

### **BAB III**

#### **PEMBAHASAN**

Sentra kerajinan batik kayu Krebet merupakan salah satu sentra usaha kecil dan menengah di Kabupaten Bantul yang terpilih menjadi lokasi implementasinya Program Kampung UKM Digital. Implementasi Kampung UKM Digital menggunakan konsep Pentahelix yaitu terdapat 5 aktor yang bekerjasama dalam implementasi yaitu *academy, bussines, cociety, government, dan media*. Tetapi dalam prakteknya implementasi tersebut tidak harus selalu dengan konsep pentahelix. Kampung UKM Digital dapat diimplementasikan hanya dengan 3 aktor saja yakni *bussines, government, dan society*. Dalam Ilmu Administrasi Negara keterlibatan pihak pemerintah, swasta, dan masyarakat merupakan konsep *collaborative governance*. Konsep *collaborative governance* ini diterapkan dalam implementasi Kampung UKM Digital di sentra kerajinan batik kayu Krebet Kecamatan Pajangan Kabupaten Bantul.

*Collaborative governance* dalam Program Kampung UKM Digital dapat dilihat dari model kolaborasi menurut Anshel dan Gash. Dalam kolaborasi ini terdapat 3 aktor utama kolaborasi yaitu Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Bantul, PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, dan sentra kerajinan batik kayu Krebet. Untuk melihat lebih rinci bagaimana *collaborative governance* dalam program Kampung UKM Digital ini dapat dilihat dalam pembahasan sebagai berikut:

### 3.1 *Starting Condition* (Kondisi Awal)

*Starting condition* ini membahas bagaimana awal mula *collaborative governance* dapat terjadi. *Collaborative Governance* yang terjadi ini merupakan upaya pengembangan UKM di sentra kerajinan batik kayu Krebet melalui program Kampung UKM Digital. Terdapat 3 pilar *collaborative governance* yaitu pemerintah, dalam hal ini Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Bantul yang saat ini menjadi Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perindustrian Kabupaten Bantul, pilar kedua yaitu swasta oleh PT. Telkom Kadatel Bantul, dan ketiga yaitu masyarakat yang dalam hal ini oleh kelompok pengrajin batik kayu Krebet.

Kolaborasi Program Kampung UKM Digital berlangsung sejak bulan Juli 2016, kolaborasi dalam hal ini proses persiapan program UKM Digital termasuk survei lokasi sentra UKM, pertemuan dan lain-lain. Sedangkan secara resmi kolaborasi antara Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Bantul dengan PT. Telkom Bantul dilaksanakan pada bulan Desember 2016. Kolaborasi antara Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Bantul melalui Pemerintah Daerah Bantul dengan PT. Telkom Bantul tercatat dalam Perjanjian Kerjasama Nomor 57/PK/Bt/2016 dan Kesepakatan Bersama Nomor 56/MoU/Bt/2016.

Kolaborasi ketiga aktor tersebut sebenarnya sudah terjadi sejak sebelum tahun 2012 sebelum adanya kolaborasi dalam program Kampung UKM Digital. Kolaborasi tersebut dalam program *Corporate Social Responsibility* (CSR) oleh PT. Telkom Witel Bantul kepada pengrajin batik kayu di Krebet

melalui peminjaman modal usaha. Kemudian pada tahun 2012 bekerjasama dalam pembangunan gapura sebagai upaya promosi desa wisata di Kreet.

“Hubungan kerjasama dengan Telkom sudah lama, adanya CSR atau pinjaman untuk pengrajin itu sebelum tahun 2012. Terus kami pada tahun 2012 dapat program untuk pengadaan gapura itu dari CSR Telkom. Kemudian dilanjutkan pada tahun 2016 yaitu ada program Kampung UKM Digital”. Wawancara dengan Pak Yuli tanggal 16 Desember 2017.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Pak Yulianto dapat diartikan bahwa terjadinya kolaborasi ketiga aktor dalam Program Kampung UKM Digital dikarenakan adanya sejarah kolaborasi yang sebelumnya sudah tercapai. Rasa saling percaya inilah yang menyebabkan aktor tersebut ingin bekerjasama kembali.

Kondisi awal terjadinya kolaborasi ketiga aktor dalam program kampung UKM Digital ini berawal dari keluhan kesah permasalahan yang dihadapi para pengrajin yang disampaikan kepada Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Bantul pada saat pertemuan. Beberapa permasalahan para pengrajin diantaranya belum ada forum pelaku dan pemangku kepentingan lintas sektor, kurangnya kemampuan teknologi pada UKM, terbatasnya akses pasar, kurangnya daya saing produk UKM, rendahnya kesadaran UKM dalam penggunaan pemasaran online berbasis website. Seperti yang dijelaskan oleh Bu Zanita dalam wawancara pada tanggal 6 November 2017:

“UKM saya kumpulkan dan saya tanyain, jenengan UKM butuh apasih dari fasilitas pemerintah, sebutkanlah kita itu hanya membackup untuk memfasilitasi UKM. Kemudian mereka macem-macem bilangnya minta promosi, pameran, terus minta juga dibackup modal, terus kemudian teknologi karena kalo kita memproduksi harus bisa

memasarkan tidak hanya diproduksi kami kesulitan untuk memasarkan. