umpan balik dari aktor-aktor yang terlibat. Adaptasi yang baik adalah berdasar pada kebutuhan utama yang kemudian dirubah dalam kolaborasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif karena peneliti akan menggambarkan secara holistik mengenai kolaborasi governansi program

UMKM Juara. Selain daripada itu, untuk menggambarkan temuan yang didapat peneliti secara lebih holistik dari berbagai perspektif *stakeholders*, peneliti menggunakan teori *collaborative governance* yang dikemukakan oleh Emerson & Nabatchi (2018) sehingga gambaran penelitian dapat disajikan secara lebih komprehensif dan hal ini sejalan dengan pemilihan metode dalam penelitian ini.

Data yang diperoleh dalam penelitian ini berupa data primer yang peneliti dapatkan di Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Provinsi Jawa Barat, peserta UMKM Juara, Pendamping UMKM Juara, dan Koordinator UMKM Juara dimana data tersebut dilengkapi dengan data sekunder yang peneliti dapatkan di berbagai jurnal ilmiah, berita, dan sumber lainnya yang relevan dengan penelitian yang dilakukan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi pustaka dan wawancara mendalam dimana sampel dipilih dengan menggunakan teknik *purposive sampling*.

Beberapa sampel yang dijadikan informan ini di antaranya adalah Ketua Bidang Usaha Kecil Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Provinsi Jawa Barat, yang merupakan *incumbent* yang paling memahami dan terlibat langsung dalam proses penyelenggaraan program UMKM Juara. Selain itu informan berikutnya adalah Koordinator UMKM Juara wilayah Kota Cimahi yang merupakan salah satu Koordinator aktif dalam melakukan inovasi program. Dari peserta sendiri dipilih 13 orang alumni program UMKM Juara dari berbagai daerah di Provinsi Jawa Barat yang memiliki usaha di bidang *fashion*, makanan, minuman, percetakan dan kerajinan tangan. Pemilihan tersebut didasarkan pada beberapa tujuan seperti alumni yang mendapatkan penghargaan terbaik, alumni yang kurang berjalan usahanya setelah mengikuti program UMKM Juara dan alumni yang telah berhasil mengembangkan usahanya, serta alumni yang mampu beradaptasi di tengah pandemi Covid-19 sehingga usahanya tetap berjalan.

Ketika melakukan penelitian pendahuluan, peneliti melakukan studi dokumen dengan mengumpulkan data-data sekunder agar memperoleh informasi lebih jauh terkait dengan

permasalahan yang terjadi di Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Provinsi Jawa Barat, Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat dan berbagai media elektronik lainnya.

Data dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan teknik analisis kualitatif dari Miles et al (2019), yang meliputi beberapa tahapan. Tahapan yang pertama adalah, reduksi data yang merupakan pemilahan informasi yang bermakna dan relevan. Kedua, yaitu penyajian data, merupakan penyusunan secara sistematis data yang diperoleh agar lebih mudah dipahami. Ketiga, yaitu penarikan kesimpulan yang merupakan proses pencarian makna dari data yang dikumpulkan untuk menjawab permasalahan yang ada. Uji keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan triangulasi untuk membangun pembenaran yang koheren. Triangulasi yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan cara memberikan pertanyaan yang sama kepada seluruh responden dengan tujuan untuk mengkoherensikan data, operasional teori, serta intrepetasi peneliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Dinamika Kolaborasi (*Collaborative Dynamics*)

Kunci utama dalam proses kolaborasi ini adalah dinamika kolaborasi. Ini merupakan hal yang sangat penting dilakukan dikarenakan pengaruhnya terhadap efektifitas daripada kolaborasi yang terjadi dalam program UMKM Juara. Penelitian serupa yang menekankan pentingnya dinamika kolaborasi ini ada pada Newig et al (2018). Saat ini, organisasi *public* dianggap tidak lagi statis baik itu di level individu pegawai maupun keorganisasiannya, mengingat tuntutan yang besar dari masyarakat agar organisasi *public* ini senantiasa terus memperbaiki diri (Nur et al, 2019). Adapun dinamika kolaborasi dapat terlihat dari beberapa indikator seperti:

1. Penggerakan Prinsip Bersama (*Principled Engagement*)

a. Pengungkapan (*Discovery*)

Pada tahap prinsip pengungkapan, peneliti menemukan adanya berbagai pemangku kepentingan yang tergabung dalam program

UMKM Juara. Pada dasarnya kunci utama dalam konsep *collaborative governance* itu adalah bagaimana pemerintah dapat membangun sebuah jejaring actor yang lebih bersifat partisipatif, *bottom-up*, serta penyeretaan tiap entitas baik itu dari unsur pemerintah, swasta serta masyarakat yang memiliki kepedulian terhadap suatu kondisi tertentu. Sedangkan para pemangku kepentingan yang terdapat pada dinamika kolaborasi program UMKM Juara tersebut dapat terlihat pada Tabel 3 sebagaimana berikut:

Tabel 3. Pemangku Kepentingan yang Terlibat dalam Program UMKM Juara

No.	Stakeholders	Peran dalam kolaborasi
1.	Pemerintah (Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Provinsi Jawa Barat)	<i>Leading sector</i> yang membuat kebijakan program UMKM Juara serta menjadi fasilitator dan mediator dalam kolaborasi
2.	Masyarakat	Peserta UKM Juara
3.	Bisnis	Pendamping UMKM dan Pendamping Kab/Kota
3.	Akademisi	Pendamping UMKM/pendamping Kab/Kota
.4	Media	Penyambung informasi dalam program

Sumber: diolah peneliti (2020)

Berdasarkan pada Tabel 3, terlihat bahwa setiap *stakeholders* baik pemerintah, masyarakat, bisnism akademisi serta media memiliki peran dan fungsinya yang berbeda dalam kolaborasi. Data diatas juga sejalan dengan apa yang dikutip dari Bank Jabar Banten (2020) yang menyebutkan bahwa pihak privat telah berkontribusi dalam memberikan pembekalan dan pemahaman kepada pelaku UMKM untuk memaksimalkan teknik *digital marketing*. Hal tersebut berhubungan erat dengan kepentingan masing-masing yang disatukan melalui *Forum Group Discussion (FGD)* untuk merumuskan kepentingan bersama.

