



**COLLABORATIVE GOVERNANCE PEMBERDAYAAN USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH PASCA PANDEMI COVID19 DI DINAS KOPERASI DAN UKM DIY (Studi Kasus Aplikasi SiBakul Jogja)**

***COLLABORATIVE GOVERNANCE EMPOWERMENT OF SMALL AND MEDIUM MICRO ENTERPRISES POST COVID19 PANDEMIC AT THE DIY COOPERATIVE AND SME SERVICE (SiBakul Jogja Application Case Study)***

Aulia Amartha Rayhannisa<sup>1</sup>, Argo Pambudi<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Departemen Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial, Hukum, dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Yogyakarta

INFORMASI ARTIKEL

Article history:

Diterima 05-08-24

Diperbaiki 08-08-24

Disetujui 12-08-24

Kata Kunci:

*collaborative governance*, pemberdayaan UMKM, PLUT KUMKM DIY, Program SiBakul Jogja

Keywords:

*collaborative governance*, empowerment of MSMEs, PLUT KUMKM DIY, SiBakul Jogja Program

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan temuan penelitian berupa: (1) proses Dinas Koperasi dan UKM DIY dalam pemberdayaan UMKM masa post-pandemi Covid19 dengan *collaborative governance*; (2) peran *stakeholders* dalam proses *collaborative governance* melalui Program SiBakul Jogja; (3) faktor yang mempengaruhi keberhasilan Program SiBakul Jogja. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus (*case study*). Teknik pengumpulan data yang digunakan berupa wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan kepada narasumber yang berasal dari PLUT KUMKM DIY, pemangku kebijakan dari kelompok swasta, dan UMKM yang terdaftar sebagai mitra SiBakul MarketHUB. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat interaksi *collaborative governance* yang sistematis antar *stakeholders* dalam Program SiBakul Jogja. Program SiBakul terbukti menyediakan ruang interaksi untuk memajukan perekonomian melalui dukungan pelatihan, permodalan, dan pemasaran hasil UMKM di Daerah Istimewa Yogyakarta pada masa post-pandemi Covid19. Pemberdayaan tersebut terlaksana dalam program pemberdayaan digital dan nondigital. DISKOP UKM DIY mengoptimalkan peran *stakeholders* dalam Program SiBakul Jogja sehingga dapat merencanakan dan menjalankan program dengan baik pada aspek kondisi awal, kepemimpinan fasilitatif, desain kelembagaan, dan proses kolaborasi.

ABSTRACT

*This study aims to produce research findings in the form of: (1) the process of the DIY Cooperative and SME Service in empowering UMKM in the post-Covid19 pandemic period with collaborative governance; (2) the role of stakeholders in the collaborative governance process through the SiBakul Jogja Program; (3) factors influencing the success of the SiBakul Jogja Program. The research method used in this study is descriptive qualitative with a case study approach. Data collection techniques used include interviews, observations, and documentation studies. Interviews were conducted with informants from the DIY PLUT KUMKM, policy makers from private groups, and UMKM registered as SiBakul MarketHUB partners. The results of the study show that there is a systematic collaborative governance interaction between stakeholders in the SiBakul Jogja Program. The SiBakul Program has been proven to provide a space for interaction to advance the economy through support for training, capital, and marketing of UMKM products in the Special Region of Yogyakarta during the post-Covid19 pandemic period. This empowerment is carried out in digital and non-digital empowerment programs. DISKOP UKM DIY optimizes the role of stakeholders in the SiBakul Jogja Program so that it can plan and run the program well in terms of initial conditions, facilitative leadership, institutional design, and collaboration processes*

## 1. Pendahuluan

Berdasarkan data Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI) pada 2021 lalu, Daerah Istimewa Yogyakarta mengalami kontraksi ekonomi sebesar 6,74% dan tergolong berada di bawah tingkat pertumbuhan ekonomi nasional. Menyikapi hal tersebut, Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta merancang strategi kebijakan lintas-sektor yang terintegrasi dengan program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN). Melihat urgensinya, rencana strategis dipusatkan pada kebijakan perekonomian yang akan secara langsung berdampak pada sektor pariwisata dan sosial kesejahteraan masyarakat. Sektor yang memperoleh perhatian besar pada tahap Pemulihan Ekonomi Daerah adalah sektor usaha kreatif dan UMKM lokal. Salah satu alasan yang mendasari fokus pemberdayaan pada 2 sektor tersebut adalah keduanya menjadi lingkup ekonomi yang berperan besar dalam penyerapan tenaga kerja [1]. Daerah Istimewa Yogyakarta menjadi provinsi dengan jumlah UMKM terbanyak ketiga di Indonesia, memiliki tanggung jawab besar dalam memulihkan kondisi UMKM daerah yang terdampak pandemi. Terdapat 75% UMKM mengalami penurunan penjualan produk, sebesar 51% hanya dapat bertahan selama 1-3 bulan, sebesar 67% mengaku membutuhkan dana darurat, dan hanya sebesar 13% mengaku merasa mampu menghadapi pandemi pada jangka waktu yang lebih lama [2].

Pada dasarnya, peran Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta dalam pengembangan ekonomi sudah diimplementasikan melalui program-program Dinas Koperasi dan UKM. Hal tersebut dilakukan dengan mengimplementasikan *collaborative governance* yang diwujudkan dengan penyediaan Program SiBakul Jogja. Sistem Informasi Pembinaan Koperasi dan UKM Daerah Istimewa Yogyakarta (SiBakul Jogja) dicetuskan pada 2019 silam dan berfungsi sebagai program resmi yang digunakan oleh Dinas Koperasi dan UKM DIY untuk memfasilitasi koperasi dan pelaku usaha di wilayah DIY. Pada peran pembinaan usaha kreatif, SiBakul Jogja memiliki 6 aspek prioritas pembinaan, yakni aspek sumber daya manusia, kelembagaan, produksi, pengelolaan keuangan, pemasaran, dan digital marketing. Sementara pada peran pembinaan koperasi, terdapat sistem penilaian kesehatan koperasi dan pemeringkatan koperasi.

Program memiliki peran sinergis dan partisipatif dalam pemberdayaan UMKM di masa pandemi Covid-19. Awalnya, program SiBakul hanya menjadi program pendataan UMKM di Daerah Istimewa Yogyakarta. Namun, seiring berjalan waktu dan tren ekonomi, program ini merambah pada sektor pengembangan usaha, pelatihan usaha, promosi, pemasaran, serta penghubung antara konsumen dan produsen dalam proses jual beli produk. Berdasarkan laman resmi layanan SiBakul Jogja, tercatat 2.810 mitra marketHUB yang telah tergabung dari total 342.586 UMKM yang terdaftar di seluruh DIY. Implementasi program ini semakin efektif ketika Dinas Koperasi dan UKM DIY melakukan kerja sama bersama dengan Grab, Gojek, Shopee, PT Pos Indonesia, Bank BPD DIY, dan lain sebagainya. Kerja sama tersebut menjadi wujud kolaborasi partisipatif antara sektor masyarakat, sektor pemerintah, dan sektor privat dalam melaksanakan digitalisasi ekonomi daerah.

Berdasarkan hasil pra observasi, penulis menemukan bahwa pada tahun 2021, sekitar 80% pelaku usaha di DIY mengaku belum terbiasa dengan pemanfaatan media digital sebagai sarana pemasaran (Harian Jogja, 2021). Di samping itu, mitra

yang telah tergabung dengan SiBakul Jogja juga belum memaksimalkan layanan konsultasi dan pelatihan yang diberikan. Meskipun menjadi tameng perkembangan UKM digital di DIY, pelaksanaan program yang didasari oleh *collaborative governance* belum terlaksana secara optimal, khususnya dalam pelaksanaan SiBakul Jogja. Melihat bahwa program ini merupakan sebuah program yang didasarkan pada kolaborasi, stakeholders kunci yakni Dinas Koperasi dan UKM DIY tentu tidak dapat menjalankan program ini sendirian. Keterlibatan pihak-pihak stakeholders swasta tampak belum mampu menyentuh pelaku usaha dengan cakupan yang luas atau hanya pada kelompok tertentu saja. Hal tersebut ditunjukkan oleh perbandingan mitra UMKM SiBakul Jogja dan keseluruhan pelaku usaha di Daerah Istimewa Yogyakarta yang terpaut jauh. Terdapat faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan program tersebut, baik itu faktor pendukung maupun penghambat. Keberhasilan usaha dapat dilihat dari meningkatnya omzet penjualan, kemudahan transaksi, kemudahan promosi, serta kemudahan pengembangan sektor usaha [3]. Melalui sudut pandang stakeholder, terdapat kualitas pola kolaborasi yang mempengaruhi kelancaran program. Sementara melalui sudut pandang penerima kebijakan, penggunaan teknologi digital sebagai media utama dalam kolaborasi menjadi penghalang perkembangan usaha dalam mengikuti program ini.

Hasil penelitian ini menggunakan analisis dari teori Collaborative Governance yang dicetuskan oleh Ansel dan Gash (2008). Collaborative Governance merupakan sebuah sistem pengelolaan kebijakan pemerintah dengan melibatkan secara langsung pihak di luar sektor pemerintahan atau negara, berorientasi pada musyawarah untuk mengambil keputusan kolektif dalam mewujudkan program-program kebijakan publik [4]. Kolaborasi menjadi dasar pengelolaan jaringan sosial sebagai simpul penghubung para pemangku kepentingan. Kolaborasi dalam kebijakan ini akan memberikan sudut pandang yang bermacam-macam pada pelaksanaan kebijakan publik khususnya dalam bidang pemberdayaan kewirausahaan dan ekonomi. Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh pemerintah, swasta, maupun masyarakat untuk meningkatkan kemampuan pengelolaan usaha dengan pemberian fasilitas bimbingan pendampingan sehingga menumbuhkan dan meningkatkan daya saing kewirausahaan [5].

Keduanya membagi model *Collaborative Governance* menjadi 4 tahapan. Pertama, kondisi awal (*starting point*) yang dipengaruhi oleh ketidakseimbangan kekuatan dari *stakeholders*, ketersediaan pengetahuan dan sumber daya, sejarah kegiatan kerja sama, kepentingan dan visi misi bersama yang berusaha dicapai. Kedua, kepemimpinan fasilitatif (*facilitative leadership*) dilaksanakan melalui penyelenggaraan musyawarah antara *stakeholder*, penetapan aturan dasar yang jelas, pembentukan kepercayaan, memberi ruang dialog antar *stakeholders*, serta kesepakatan pembagian kerja sama. Ketiga, desain kelembagaan (*institutional design*) yang diwujudkan dengan bagaimana *stakeholders* menerima aturan dasar sebagai landasan kerja sama. Terakhir, proses kolaborasi (*collaborative process*) yang diwujudkan dengan siklus interaksi berulang antara *stakeholders* dengan dasar rasa kepercayaan, dialog tatap muka, komitmen, saling memahami, dan ada hasil sementara yang sudah terlihat.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Prabandari dan Atmojo (2022) dengan judul Implementasi Platform Sibakul Jogja dalam Pemberdayaan UMKM Terdampak Pandemi Covid-19 di Daerah Istimewa Yogyakarta, implementasi SiBakul Jogja telah menunjukkan manfaat bagi penggunanya yang diwujudkan dengan sasaran dan sistem yang jelas dalam proses pemberdayaan aplikasi tersebut. Hal terpenting dalam proses pemberdayaan berasal dari kemampuan sumber daya manusia selaku penyedia sarana dan penerima sarana. Namun, hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa aplikasi ini masih memiliki kendala khususnya pada kegiatan sosialisasi yang belum maksimal [6]. Setyarini dan Purnomo (2022) juga melakukan penelitian yang berjudul DIY Regional Government Policy Innovation to Upgrade Micro, Small, and Medium Enterprises in the Covid-19 Pandemic Era (SiBakul Jogja). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat beberapa aspek penting *database* SiBakul Jogja yang memerlukan pengembangan. Terdapat hambatan yang memberikan dampak besar dalam pengembangan sektor UMKM yaitu pada aspek keakuratan data, sistem pembinaan, transformasi digital, dan fasilitasi yang kurang akuntabel [7]. Kemudian, penelitian yang dilakukan oleh Pertiwi dan Darumurti (2021) dengan judul Collaborative Governance in Empowering Micro, Small, and Medium Enterprises through SiBakul Jogja Free-Ongkir during Covid-19 (Case Study: Department of Cooperatives and Small and Medium Enterprises of the Special Region of Yogyakarta) menunjukkan bahwa peran kolaboratif pada program SiBakul Jogja dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM DIY dengan memberikan kesempatan bagi mitra swasta seperti Grab, Gojek, dan Koperasi Jawa Parama Niaga. Untuk lembaga transportasi *online*, peran Grab dan Gojek diimplementasikan pada ekspedisi untuk program SiBakul Jogja Gratis Ongkir [8]. Penelitian-penelitian tersebut membuat penulis ingin melakukan kajian lebih dalam, tentang bagaimana proses collaborative governance diterapkan dalam pelaksanaan program, seperti apa keterlibatan stakeholders dalam program, dan apa saja faktor yang mempengaruhi keberhasilan program SiBakul Jogja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisa tentang bagaimana hasil dari *collaborative governance* pada pemberdayaan UMKM masa post-pandemi di Dinas Koperasi dan UKM DIY khususnya dalam pelaksanaan SiBakul Jogja.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif bersama dengan pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena suatu subjek baik itu berupa perilaku, persepsi, motivasi, maupun tindakan yang secara holistik dideskripsikan dalam bentuk kata-kata dengan memanfaatkan metode alamiah (Moleong, 2005). Lokasi utama penelitian adalah Kantor Dinas Koperasi dan UKM Daerah Istimewa Yogyakarta yang berlokasi di Jalan HOS Cokroaminoto No.162, Tegalrejo, Kecamatan Tegalrejo, Kota Yogyakarta. Sementara itu, proses penelitian dilaksanakan mulai bulan Maret sampai Juli tahun 2024. Subjek penelitian antara lain Anto Budi Nugroho, S.M., M.M. selaku konsultan PLUT yang bertanggung jawab terhadap Bidang Kerja Sama dan Inkubasi Bisnis, Lista Rantika, S.Kom. selaku konsultan PLUT yang bertanggung jawab terhadap Bidang Teknologi Informasi, Alviansyah Satria,

S.Kom. selaku Tenaga Ahli Bidang Kewirausahaan sekaligus Tenaga Bantu Layanan SiBakul Jogja yang berperan dalam analisis data UMKM mitra SiBakul Jogja, Ahmad selaku pemilik UMKM CV. Rumah Berkah Group (UMKM Mitra SiBakul MarketHUB), serta Emirita Pratiwi selaku Kepala Koperasi Java Parama Niaga (JPN).

Teknik pengumpulan data dapat dilakukan melalui wawancara (*interview*), observasi, dan studi literatur atau gabungan dari ketiganya. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini bertujuan untuk menemukan data primer dan data sekunder. Dalam menemukan data primer, peneliti menggunakan teknik wawancara (*interview*) berupa wawancara semi-terstruktur agar informasi yang diterima lebih menyeluruh dengan peneliti yang masih bebas mengajukan pertanyaan tanpa melupakan pedoman wawancara yang telah tersusun sistematis. Wawancara dilakukan secara luring dan daring sesuai dengan kesediaan dari narasumber. Selain itu, penulis juga menggunakan teknik observasi partisipasi dengan melakukan pengamatan yang terlibat dalam kegiatan subjek. Sementara data sekunder dikumpulkan melalui kajian studi literatur yang bersumber dari jurnal penelitian maupun buku.

Dalam penelitian ini, peneliti mengadopsi analisis data model Miles dan Huberman (1984). Teknik data model ini bersifat terus menerus dan interaktif sampai peneliti mendapatkan data yang tuntas. Teknik analisis data model Miles dan Huberman (1984) terdiri dari 4 tahap yaitu pengumpulan data (*data collection*), reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*). Pada tahapan pengumpulan data (*data collection*), penulis melakukan pengumpulan data melalui proses wawancara pada 5 narasumber, observasi dengan mengikuti agenda kegiatan program, dan studi literatur pada 5 penelitian terdahulu. Dilanjutkan dengan tahap reduksi data (*data reduction*), penulis melakukan reduksi terhadap data-data yang telah diperoleh. Reduksi tersebut bertujuan untuk memilih data yang mendukung penelitian berdasarkan permasalahan yang ada. Kemudian penulis melakukan penyajian data (*data display*), yakni penyusunan informasi untuk memperoleh kesimpulan sebagai temuan penelitian. Penyajian data tersebut dilakukan secara naratif berdasarkan tahapan Collaborative Governance menurut Ansel dan Gash (2008). Terakhir, penulis melakukan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*). Tahap ini dilakukan setelah dipastikan bahwa data yang diolah sudah lengkap dan benar agar penelitian untuk memastikan hasil penelitian sudah sesuai dengan tujuan dan dasar teori dari penelitian ini.

### **3. Hasil dan Pembahasan**

#### **3.1. Collaborative Governance Dinas Koperasi dan UKM DIY dalam Program SiBakul Jogja Masa Post-Pandemi Covid-19**

Pemberdayaan UMKM yang berada dalam rangkaian Program SiBakul Jogja terbukti melibatkan banyak *stakeholder* dengan pihak eksternal yang berkecimpung dalam lingkup lokal hingga nasional. Pihak yang aktif dari bidang permodalan dan keuangan yang terlibat dalam program ini diantaranya Koperasi Java Parama Niaga (JPN), Bank Pembangunan Daerah (BPD), dan bank-bank

BUMN lainnya. Kemudian untuk ekspedisi, SiBakul Jogja turut menggandeng Shopee, Grab, Gojek, JogjaKita, Difa Bike, dan PT. Pos Indonesia. Pembahasan dari hasil penelitian mengenai *collaborative governance* pemberdayaan UMKM masa post-pandemi di Dinas Koperasi dan UKM DIY studi kasus aplikasi SiBakul Jogja difokuskan pada proses kolaborasi dan hasil dari pemberdayaan UMKM. Pembahasan tersebut akan didasarkan pada Teori Collaborative oleh Ansell and Gash (2008) yang terdiri dari kondisi awal (*starting point*), desain kelembagaan (*institutional design*), kepemimpinan fasilitatif (*facilitative leadership*), dan proses kolaboratif (*collaborative process*).

1) Kondisi Awal (*Starting Point*)

Pada tahap kondisi awal (*starting point*), kondisi ditunjukkan dengan kolaborasi yang belum dilakukan. Latar belakang masing-masing *stakeholder* yang berbeda namun memiliki tujuan yang hampir sama akan menjadi faktor terbentuknya sebuah dorongan untuk terlibat dalam kerja sama [4]. Kondisi awal (*starting point*) didukung oleh aspek identifikasi kondisi (*existing*), sumber daya (*resources*), dasar pertimbangan kerja sama, serta visi dan misi yang mendukung tujuan. Aspek-aspek tersebut juga berpotensi dapat menjadi penghambat dan pendorong proses kolaborasi [9].

Dalam aspek identifikasi kondisi, program SiBakul dimulai dengan pemetaan kondisi UMKM yang didasarkan pada data BAPPEDA dan data awal DISKOP UKM DIY sendiri. Pemetaan tersebut didasari oleh kondisi umum UMKM yang terdiri dari 6 aspek, yakni aspek produksi, sumber daya manusia atau pengelola, keuangan, kelembagaan, pemasaran, dan kemampuan penggunaan teknologi digital. Proses restrukturisasi data yang sebelumnya hanya terbatas pada pedagang di Pasar Beringharjo dinilai akan membantu DISKOP UKM DIY dalam mewujudkan program tersebut. Diikuti oleh kurang lebih 2800 UMKM daerah, pemetaan ini bertujuan untuk menentukan kebijakan apa yang dibutuhkan dan bagaimana klasterisasi UMKM dapat membantu implementasi kebijakan tersebut akan berjalan secara optimal.

Dalam aspek sumber daya (*resource*), keberadaan Program SiBakul Jogja merupakan sebuah tuntutan digitalisasi data dalam lingkup Koperasi dan UMKM yang menjadi tupoksi dari Dinas Koperasi dan UKM DIY. Tujuan tersebut tidak dapat diwujudkan oleh institusi sendirian, melainkan diperlukan desain kerja sama bersama dengan *stakeholders* lain yang berasal dari non-pemerintah maupun pihak swasta [10]. Pihak instansi yang berasal dari lingkup pemerintahan memiliki dominasi dalam peran pembuatan kebijakan dan program, sementara pihak swasta memiliki kapasitas dalam fasilitasi teknologi dan pemasaran. Dalam aspek dasar pertimbangan kerja sama serta visi misi, DISKOP UKM DIY memberikan kesempatan ke semua pihak untuk bergabung. Proses kesepakatan kerja sama tersebut juga dilakukan setelah diadakan audiensi untuk mengetahui keselarasan arah kebijakan dari calon mitra dengan visi misi yang menjadi tujuan dari program. Visi misi tersebut termasuk dalam *political will*, yakni komitmen *stakeholders* utama untuk menemukan solusi dan tindakan kebijakan atas masalah yang dihadapi [11]. Sistem kolaborasi tidak dapat berjalan tanpa adanya partisipasi. Porsi peran dari pihak swasta disesuaikan dengan jenis perusahaan mereka, apakah tergolong ke dalam permodalan,

pemasaran, pemberdayaan, atau ekspedisi. Hasil kerja sama tersebut tentu dirancang dapat menguntungkan pihak-pihak di dalamnya, baik yang sifatnya keuntungan materiil maupun non-materiil. Dalam hal ini, peran dari instansi dan swasta sifatnya saling membutuhkan dan terkait satu sama lain. Keterlibatan Koperasi Java Parama Niaga (JPN) sebagai pihak ketiga dalam penghubung kerja sama didasari oleh pengalamannya dalam menyediakan komunitas pemberdayaan bagi sektor kerajinan dan busana di DIY. Koperasi Java Parama Niaga (JPN) telah bergabung sejak masa awal pelaksanaan SiBakul Jogja yakni sekitar tahun 2020.

## 2) Desain Kelembagaan (*Institutional Design*)

Desain kelembagaan menjadi aspek penting dalam proses kolaborasi. Desain kelembagaan merupakan tata cara dan aturan dasar *stakeholders* dalam berkolaborasi. Tujuannya adalah untuk menjaga legitimasi prosedural, memastikan transparansi proses, mengutamakan inklusivitas partisipan, dan memastikan eksklusivitas forum [12]. Setiap *stakeholder* memiliki posisi sama yang sifatnya horizontal, tidak ada yang lebih tinggi maupun lebih rendah. Kejelasan aturan bertujuan menjadi pembatas dalam peran dan kewenangan antar lembaga kerja sama. Setiap *stakeholder* memiliki peran yang berbeda namun posisi sama dengan tugas dan tanggung jawab yang dilakukan secara berkala. Sehingga tujuan dapat tercapai berdasarkan proses dan peran yang disepakati. Berikut adalah jabaran *stakeholders* dan masing-masing peranannya dalam *collaborative governance* Program SiBakul Jogja dalam memberdayakan UMKM selama tahun 2023.

- a) Dinas Koperasi dan UKM Daerah Istimewa Yogyakarta berperan sebagai pelaksana kebijakan, menyediakan layanan pemberdayaan dan pelatihan, serta klusterisasi pada koperasi dan UMKM di seluruh wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta.
- b) Koperasi Java Parama Niaga (JPN) berperan sebagai koperasi penyedia pinjaman modal, fasilitasi pemasaran. Koperasi Java Parama Niaga (JPN) juga berperan sebagai pihak ketiga dalam pelaksanaan kerja sama dengan pihak eksternal.
- c) Gojek Indonesia yang diwakili oleh Unit Senior Manager Government Relations untuk Regional Jawa Tengah dan Yogyakarta berperan dalam penyediaan jasa ekspedisi produk maupun kuliner melalui sistem merchant GoFood.
- d) Grab Indonesia yang diwakili City Manager Grab Indonesia Regional Jawa Tengah berperan dalam proses ekspedisi produk dan kuliner UMKM.
- e) Shopee Indonesia berperan sebagai fasilitator e-commerce untuk pemasaran produk UMKM dan penyedia jasa ekspedisi melalui kemitraan ShopeeFood.
- f) JogjaKita dan Difa Bike berperan sebagai penyedia ekspedisi untuk lingkup wilayah lokal Daerah Istimewa Yogyakarta.
- g) PT. Pos Indonesia berperan sebagai penyedia jasa ekspedisi untuk lingkup wilayah regional (Pulau Jawa), nasional, dan internasional (khusus UMKM yang lolos kurasi pemasaran ekspor)

Dalam menjaga legitimasi prosedural, dasar hukum utama yang mendasari tugas dan fungsi instansi tertuang pada Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 68 Tahun 2023 Tentang Pembentukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah. Dalam peraturan tersebut, disebutkan tugas dan fungsi Layanan Usaha Terpadu yang diantaranya memberikan fasilitas sarana dan prasarana kemitraan yang mendukung layanan UPT. Peraturan tersebut dapat dikembangkan dalam Memorandum of Understanding (MoU) dari Perjanjian Kerja Sama (PKS) yang dibuat melalui pihak ketiga yakni Koperasi Java Parama Niaga (JPN).

### 3) Kepemimpinan Fasilitatif (*Facilitative Leadership*)

Kepemimpinan menjadi faktor penting dalam mempertemukan dan mengarahkan *stakeholders* dalam sebuah kolaborasi agar dapat mencapai tujuan bersama. Untuk memastikan keberhasilan kolaborasi, program harus dijalankan oleh aktor-aktor dengan kemampuan dan pengalaman yang baik di bidangnya. Kepemimpinan fasilitatif akan membantu kelancaran proses negosiasi terhadap pembagian peran masing-masing *stakeholder*. Dalam hal ini, DISKOP UKM DIY berhasil membangun kepercayaan *stakeholders* eksternal untuk bergabung dengan Program SiBakul Jogja. Seiring berjalannya waktu semakin banyak tawaran kemitraan yang diterima oleh DISKOP UKM DIY. Hal tersebut ditunjukkan dengan kondisi kemitraan yang selalu diteruskan di periode-periode selanjutnya. Syarat keterlibatan kolaborasi dalam Program SiBakul Jogja juga tergolong bukan syarat yang rumit. Mitra eksternal hanya perlu membuat proposal pengajuan, menjadwalkan audiensi, dan presentasi hingga akhirnya dibuat Perjanjian Kerja Sama (PKS).

Aspek kepemimpinan fasilitatif yang berhasil dalam pelaksanaan Program SiBakul Jogja tidak terlepas dari inisiasi Ir. Srie Nurkyatsiwi, M.M.A. selaku Kepala DISKOP UKM DIY. Kepemimpinan beliau yang telah berjalan sejak 2019 menjadi awal perbaikan program SiBakul Jogja menjadi program dengan cakupan lingkup kerja yang lebih luas. Beliau menjadi Kepala DISKOP UKM DIY yang dapat mewujudkan lingkungan kolaborasi yang baik, tentunya dengan melibatkan pihak internal dari instansi yang memahami peran kerja mereka. Gaya kepemimpinan Ir. Srie Nurkyatsiwi, M.M.A. termasuk dalam *transformational leadership*, yakni kepemimpinan yang diwujudkan dengan kemampuan pemimpin menciptakan dan mengkomunikasikan model visi organisasi [13]. Sebagaimana yang telah dijabarkan oleh Anto Budi Nugroho, S.M., M.M., bahwa ketika masa awal menjabat beliau sudah melakukan rancangan pengembangan transformasi digital pada Program SiBakul Jogja sebagai visi misi utamanya.

Sistem kepemimpinan dalam program ini bersifat hierarkis, bukan tingkatan namun berupa jaringan. Terdapat distribusi peran yang membuat setiap *stakeholders* dalam pelaksanaan SiBakul Jogja merasa setara. Hal tersebut hanya akan terwujud ketika distribusi peran terbagi secara adil sesuai dengan sumber daya *stakeholder* masing-masing. Komitmen kolaborasi yang baik dalam oleh

sumber daya manusia dari internal DISKOP UKM DIY juga menjadi faktor pendukung kemajuan program SiBakul Jogja. Ketika kolaborasi dan pembagian peran kerja dari internal instansi sudah baik, maka kesiapan dalam membuka kolaborasi dengan pihak eksternal akan semakin matang. DISKOP UKM DIY juga terbuka untuk menerima solusi dari permasalahan yang dihadapi bersama. Apabila partisipasi dari *stakeholders* kecil, hal tersebut mengindikasikan komitmen *stakeholder* yang kurang dalam menjalankan kolaborasi [14]. Ketika memang terdapat ketidakselarasan lagi dengan *stakeholder* untuk berkolaborasi, DISKOP UKM DIY akan memberikan kepastian bahwa kolaborasi tidak perlu dilanjutkan.

Selain kolaborasi yang berada di lingkungan DISKOP UKM DIY, *stakeholders* juga rutin melakukan program kolaborasi eksternal. Contoh kegiatan yang rutin dilakukan adalah pemberdayaan Program Desapereneur, festival UMKM di hari momen hari besar nasional, dan lain sebagainya. Program ini bertujuan untuk menghidupkan pariwisata dan ekonomi daerah melalui partisipasi masyarakat yang aktif di bidang kewirausahaan lokal. Dalam satu tahun, program ini bisa diikuti oleh 50 hingga 60 desa dan ada lebih dari 100 desa yang menjadi binaan di seluruh DIY. Aktivitas kolaborasi yang dilakukan pada Program SiBakul Jogja juga memberikan kesempatan bagi *stakeholders* swasta untuk menjalankan program Corporate Social Responsibility (CSR). Misalnya pada kolaborasi dengan Shopee Indonesia, program Corporate Social Responsibility (CSR) dilakukan dengan pemberdayaan keluarga driver ShopeeFood untuk mengembangkan minat dan kemampuan kewirausahaan mikro.

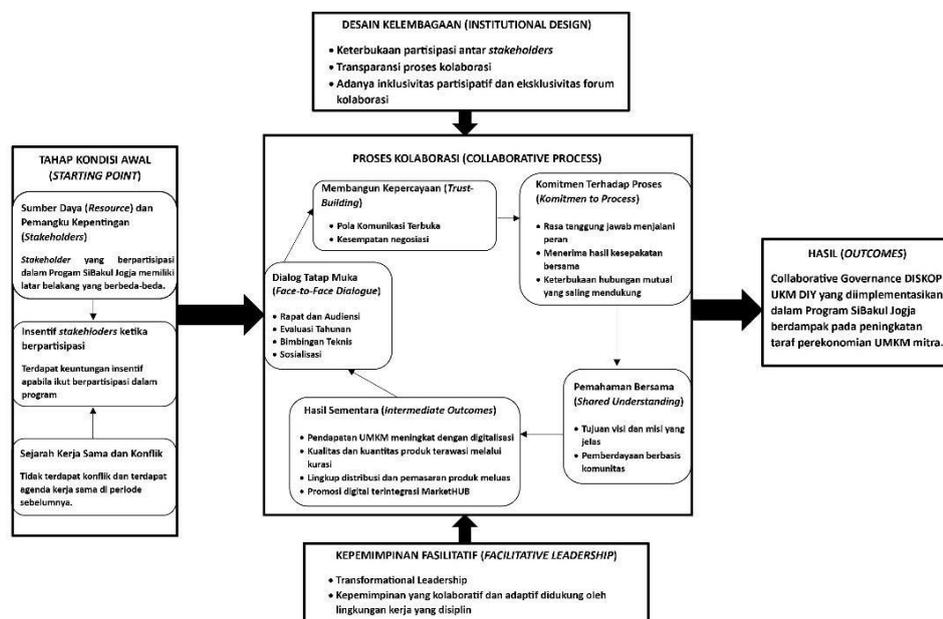
#### 4) Proses Kolaboratif (*Collaborative Process*)

Proses kolaborasi merupakan sebuah representasi dari setiap interaksi yang dilakukan oleh *stakeholder* secara berurutan dalam jangka waktu yang lama hingga tercapai tujuan yang diinginkan [12]. Proses kolaboratif tersebut dilakukan dengan dialog tatap muka, membangun rasa kepercayaan, komitmen menjalankan proses, saling memahami dan menerima hasil sementara. Semua jenis tata kelola yang sifatnya kolaboratif sangat memerlukan dialog tatap muka secara berkala. Agenda yang sifatnya dialog tatap muka tidak hanya difokuskan pada pembahasan kolaborasi, namun juga untuk memperkuat stereotip dan meningkatkan antagonisme [4]. Konsep kolaborasi juga bersifat adaptif dan dinamis, yakni dapat partisipasi *stakeholders* dapat dipengaruhi oleh aspek dari sektor politik, regulasi, ekonomi, budaya [15]. Proses dialog tatap muka akan menjadi wadah komunikasi yang melibatkan pihak pemerintah, pihak swasta mitra kerja sama, serta masyarakat khususnya pelaku UMKM anggota SiBakul Jogja. Sementara itu, pemberdayaan UMKM dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM dengan pelatihan dan pembinaan seperti Kelas Bisnis Selasa Pagi, konsultasi untuk kurasi dan foto produk, layanan konsultasi sertifikasi, bantuan subsidi ongkos kirim dengan *free* ongkir, dan konsultasi pemasaran digital. Pihak swasta berperan dalam aspek pinjaman modal, pemasaran, dan ekspedisi. Sebagaimana Koperasi Java Parama Niaga (JPN) yang berperan dalam pinjaman modal, pemasaran, serta pihak ketiga kerja sama. Shopee, Gojek, Grab, Difa

Bike, Jogjakita, serta PT. Pos Indonesia yang berperan dalam penyediaan ekspedisi lokal, regional, nasional, hingga internasional.

Dalam penyediaan layanan pemberdayaan usaha, pelaku UMKM sebagai pelaksana kebijakan memiliki hak untuk bisa bernegosiasi dan berkomunikasi mengenai kebutuhan mereka dalam mengembangkan usahanya. Dalam hal ini, semakin besar keterbukaan *stakeholders* dalam membuka kesempatan komunikasi, maka semakin besar pula partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan kebijakan. Masyarakat DIY khususnya yang berasal dari lingkungan wirausaha dapat terlibat secara langsung dalam program pemberdayaan, misalnya pada Kelas Bisnis Selasa Pagi (KBSP), SiBakul MarketHUB, Program Desapreneur yang dilaksanakan dengan pameran produk unggulan daerah, dan lain sebagainya. Hasilnya, partisipasi masyarakat tersebut memunculkan rasa kepercayaan terhadap keberlangsungan program. Ketika masyarakat memperoleh keuntungan dengan adanya pemberdayaan, rasa optimisme untuk mengembangkan UMKM mereka akan semakin besar. Sementara pihak swasta misalnya ekspedisi Shopee, Grab, Gojek, JogjaKita, dan Difa Bike yang terlibat dalam kerja sama, akan memperoleh keuntungan materi dari layanan yang mereka sediakan, penambahan konsumen dan mitra melalui sistem *merchant*, promosi layanan, serta memperoleh kesempatan dukungan publik untuk menjalankan program Corporate Social Responsibility (CSR).

Berdasarkan tahapan yang telah dijabarkan di atas, berikut alur skema Collaborative Governance dalam Program SiBakul Jogja.



Gambar 1 Hasil collaborative governance dalam program SiBakul Jogja menurut Ansel dan Gash (2008)

Sumber: Penulis, 2024

### 3.2. Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Collaborative Governance dalam Program SiBakul Jogja

Pelaksanaan Collaborative Governance dalam Program SiBakul Jogja tentu memiliki faktor-faktor yang mempengaruhi hasil dari program. Berikut faktor pendukung dan penghambat yang berhasil penulis temukan.

#### 1) Faktor Pendukung

Dalam pelaksanaan *collaborative governance* program SiBakul Jogja, terdapat faktor pendukung dan faktor penghambat yang mempengaruhi hasil akhir dari kebijakan. Faktor pendukung umumnya terdiri dari faktor struktur sosial, faktor kebijakan pemerintah, faktor kultural, dan faktor pendukung lainnya [16]. Berikut faktor-faktor pendukung kolaborasi tersebut.

#### a) Struktur sosial Masyarakat Daerah Istimewa Yogyakarta

Struktur sosial diwujudkan dalam relasi antara pemangku kebijakan (*stakeholders*) yang dilibatkan dalam proses kolaborasi. Struktur tersebut erat kaitannya dengan proses perencanaan, tugas, dan fungsi *stakeholders*. Masing-masing *stakeholders* memiliki komitmen untuk bertanggung jawab dalam melakukan peran sesuai dengan kesepakatannya. Kesadaran akan peran tersebut membuat proses kebijakan berjalan dengan maksimal dengan hasil yang optimal.