Keterlibatan dari para aktor tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Islamy (2018) yang mengatakan bahwa dalam

perkembangannya konsep *governance* mengalami modifikasi hal dikarenakan adanya pergeseran paradigma publik yang lebih menekankan kepada institusi dan organisasi secara tradisional menuju kearah yang lebih modern yaitu pelibatan aktor pentahelix yakni pemerintah, bisnis, media, akademisi, komunitas.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Dinas Koperasi Usaha Kecil Provinsi Jawa Barat menunjukkan bahwa terdapat 2.507 masyarakat Jawa Barat yang menjadi peserta UMKM Juara. Di sisi lain terdapat juga 203 orang yang menjadi pendamping UMKM dan 24 orang yang menjadi koordinator/pendamping kab/kota. Banyaknya pemangku kepentingan yang terlibat tentu akan berpengaruh terhadap kompleksitas kolaborasi yang dilakukan, karena sebagaimana tercantum dalam Chandra (2009) bahwa pada dasarnya isu atau masalah akan muncul ketika harapan suatu pihak tidak terpenuhi, oleh karenanya pemerintah sebagai leading sector harus mampu mengarahkan kolaborasi dengan baik.

Setiap pemangku kepentingan yang ada memiliki perspektif mengenai progra UMKM Juara. Pada perspektif pemerintah, diadakannya program ini adalah untuk meningkatkan kelas usaha UMKM di Provinsi Jawa Barat hal ini sejalan dengan *statement* Menteri Koperasi dan UKM dalam Diskuk Jabar (2020) yang menyebutkan bahwa peningkatan kelas usaha memang menjadi prioritas saat ini. Dalam pengungkapan masukan berbagai aktor kepada pemerintah peneliti menemukan bahwa pemerintah bersifat terbuka dalam menampung berbagai aspirasi dimana hal ini sebagaimana pernyataan pemerintah yang menyebutkan bahwa pada dasarnya kegiatan UMKM Juara ini berbasis inovasi sehingga seluruh masukan dapat dituangkan dan program dapat terealisasi dengan hasil yang optimal. Namun, tindak lanjut daripada berbagai masukan UMKM tidak direspon dengan maksimal dikarenakan masih banyaknya pelaku UMKM yang merasa tidak adanya tindak lanjut setelah aspirasi diberikan. Hal ini menunjukkan ketidakmaksimalan dukungan dalam rangka pencapaian tujuan pemerintah sehingga menimbulkan kesalahpahaman antar pemangku kepentingan.

Dari perspektif pendamping sendiri terlihat adanya kompleksitas kepentingan dikarenakan latar belakang yang berbeda. Terdapat beberapa pendamping yang merupakan seorang akademisi dan mereka memiliki tujuan yang sejalan dengan apa yang diinginkan oleh pemerintah yakni meningkatkan kelas usaha UMKM, dan hal ini sesuai dengan poin Tri Dharma Perguruan Tinggi yang mereka pegang. Mereka melaksanakan pengabdian kepada masyarakat yang dibuktikan dengan fokusnya terhadap peningkatan kelas usaha dan bukan mengharapkan kompensasi. Ini diperkuat dengan temuan peneliti yaitu terdapat beberapa pendamping yang bahkan mengeluarkan dananya dalam rangka mencapai tujuan tersebut. Namun, peneliti juga menemukan kurangnya respon beberapa pendamping dari latar belakang yang lain, yaitu pengurus komunitas dan pelaku usaha serta pendamping UMKM yang mana hal ini ditunjukkan oleh kurang lancarnya koordinasi dan komunikasi yang diberikan oleh pendamping tersebut yang bahkan pelaku UMKM justru merasa diterlantarkan.

Peneliti juga menaruh perhatian terhadap proses refleksi yang dilakukan oleh para pendamping, sehingga beberapa pendamping mengetahui apa saja yang menjadi permasalahan pelaku UMKM yang telah terdaftar dalam program UMKM Juara dan menjadi rujukan terhadap apa saja yang harus dilakukan oleh pendamping tersebut. Namun, peneliti menemukan masih kurangnya beberapa pendamping yang memberikan tindak lanjut daripada hasil refleksi tersebut. Sehingga beberapa UMKM masih merasakan kurangnya dampak dari program tersebut. Contohnya, UMKM asal Kabupaten Bandung yang menyebutkan membutuhkan pengetahuan tentang pemasaran digital. Namun, sampai saat ini masih belum memahami dan bahkan usahanya belum dipasarkan secara digital. Padahal pemanfaatan teknologi digital ini dapat membantu proses tata Kelola UMKM lebih berdaya dan efektif (Nur et al, 2021).

b. Deliberasi (*Deliberation*)

Proses deliberasi merupakan salah satu upaya dalam menyatukan berbagai kepentingan, tindak lanjut serta evaluasi daripada program UMKM Juara. Oleh karenanya, kualitas

deliberasi perlu dijaga dengan baik. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan Fung (2015) dalam penelitiannya, bahwa konsep kepemimpinan yang ideal di sebuah pemerintahan itu perlu diberikan ruang bagi pemangku kepentingan untuk saling tukar pendapat dan pandangan, diskusi, bahkan debat sekalipun untuk pencapaian suatu *consensus*. aktivitas-aktivitas. Dalam pelaksanaannya, peneliti menemukan proses deliberasi yang dinamis dengan diadakannya pendampingan melalui beberapa pertemuan formal maupun informal yang diperuntukan untuk menindaklanjuti beberapa kebutuhan dan penyelesaian masalah yang dihadapi.

Berdasarkan pada pelaksanaannya di lapangan, peneliti menemukan bahwa pendampingan tersebut belum dijalankan dengan baik. Hal ini terbukti dari beberapa pernyataan alumni peserta UMKM Juara terkait masih ada kekurangan dalam proses pendampingan sebagaimana pada Tabel 4 berikut:

Tabel 4. Kekurangan pada Pendampingan dalam Program UMKM Juara

No	Kekurangan
1	Durasi pendampingan kurang lama
2	Komitmen pendamping belum kuat
3	Fasilitas pendukung dalam pendampingan belum memadai
4	Materi dalam pendampingan kurang komprehensif
5	Metode pendistribusian informasi dalam pendampingan belum efektif

Sumber: Data diolah peneliti, 2020

Berdasarkan Tabel 4, dapat terlihat bahwa masih terdapat beberapa kekurangan dalam pendampingan yang mana sangat berpengaruh terhadap hasil daripada program UMKM Juara itu sendiri. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dikemukakan oleh Widyakusuma (2013) yang menyebutkan bahwa seorang atau sekelompok pendamping memiliki arti sangat penting terhadap jalannya suatu program.

c. Determinasi (*Determination*)

Program UMKM Juara ini memiliki dua jenis determinasi yaitu determinasi primer dan determinasi substantif. Determinasi substantif

meliputi aturan-aturan yang berlaku (Scott et al, 2020), misal dalam program UMKM Juara ini terdapat Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2010 Tentang Pemberdayaan Dan Pengembangan Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di mana kebijakan ini dijadikan sebagai acuan pemerintah untuk membuat program peningkatan kelas usaha yang diturunkan kedalam program UMKM Juara. Selain itu dalam pelaksanaannya dilengkapi dengan petunjuk teknis yang diturunkan dari regulasi tersebut. Berdasarkan penelitian yang dilakukan ditemukan bahwa belum terdapat SOP yang mengikat kinerja stakeholders, hal ini ditandai dari masih adanya perbedaan gaya pendamping dalam membina UMKM. Sebagaimana dikutip dalam Utami & Pancasilawan (2017) pada dasarnya SOP sangat penting bagi ke berjalan suatu program dan bahkan setiap stakeholders sangat dituntut untuk secara sadar melaksanakan SOP yang ada.

Sejalan dengan itu, determinasi substantif ditunjukan dengan adanya kegiatan refleksi oleh para pendamping UMKM, di mana hasil kegiatan refleksi ini adalah beberapa keluhan serta keinginan daripada peserta UMKM untuk mengembangkan usahanya seperti hal-hal yang berhubungan dengan pengelolaan keuangan, *branding* produk, pemasaran dan lain sebagainya. Hasil daripada kegiatan refleksi ini akan dijadikan pegangan pendamping untuk menjawab beberapa permasalahan UMKM dengan cara memberikan materi pengembangan usaha dan pendampingan sesuai dengan permasalahan yang dirasakan oleh peserta UMKM.

2. Motivasi Bersama (*Shared Motivation*)

a. Kepercayaan Bersama (*Mutual Trust*)

Berdasarkan temuan peneliti, masih terdapat koordinator yang berpikir bahwa pemerintah masih kurang responsif sehingga koordinator tersebut tidak menaruh harapan yang lebih terhadap pemerintah dalam memfasilitasi kebutuhan UMKM. Dimana hal ini membuktikan bahwa tingkat kepercayaan antar aktor yang terlibat masih terlihat belum baik. Membangun kepercayaan menjadi hal yang amat penting dalam proses kolaborasi, apabila sedari awal tingkat kepercayaan antar

aktor yang terlibat masih kurang maka nantinya proses kolaborasi tak akan berjalan dengan lancar sehingga tindakan dan dampak yang dihasilkan pun tidak akan memuaskan (Siddiki et al, 2017).

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepercayaan pendamping terhadap pemerintah masih belum sepenuhnya terlihat, di mana disebutkan oleh pendamping bahwa ada beberapa ide yang pelaksanaannya tidak dapat dieksekusi karena keterbatasan sumber daya. Kepercayaan terhadap pemerintah sebagai leading sector menjadi tonggak motivasi pendamping dalam menggagas pemikiran dan mengeksekusi idenya, dimana hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo et al (2018) yang menyebutkan bahwa kinerja pada pimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, namun tidak signifikan terhadap kinerja.

b. Pemahaman Bersama (*Mutual Understanding*)

Pembentukan pemahaman bersama di antara para pemangku kepentingan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan dalam program UMKM Juara. Peneliti menemukan hal ini dari upaya para pemangku kepentingan untuk saling memahami berbagai kondisi yang dialami oleh pemangku kepentingan lainnya. Salah satu caranya adalah dengan tetap menjaga komunikasi satu sama lain menggunakan berbagai *platform* yang ada. Salah satu kasus yang peneliti dapatkan yaitu beberapa pelaku UMKM apabila mendapati berhalangan hadir untuk melakukan bimbingan peningkatan kelas usaha dapat mengkonfirmasi dengan menggunakan *platform* grup media sosial. Ini membuktikan bahwa pemahaman bersama antar pemangku kepentingan telah terbangun karena komunikasi masih berjalan walaupun hanya melalui media sosial.

Hal serupa diungkapkan oleh Pratikno & Kurniadi (2021) dalam risetnya yang mengatakan bahwa komunikasi merupakan hal yang sangat berkaitan dengan pemahaman bersama dalam membuat suatu kesepakatan dalam kolaborasi. Newig et al (2019) melihat bahwa pemahaman bersama di antara actor ini dimaksudkan untuk mempelajari bagaimana aktivitas kolaborasi berlangsung seperti apakah

terdapat friksi yang mengganggu sehingga dari itu bisa diambil Tindakan, juga untuk membantu percepatan adaptasi di antara para pemangku kepentingan.