#### b) Potensi Ekonomi Sektor UMKM yang Besar

Sektor UMKM menjadi potensi besar dalam menunjang perekonomian daerah. Selain dikenal sebagai Kota Pelajar, Daerah Istimewa Yogyakarta juga dikenal dengan banyaknya industri ekonomi kreatif dan UMKM. Terdapat sekitar 342.586 UMKM (Data Bappeda, 2023) yang berasal dari 4 kabupaten dan 1 kota di seluruh wilayah DIY. Hal tersebut menjadi dorongan untuk DISKOP UKM DIY membuat program kebijakan yang dapat menyediakan wadah untuk memberdayakan sektor potensial tersebut.

#### c) Dukungan Pemerintah Daerah melalui Penentuan Kebijakan

Faktor ini berhubungan dengan *political will*, yakni komitmen *stakeholders* utama untuk menemukan solusi dan tindakan kebijakan atas masalah yang dihadapi. Sejak awal pertama berdirinya SiBakul Jogja, Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta memberikan dukungan besar kepada DISKOP UKM untuk melaksanakan pemberdayaan ekonomi inklusif dan berkelanjutan melalui Program SiBakul Jogja.

#### d) Kesadaran Masyarakat Daerah untuk Berpartisipasi

Masyarakat Daerah Istimewa Yogyakarta memiliki kesadaran untuk mendukung kebijakan daerah. Melihat respon masyarakat yang baik dalam berjalannya Program SiBakul Jogja, membuat banyak UMKM mulai tertarik untuk bergabung. Hal tersebut tentu berkaitan dengan UMKM hasil pemberdayaan yang juga tampak mengalami peningkatan ekonomi. Keinginan untuk berkolaborasi dari kelompok masyarakat juga menarik dilakukan karena proses kebijakan yang merangkul UMKM dari sektor dan tingkatan apapun.

#### e) Pemberdayaan UMKM Tanpa Mengesampingkan Nilai Budaya

Pemberdayaan UMKM tidak mengesampingkan nilai budaya dan tradisi masyarakat Daerah Istimewa Yogyakarta. Sebagai wilayah yang kental

dengan budaya Jawa yang bergotong-royong, pemberdayaan komunitas menjadi poin penting yang tidak dikesampingkan. Contohnya dalam pelaksanaan Program Desa Preneur, Program SiBakul Jogja melakukan pemberdayaan sesuai dengan potensi desa sehingga dapat berkembang menjadi desa wisata. Selain itu, produk-produk UMKM yang ikut dipasarkan juga banyak yang berasal dari kelompok makanan khas daerah, jenis-jenis batik, kerajinan lokal, dan lain sebagainya.

## 2) Faktor Penghambat

Selain adanya faktor pendukung, pelaksanaan *collaborative governance* dalam program ini tentu juga memiliki hambatan. Faktor penghambat program ini antara lain:

- a) Kurangnya Komitmen UMKM untuk Mengikuti Pemberdayaan  
Kegiatan konsultasi yang dilakukan sesuai kebutuhan UMKM banyak yang tidak dilanjutkan. Di samping itu, Konsultan PLUT tidak berhak untuk mewajibkan hadir, sehingga pada akhirnya perkembangan UMKM yang mengalami kendala kurang terpantau. Pelaku UMKM juga sering tidak melakukan tugas yang sudah disosialisasikan KBSP. Tugas tersebut berkaitan dengan pemahaman UMKM atas materi yang disampaikan.
- b) Keterbatasan Sumber Daya Internal PLUT  
Sumber daya manusia yakni konsultan PLUT hanya terdiri dari 7 orang untuk sekitar 2.810 UMKM yang terdaftar dalam MarketHUB. Belum lagi terdapat tugas bagi konsultan untuk menghadiri pemberdayaan ke wilayah kabupaten/kota dalam waktu yang terbatas bahkan hingga di luar jam kerja. Hal tersebut membuat PLUT terkadang tidak bisa melakukan pemberdayaan secara maksimal akibat pembagian tugas yang terlalu padat.
- c) Kemampuan Penguasaan Teknologi Masyarakat Kurang  
Menurut PLUT, kendala yang paling sering dihadapi adalah terkait dengan teknologi. Banyak UMKM yang mengaku sistem SiBakul Jogja semakin rumit, namun ketika dilaksanakan sosialisasi terkait teknologi dan digitalisasi mereka tidak berminat untuk mengikuti. Hal tersebut membuat PLUT berusaha merencanakan program tambahan, yakni pelatihan teknologi khusus untuk pelaku UMKM yang berusia lanjut.
- d) Kurangnya Kolaborasi antara DISKOP UKM DIY dengan Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota  
Kebijakan SiBakul Jogja tidak terintegrasi dengan OPD Kabupaten/Kota manapun, sehingga program pemberdayaan dengan program ini hanya dibebankan kepada DISKOP UKM DIY saja. Hal ini membuat pemberdayaan tidak merata untuk UMKM di seluruh wilayah DIY. Keberadaan Kantor DISKOP UKM DIY yang berada di Kota Yogyakarta menjadi faktor untuk wilayah yang jauh dari instansi sulit mengakses layanan secara luring, misalnya yang berasal di Gunungkidul dan KulonProgo.

#### 4. Kesimpulan

*Collaborative governance* dalam pemberdayaan UMKM melalui Program SiBakul Jogja memberikan ruang bagi *stakeholders* untuk terlibat dalam memajukan perekonomian industri di Daerah Istimewa Yogyakarta. Kondisi pasca pandemi Covid19 yang berdampak besar pada perekonomian UMKM membuat sebagian dari UMKM DIY mengalami kesulitan untuk bertumbuh kembali. Keberadaan SiBakul Jogja menjadi solusi yang dapat membantu penyelesaian masalah tersebut. DISKOP UKM DIY selaku Organisasi Pemerintahan Daerah menunjukkan atensi besar dalam pemberdayaan UMKM lokal bersama dengan mitra swasta dan masyarakat. Dalam hal tersebut, penulis menemukan bahwa proses *collaborative governance* dalam pelaksanaan Program SiBakul Jogja sudah secara optimal pada setiap tahapannya. Kemampuan sumber daya manusia dalam merencanakan dan menjalankan program membuat capaian kondisi awal, kepemimpinan fasilitatif, desain kelembagaan, dan proses kolaborasi berjalan dengan baik. Program SiBakul Jogja tetap mampu memberikan dampak ekonomi yang signifikan dengan meningkatkan taraf ekonomi pelaku UMKM, memotivasi UMKM untuk memperluas pemasaran hingga internasional, memberikan fasilitasi sertifikat penting dalam lingkup usaha, dan memberikan layanan pemberdayaan berbasis kelas maupun komunitas.