Akan tetapi dalam hal absensi peserta dalam pendampingan masih ditemukan ketidaktegasan didalamnya padahal proses pendampingan adalah inti dari program UMKM Juara. Peneliti menemukan belum adanya tindak lanjut dan atau sanksi yang pasti terkait ketidakhadiran tersebut.

Selain dari pada itu, peneliti memberi perhatian terhadap pemahaman aturan daripada pemangku kepentingan yang ada dimana hal ini diperuntukan untuk memahami satu sama lain. Berdasar pada penelitian yang dilakukan kepada sampel yang dipilih terlihat bahwa terdapat sekitar 62.5% peserta yang memahami aturan yang berlaku, 25% yang tidak memahami, dan sekitar 12.5% menyatakan bahwa mereka belum secara optimal paham tentang aturan yang ada.

Data tersebut menunjukkan bahwa beberapa peserta masih belum memahaminya secara detail padahal memahami aturan adalah hal yang sangat penting sehingga mereka dapat menjalankan seluruh kegiatan dengan lebih baik dan memahami beberapa tindakan yang diambil oleh pemangku kepentingan yang lain.

c. Legitimasi Internal (*Internal Legitimation*)

Terdapat usaha pemerintah untuk meningkatkan kepercayaan antar pemangku kepentingan, peneliti mendapatkan dari sisi akuntabilitas pemerintah. Salah satu wujud akuntabilitas ini ditunjukkan oleh *website* resmi program UMKM Juara yakni umkmjuara.jabarprov.go.id yang mudah diakses oleh seluruh pemangku kepentingan. Dalam *website* ini dilengkapi oleh beberapa data, sehingga hal ini justru memberikan kepercayaan yang lebih antar pemangku kepentingan.

Di lain pihak, untuk menjadi seorang pendamping persyaratan yang harus dilengkapi bersifat spesifik tergantung kepada latar belakang pendaftar tersebut. Beberapa persyaratan tersebut diantaranya harus memiliki pengalaman di bidang usaha minimal 5 tahun dan pendidikan minimal S1 untuk pelaku usaha, untuk akademisi harus mempunyai pengalaman minimal 5 tahun dalam mengajar/pengelola

inkubator/klinik konsultasi bisnis pada perguruan tinggi di Jawa Barat dan pendidikan minimal S2, dan untuk pendamping UMKM diharuskan memiliki pengalaman mendampingi UMKM melalui SK lembaga pendampingan dan pendidikan minimal S1.

Namun dalam menjalankan tugasnya peneliti masih mendapati ketidakmaksimalan pendamping, hal ini ditandai dengan pengakuan beberapa peserta UMKM yang merasa pendamping masih belum optimal dalam memberikan pendampingan, terutama dalam hal merangkul atau memotivasi untuk keikutsertaan UMKM dalam pendampingan UMKM Juara ini. Selain itu beberapa pendamping pun mengakui bahwa kapabilitas dan ilmu pengetahuan yang dimilikinya masih belum terlalu baik sehingga beberapa UMKM belum merasakan dampak yang signifikan atas bimbingan yang dilakukan.

Legitimasi yang dihasilkan pada dasarnya telah dibuat oleh pemerintah berupa petunjuk teknis yang tercantum dalam *web*, seperti syarat pendamping, peserta, dan lain sebagainya. Namun, hal ini dirasa belum optimal karena sangat penting dalam suatu program melibatkan pihak terkait dalam pembuatan teknisnya, sehingga legitimasi dari aturan dan syarat yang ada dapat dijalankan secara bersama-sama. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Susanti & Juwono (2019) tentang proyek penyelenggaraan jaringan tulang punggung serat optik palapa ring di Indonesia tahun 2016-2019 dan Ulibarri et al (2020) dalam penelitiannya yang melihat pentingnya legitimasi internal, namun sering kali tidak berjalan mulus ketika dalam praktik kolaborasi pemerintahan.

d. Komitmen (*Commitment*)

Komitmen antar pemangku kepentingan yang peneliti temukan belum bisa sepenuhnya dikatakan kuat dikarenakan masih ditemukannya ketidakkonsistenan peserta UMKM dalam menghadiri pelaksanaan pendampingan. Dimana peneliti menemukan beberapa peserta UMKM yang lebih memprioritaskan usahanya seperti melayani konsumen daripada mengikuti kegiatan pendampingan yang telah dijadwalkan, hal ini diakibatkan tidak adanya sanksi tegas bagi peserta UMKM yang tidak mengikuti pendampingan. Artinya komitmen dari beberapa

peserta UMKM Juara tersebut belum sepenuhnya baik.

Kemudian dari sisi pendamping peneliti menemukan bahwa mereka tidak semuanya memberikan pendampingan yang maksimal hal ini disampaikan oleh beberapa peserta yang merasa terabaikan. Akan tetapi di lain pihak ada peserta yang merasa sangat terbantu oleh pendamping dikarenakan adanya hubungan personal antara keduanya. Sejalan dengan hal tersebut, komitmen dari pemerintah juga belum bisa dikatakan optimal sebab peneliti masih menemukan keluhan para peserta UMKM Juara dikarenakan tidak adanya tindak lanjut dari pemerintah terhadap inovasi yang mereka usungkan. Selain itu masih banyak alumni UMKM Juara yang sangat membutuhkan program lanjutan setelah program UMKM Juara berakhir karena tidak semua alumni UMKM Juara berhasil setelah mengikuti programnya. Hal ini membuktikan komitmen pemerintah dalam upaya menaikkan kelas usaha masih belum optimal.

Sesuai dengan hasil penelitian tersebut, Silayar et al (2021) mengungkapkan bahwa efektivitas kolaborasi sangat berkaitan dengan komitmen dan komitmen yang lemah dari pemerintah mengakibatkan Pengembangan Pariwisata di Kabupaten Kepulauan Sula tidak maksimal. Adapun menurut Emerson & Gerlak (2014), menganggap bahwa secara natural kolaborasi antar para pemangku kepentingan yang beragam dapat mengarah pada komitmen bersama mengingat mereka memiliki kepentingan yang sama. Kemudian komitmen bersama ini apabila dilaksanakan dengan konsisten, maka dapat menciptakan proses adaptasi para pemangku kepentingan yang lebih cepat dan harmonis.

3. Kapasitas Untuk Melakukan Tindakan-Tindakan Bersama (*Capacity for Join Action*)

a. Pengaturan yang Prosedural dan Institusional (*Procedural and Institutional Arrangements*)

Prosedur dan penyusunan institusi dilaksanakan melalui *Focus Group Discussion* (FGD) yang meliputi pemerintah, swasta, akademisi dan media di mana dalam forum tersebut mereka membuat keputusan dalam

pembuatan *Standard Operating Procedure* (SOP) yang menjadi acuan dalam pelaksanaan program. Akan tetapi SOP yang telah dibuat tersebut tidak dipahami oleh seluruh pihak yang terlibat. Pada dasarnya Standar Operational Prosedur sangat signifikan berpengaruh terhadap kinerja, dimana hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dipadirani (2020) yang menyebutkan bahwa SOP berpengaruh signifikan. Oleh karena itu, pembuatan SOP harus dilakukan dengan sangat hati-hati dan komprehensif. Standarisasi formil tersebut ditujukan agar setiap pemangku kepentingan yang terlibat baik dari unsur internal maupun eksternal pemerintah dapat menyesuaikan dengan aturan main dan mekanisme baru yang berlaku. Hal ini dikarenakan, setiap entitas pasti memiliki kebiasaan dan cara bekerjanya sendiri sesuai dengan kode etik institusinya masing-masing (Imperial et al, 2016).

Hal ini sebagaimana hasil temuan peneliti yang menunjukkan beberapa peserta UMKM tidak mengetahui bagaimana SOP dan kegiatan program UMKM Juara secara menyeluruh. Linier dengan itu, bahkan beberapa peserta UMKM yang masuk ke dalam peringkat 10 besar peserta terbaik tingkat provinsi menyebutkan bahwa tidak ada upaya pendamping untuk menjelaskan secara lebih rinci bagaimana program dilaksanakan. Hal ini seolah menjadi hambatan bagi UMKM itu sendiri, karena UMKM tidak secara menyeluruh paham terkait hak dan kewajiban yang mereka miliki.

b. Kepemimpinan (*Leadership*)

Aspek kepemimpinan pemerintah memegang peran sebagai fasilitator untuk pencapaian tujuan yakni meningkatkan kelas usaha serta memastikan deliberasi terwujud dan menjadi mediator dalam menyelesaikan konflik yang ada dimana ini diwujudkan salah satunya dengan cara memfasilitasi peserta UMKM dalam mendapatkan label halal, perizinan usaha, dan legalitas usaha lainnya di mana hal ini dijelaskan oleh Staf Bidang Usaha Kecil sebagaimana berikut, "*kebetulan kan yang izin merek adalah dari kemenkumham tingkat provinsi ada ngga fasilitas gratis kalau ngga ada kita anggarakan dari fasilitas kegiatan*"

(Diperoleh dari hasil wawancara pada 28 Juli 2020).

Pentingnya kepemimpinan dalam Kolaborasi tercermin dalam riset yang dilakukan oleh Wargadinata (2017) yang mana menjelaskan bahwa fungsi utama kepemimpinan dalam kolaborasi bukanlah bagaimana cara menyusun strategi pemecahan masalah akan tetapi cenderung pada pembentukan sinergi seluruh pemangku kepentingan yang terlibat untuk menciptakan solusi inovatif. Demikian pun, Bianchi et al (2021) berpandangan bahwa faktor kepemimpinan dalam tata kelola kolaborasi ini memainkan peran mulai dari mengkatalisasi setiap kelompok entitas untuk dapat bekerja sama, memberikan keyakinan serta jaminan untuk mereka tentang tujuan yang hendak dicapai, dan menjadi mediator tatkala muncul konflik dari aktor-aktor yang terlibat ini.

Peneliti melakukan triangulasi data terhadap *stakeholders* lain dan menemukan masih adanya beberapa hal yang belum dilaksanakan dengan optimal oleh pemerintah dalam program UMKM Juara, hal tersebut dapat terlihat pada Tabel 5 berikut:

Tabel 5. Peran Pemerintah yang belum dilaksanakan dengan Optimal

No	Ketidakoptimalan
1	Mempermudah akses pemodaln usaha
2	Menyediakan <i>marketplace</i> bagi alumni
3	Mempermudah akses pembuatan perizinan dan sertifikasi
3	Menguatkan sinergitas antar <i>stakeholders</i>
4	Merespon inovasi yang ada dan menindaklanjutinya

Sumber: Data diolah peneliti, 2020

Berdasarkan Tabel 5, dapat diketahui bahwa pemerintah hanya menyediakan akses pemodaln bagi *ranking* 10 besar peserta UMKM Juara terbaik sehingga yang tidak termasuk didalamnya tidak mendapatkan akses tersebut. Di samping itu, *marketplace* khusus bagi paraalumni belum tersedia sehingga mereka mengeluhkannya dan kesulitan menyentuh pasar. Dalam hal pembuatan perizinan didapati bahwa ada beberapa peserta UMKM yang merasa puas, hal ini dikarenakan peserta UMKM merasa terbantu dalam pembuatan perizinan dan

merasa dimudahkan. Namun, hal ini belum maksimal karena lebih banyak alumni yang sampai saat ini tidak memiliki surat izin dalam usahanya. Kemudian pemerintah juga belum berhasil dalam menguatkan sinergi antar para pemangku kepentingan yang memiliki banyak kepentingan serta pemerintah belum responsif dalam menindaklanjuti inovasi yang ada.