Perjalanan DISKOP UKM DIY dalam menjalankan program tersebut tentu tidak selalu tanpa kendala. Upaya untuk dapat mengkolaborasikan OPD, swasta, dan masyarakat tidak jarang mengalami isu-isu yang bisa mendukung maupun menghambat jalannya program. Faktor pendukung keberhasilan ini ada pada aspek sosial masyarakat yang ditunjukkan dengan tanggung jawab menjalankan peran, aspek kebijakan pemerintah yang memprioritaskan industri kreatif, aspek kultural dengan melibatkan budaya Daerah Istimewa Yogyakarta, serta aspek lainnya seperti komitmen sumber daya manusia pelaksana, sumber daya alam, dan kesadaran *stakeholders* untuk berpartisipasi. Di sisi lain, terdapat juga faktor penghambat yang menjadi kendala pelaksanaan. Faktor tersebut di antaranya kurangnya komitmen UMKM untuk berkolaborasi, sumber daya manusia yang terbatas, penguasaan teknologi yang kurang, serta ketidaksepehahaman prinsip kolaborasi yang dijalankan oleh *stakeholder*.

#### Referensi

- [1] R. Hartono and R. Ilyas, *Digitalisasi UMKM dan Pertumbuhan Ekonomi*. Bangka Belitung: Shiddiq Press, 2023.
- [2] N. Soetjipto, *Ketahanan UMKM Jawa Timur Melintasi Pandemi COVID-19*. 2020.
- [3] D. P. Vidiastuti, M. Darwin, and H. Ikhwan, "Difusi dan Adopsi Inovasi SiBakul Markethub Free Ongkir DIY di Era Pandemi Covid-19," *J. Inov. Kebijak. Mantra Pembaharuan*, vol. 7, no. 1, pp. 49–60, 2023, doi: 10.21787/mp.7.1.2023.49-60.
- [4] C. Ansell and A. Gash, "Collaborative governance in theory and practice," *J.*

- Public Adm. Res. Theory*, vol. 18, no. 4, pp. 543–571, 2008, doi: 10.1093/jopart/mum032.
- [5] Sudrajat, “Pemberdayaan UMKM dalam Mewujudkan Tujuan Pembangunan Milenium (Penanggulangan Kemiskinan),” *J. UPBJJ-UT Denpasar*, vol. 53, no. 9, pp. 1689–1699, 2018.
- [6] D. S. Prabandari and M. E. Atmojo, “Implementasi Platfrom Sibakul Jogja Dalam Pemberdayaan UMKM Terdampak Pandemi Covid-19 Di Daerah Istimewa Yogyakarta,” *TheJournalish Soc. Gov.*, vol. 3, no. 3, pp. 170–181, 2022, doi: 10.55314/tsg.v3i3.270.
- [7] A. Setyarini and V. D. Purnomo, “Inovasi Kebijakan Pemerintah Daerah Diy untuk Menaik kelaskan Usaha Mikro , Kecil , dan Menengah di Era Pandemi Covi,” *J. Pengabd. Masy. Formosa*, vol. 1, no. 5, pp. 523–534, 2022.
- [8] A. I. Pertiwi and A. Darumurti, “Collaborative Governance in Empowering Micro, Small, and Medium Enterprises through SiBakul Jogja Free-Ongkir during Covid-19 (Case Study: Department of Cooperatives and Small and Medium Enterprises of the Special Region of Yogyakarta),” *J. Stud. Sos. dan Polit.*, vol. 5, no. 1, pp. 49–65, 2021.
- [9] N. L. Y. Dewi, “Dinamika Collaborative Governance dalam Studi Kebijakan Publik,” *J. Ilm. Din. Sos.*, vol. 3, no. 2, p. 200, 2019, doi: 10.38043/jids.v3i2.2188.
- [10] J. Torfing, E. Ferlie, T. Jukić, and O. Edoardo, “A theoretical framework for studying the co-creation of innovative solutions and public value,” vol. 49, no. 2, pp. 189–209, 2021.
- [11] L. A. Post, A. N. W. Raile, and E. D. Raile, “Defining political will,” *Polit. Policy*, vol. 38, no. 4, pp. 653–676, 2010, doi: 10.1111/j.1747-1346.2010.00253.x.
- [12] N. P. Ramadhani, S. Santoso, and R. S. Astuti, “Collaborative Governance dalam Penanggulangan Kemiskinan Ekstrem (PKE) di Desa Ngemplakrejo Kecamatan Pamotan Kabupaten Rembang,” *J. Public Policy Manag. Rev.*, vol. 13, no. 3, pp. 116–133, 2024.
- [13] N. Azizah, A. P. Tampubolon, and H. S. Sibarani, “KOMUNIKASI ORGANISASI: Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan,” *Univ. Sumatera Utara*, vol. 17, no. 1, pp. 1–7, 2021.
- [14] S. Douglas and C. Ansell, “To the summit and beyond: Tracing the process and impact of collaborative performance summits,” *Public Adm. Rev.*, vol. 83, no. 5, pp. 1108–1122, 2023, doi: 10.1111/puar.13598.
- [15] R. Dibble and C. Gibson, “Collaboration for the common good: An examination of challenges and adjustment processes in multicultural collaborations,” *J. Organ. Behav.*, vol. 34, no. 6, pp. 764–790, 2013, doi: 10.1002/job.
- [16] E. Septiani and M. Mappamiring, “Faktor Pendukung Dan Penghambat Proses Collabortive Governance Dalam Pengelolaan Ruang Terbuka Hijau Di Kabupaten Luwu Utara,” *JPPM J. Public Policy Manag.*, vol. 3, no. 1, pp. 01–06, 2021, doi: 10.26618/jppm.v3i1.4900.