Berdasarkan Tabel 5, dapat diketahui bahwa pemerintah hanya menyediakan akses pemodal bagi *ranking* 10 besar peserta UMKM Juara terbaik sehingga yang tidak termasuk didalamnya tidak mendapatkan akses tersebut. Di samping itu, *marketplace* khusus bagi paraalumni belum tersedia sehingga mereka mengeluhkannya dan kesulitan menyentuh pasar. Dalam hal pembuatan perizinan didapati bahwa ada beberapa peserta UMKM yang merasa puas, hal ini dikarenakan peserta UMKM merasa terbantu dalam pembuatan perizinan dan merasa dimudahkan. Namun, hal ini belum maksimal karena lebih banyak alumni yang sampai saat ini tidak memiliki surat izin dalam usahanya. Kemudian pemerintah juga belum berhasil dalam menguatkan sinergi antar para pemangku kepentingan yang memiliki banyak kepentingan serta pemerintah belum responsif dalam menindaklanjuti inovasi yang ada.

c. Pengetahuan dan Sumber Daya (*Knowledge and Resources*)

Pengetahuan yang dimiliki oleh peserta mengenai program UMKM dapat dikatakan masih rendah seperti dalam pemahaman mengenai aturan dari programnya itu sendiri dimana tidak semua peserta berkenan untuk membaca SOP padahal itu adalah acuan dari seluruh rangkaian kegiatan program yang sudah seharusnya dipahami oleh seluruh peserta. Selain daripada itu, pengetahuan yang berkaitan dengan pengembangan kelas usaha belum secara rinci diberikan kepada peserta dimana hal ini sebagaimana disebutkan oleh beberapa peserta UMKM bahwa pemberian materi masih bersifat umum dan belum mengarah kepada teknis daripada pengembangan usahanya itu sendiri.

Pengetahuan yang belum memadai tersebut membuat proses kolaborasi terhambat sehingga peningkatan kelas UMKM Juara tidak berjalan optimal. Indikator pengetahuan ini sejatinya sangat penting bagi kompetisi para

pelaku UMKM Juara di mana Geiyono et al (2018) mengatakan bahwa keunggulan bersaing tercipta dari pengetahuan yang terus dikembangkan menjadi pengetahuan baru lainnya.

Sejalan dengan hal tersebut, sumber daya dalam program UMKM Juara ini masih dikatakan belum mumpuni terutama hal-hal yang berkaitan dengan finansial, yang mana ini seringkali dikeluhkan oleh peserta UMKM yang mengalami kesulitan dalam hal permodalan untuk peningkatan kelas usahanya.

Penemuan serupa dapat terlihat pada riset yang dilakukan oleh Mutiarawati & Sudarmo (2021) yang mengungkapkan bahwasannya pemerintahan kolaboratif dalam penanganan rob di Kelurahan Bandengan Kota Pekalongan masih dilingkupi kekurangan yang salah satunya dikarenakan akses terhadap sumber daya belum tercukupi.

B. Tindakan-tindakan Kolaborasi (*Action*)

Tindakan-tindakan kolaborasi belum dapat sepenuhnya dikatakan maksimal hal ini dikarenakan proses kolaborasi yang masih bersifat parsial untuk beberapa peserta UMKM saja sehingga hal ini dapat terlihat dari beberapa UMKM yang bahkan tidak terfasilitasi untuk perizinan usahanya begitupun dengan pelaksanaan pendampingan yang tidak merata sehingga masih ada peserta UMKM yang terdampingi setiap 2 minggu sekali bahkan ada yang 1 bulan sekali.

Keadaan tersebut membuat tindakan dalam kolaborasi tidak berjalan dengan optimal dan menghasilkan dampak panjang yang tidak efisien bagi kolaborasi dalam Program UMKM Juara. Hal ini sesuai dengan artikel yang ditulis oleh Arrozaq (2016) yang mengungkapkan hasil daripada tindakan kolaborasi secara langsung membawa dampak sementara yang mengarah kembali pada dinamika kolaborasi, dan dampak jangka panjang pada kolaborasi antar *stakeholders* dalam pengembangan kawasan minapolitan di Kabupaten Sidoarjo.

C. Dampak dan Adaptasi Hasil Tindakan pada Dinamika Kolaborasi (*Impacts and Adaptation for Collaborative Dynamics*)

Peneliti menemukan di lapangan bahwa dampak yang diterima atas program UMKM Juara ini tergantung kepada peserta, pendamping

dan pemerintah. Hal ini dikarenakan tidak semua peserta berkemauan kuat untuk mengembangkan usahanya dan relatif berada pada usaha yang stagnan. Selain itu dari sisi pendamping sendiri diketahui tidak semuanya dapat menjawab beberapa permasalahan yang dirasakan oleh peserta yang mereka dampingi serta membina mereka. Selain dari pada itu, kemampuan pemerintah dalam memfasilitasi kebutuhan peserta UMKM juga sangat berdampak. Hal ini dikarenakan hanya beberapa peserta yang difasilitasi, dan didampingi dengan baik maka hasilnya pun hanya beberapa UMKM yang merasakan dampak yang signifikan.

Konsep *collaborative governance* ini belum mampu mensukseskan Program UMKM Juara sebab pelibatan *stakeholders* masih belum komprehensif terbukti dari tidak adanya tindak lanjut dari inovasi yang berasal dari bawah (*bottom-up*) yang mengakibatkan dampak terhadap kolaborasi pun tidak optimal. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Arrozaq (2016) yang berkeyakinan bahwa *Collaborative Governance* adalah basis pembangunan kawasan perdesaan yang dinilai akan mampu memaksimalkan potensi keterlibatan berbagai pihak dalam pembangunan kawasan perdesaan pada pengembangan kawasan minapolitan di Kabupaten Sidoarjo.

SIMPULAN

Dari pembahasan yang merujuk pada indikator teori *collaborative governance* yang dikemukakan oleh Emerson & Nabatchi (2018), dapat disimpulkan bahwa program UMKM Juara belum secara komprehensif menerapkan kolaborasi governansi yang ideal untuk peningkatan kelas usaha di Jawa Barat. Hal ini terlihat dari belum bersatunya seluruh prinsip-prinsip dan hubungan setiap stakheloders secara integratif, dan tidak meratanya pendistribusian kapabilitas yang ada sehingga dampak dari permasalahan tersebut menghambat pelaksanaan tindakan dalam kolaborasi program tersebut.

Berdasarkan penelitian terdapat beberapa indikator yang tidak terpenuhi sehingga mempengaruhi kolaborasi yang dilakukan, oleh sebab itu untuk mengoptimalkan kolaborasi program UMKM Juara maka perlu menggunakan konsep/model perbaikan daripada

tindakan yang dilakukan yakni diadakan suatu *monitoring* selama proses kolaborasi dalam Program UMKM Juara agar tindakan *stakeholders* dalam dinamika kolaborasi dapat terpantau dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Amsler, L. B. (2016). Collaborative Governance: Integrating Management, Politics, and Law. *Public Administration Review*, 76(5), 700–711. <https://doi.org/10.1111/puar.12605>
- Arrozaq, D. L. C. (2016). Collaborative Governance (Studi Tentang Kolaborasi Antar Stakeholders Dalam Pengembangan Kawasan Minapolitan di Kabupaten Sidoarjo).
- Bank Indonesia. (2016). *UMKM*. Bi.Go.Id. <https://www.bi.go.id/bisaid>
- Bianchi, C., Nasi, G., & Rivenbark, W. C. (2021). Implementing collaborative governance: models, experiences, and challenges. *Public Management Review*, 23(11), 1581–1589. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1878777>
- BPS. (2020). *Survey BPS: Covid-19 Tekan Semua Usaha*. Badan Pusat Statistik. <https://ekonomi.bisnis.com/read/20200915/12/1291857/survei-bps-covid-19-tekan-semua-sektor-usaha>
- Chandra, A. I. (2009). Pentingnya Perusahaan Mengelola Hubungan Baik dan Fungsional dengan Pemangku Kepentingan. *Administrasi Bisnis*, 5, No 2, 171–188.
- Dipadirani, L. C. (2020). Pengaruh Penerapan Standar Operasional Prosedur (Sop) Dan Sistem Penggajian Terhadap Kinerja Karyawan Pada Top Ten Group Surabaya Divisi Logistik Dan Produksi. *Fakultas Ekonomi Dan Bisnis*.
- Diskuk Jabar. (2020). *Gerakan UMKM Naik Kelas, Perkokoh Pondasi Ekonomi Nasional*. Diskuk.Jabarprov.Go.Id. <http://diskuk.jabarprov.go.id/2020/01/23/gerakan-umkm-naik-kelas-perkokoh-pondasi-ekonomi-nasional/>
- Emerson, K., & Gerlak, A. K. (2014). Adaptation in Collaborative Governance Regimes. *Environmental Management*,

- 54(4), 768–781.
<https://doi.org/10.1007/s00267-014-0334-7>
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2018). Collaborative Governance Regimes. In A. B. Radin (Ed.), *Georgetown University Press*. Georgetown University Press.
- Florini, A., & Pauli, M. (2018). Collaborative governance for the Sustainable Development Goals. *Asia and the Pacific Policy Studies*, 5(3), 583–598.
<https://doi.org/10.1002/app5.252>
- Fung, A. (2015). Putting the Public Back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and Its Future. *Public Administration Review*, 75(4), 513–522.
<https://doi.org/10.1111/puar.12361>
- Geiyono, S., Muhammad, A. S., & Yudiantmaja, W. E. (2018). Kolaborasi Dalam Pengelolaan Zakat, Infak Dan Sedekah Di Kota Tanjungpinang. *Ilmu Administrasi Negara (JUAN)*, 6.
- Imperial, M. T., Johnston, E., Pruett-Jones, M., Leong, K., & Thomsen, J. (2016). Sustaining the useful life of network governance: Life cycles and developmental challenges. In *Frontiers in Ecology and the Environment* (Vol. 14, Issue 3, pp. 135–144). Wiley Blackwell.
<https://doi.org/10.1002/fee.1249>
- Islamy, L. O. S. (2018). *Collaborative Governance: Konsep dan Aplikasi*. Deepublish.
- Kementerian Kesehatan RI. (2021). *Situasi Terkini Perkembangan Coronavirus Disease (Covid-19) 30 Juli 2021*. Infeksi Emerging.
<https://infeksiemerging.kemkes.go.id/document/situasi-terkini-perkembangan-coronavirus-disease-covid-19-30-juli-2021/view>
- Kern, M. A., & Smutko, L. S. (2021). Collaborative governance: The role of university centers, institutes, and programs. *Conflict Resolution Quarterly*, 39(1), 29–50.
<https://doi.org/10.1002/crq.21314>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2019). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (Fourth Edition). SAGE Publications.
- Muhammad, R. (2020). *UMKM yang terdampak Covid-19*. Jabarnews.Com.
<https://jabarnews.com/read/87907/di-jawa-barat-ada-37119-umkm-terdampak-pandemi-covid-19>
- Mutiawati, T., & Sudarmo. (2021). Collaborative Governance dalam Penanganan Rob di Kelurahan Bandengan Kota Pekalongan. *Wacana Publik*, 1, 82.
- Newig, J., Challies, E. D., Jager, N. W., Kochskaemper, E., & Adzersen, A. (2018). The Environmental Performance of Participatory and Collaborative Governance: A Framework of Causal Mechanisms. *Policy Studies Journal*, 46(2), 269–297.
<https://doi.org/10.1111/psj.12209>
- Newig, J., Derwort, P., & Jager, N. W. (2019). Sustainability through institutional failure and decline? Archetypes of productive pathways. *Ecology and Society*, 24(1).
<https://doi.org/10.5751/ES-10700-240118>
- Ngadi. (2020). *Survey Dampak Darurat Virus Corona terhadap Tenaga Kerja Indonesia*. Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia.
<http://lipi.go.id/siaranpress/survei-dampak-darurat-virus-corona-terhadap-tenaga-kerja-indonesia/22030>
- Nur, M. I., Juana, T., Zain, F. C., & Astuti, D. R. (2021). Study of agile governance on strengthening reforestation program in West Java Indonesia. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 905(1).
<https://doi.org/10.1088/1755-1315/905/1/012009>
- Nur, M. I., Valiant Salomo, R., Umam, K., & Alia, S. (2019). *Interferences of Bandung Creative City in Developing the Creative Economy of Bandung City* (pp. 729–747). IAPA Proceedings Conference.
<https://doi.org/10.30589/proceedings.2019.259>
- Pharm Easy. (2020). *Apakah Penularan Komunitas Covid-19 Dimulai Di India?* Pharmeasy.In.
<https://pharmeasy.in/blog/has-community-transmission-of-covid-19-started-in-india/amp/#aoh=16376723961691&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&>

- amp_tf=From%251%24s
- Poocharoen, O. orn, & Ting, B. (2015). Collaboration, Co-Production, Networks: Convergence of theories. *Public Management Review*, 17(4), 587–614. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.866479>
- Prasetyo, A. Y., Sularso, A., & Handriyono. (2018). Pengaruh Kepercayaan Pada Pimpinan, Mutasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jember. *Bisnis Dan Manajemen*, 12, 182–190.
- Pratikno, H., & Kurniadi, A. (2021). Kolaboratif Pengelolaan Candi Borobudur Dalam Penanggulangan Bencana Gunung Merapi. *Edukasi IPS*, 5.
- Qi, H. (2019). Strengthening the rule of law in collaborative governance. *Journal of Chinese Governance*, 4(1), 52–70. <https://doi.org/10.1080/23812346.2019.1565852>
- Roy, F. (2020). *PHK akibat dampak Covid-19*. CNBC Indonesia. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20200612180328-4-165046/update-data-terbaru-ada-3-juta-orang-kena-phk-di-indonesia>
- Scott, T. A. (2016). Analyzing Policy Networks Using Valued Exponential Random Graph Models: Do Government-Sponsored Collaborative Groups Enhance Organizational Networks? *Policy Studies Journal*, 44(2), 215–244. <https://doi.org/10.1111/psj.12118>
- Scott, T. A., & Thomas, C. W. (2017). Unpacking the Collaborative Toolbox: Why and When Do Public Managers Choose Collaborative Governance Strategies? *Policy Studies Journal*, 45(1), 191–214. <https://doi.org/10.1111/psj.12162>
- Scott, T. A., Ulibarri, N., & Scott, R. P. (2020). Stakeholder involvement in collaborative regulatory processes: Using automated coding to track attendance and actions. *Regulation and Governance*, 14(2), 219–237. <https://doi.org/10.1111/rego.12199>
- Sekretaris Perusahaan Divisi bank bjb. (2020). *Kolaborasi Bersama Pemerintah, bank bjb Hadirkan UMKM Juara di Cianjur*. Bank Bjb. <https://www.bankbjb.co.id/tentang/ina/berita-dan-media/berita/2020-12-04-134-kolaborasi-bersama-pemerintah-bank-bjb-hadirkan-umkm-juara-di-cianjur>
- Siddiki, S., Kim, J., & Leach, W. D. (2017). Diversity, Trust, and Social Learning in Collaborative Governance. *Public Administration Review*, 77(6), 863–874. <https://doi.org/10.1111/puar.12800>
- Silayar, K., Sartika, I., & Mulyati, D. (2021). Tata Kelola Pemerintahan Kolaboratif Dalam Pengembangan Pariwisata Di Kabupaten Kepulauan Sula. *Renaissance*, 2621–0746.
- Susanti, S. O., & Juwono, V. (2019). Collaborative Governance: Proyek Penyelenggaraan Jaringan Tulang Punggung Serat Optik Palapa Ring di Indonesia Tahun 2016-2019. *Publik (Jurnal Ilmu Administrasi)*, 8, 1.
- Ulibarri, N., Emerson, K., Imperial, M. T., Jager, N. W., Newig, J., & Weber, E. (2020). How does collaborative governance evolve? Insights from a medium-n case comparison. *Policy and Society*, 39(4), 617–637. <https://doi.org/10.1080/14494035.2020.1769288>
- Utami, S. B., & Pancasilawan, R. (2017). Kolaborasi dalam Pengelolaan Kawasan Konservasi Taman Buru Gunung Masigit Kareumbi Provinsi Jawa Barat. *Manajemen Pelayanan Publik*, 1, 59–73.
- van Tulder, R., Seitanidi, M. M., Crane, A., & Brammer, S. (2016). Enhancing the Impact of Cross-Sector Partnerships: Four Impact Loops for Channeling Partnership Studies. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 1–17. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2756-4>
- Wargadinata, E. (2017). Kepemimpinan Kolaboratif. *Administrasi Pemerintah Daerah*, VIII.
- Widyakusuma, N. (2013). Peran Pendamping Dalam Program Pendampingan Dan Perawatan Sosial Lanjut Usia Di Lingkungan Keluarga (Home Care): Studi

Tentang Pendamping Di Yayasan Pitrah
Sejahtera, Kelurahan Cilincing,
Kecamatan Cilincing Jakarta Utara.
Informasi, 18, NO. 02.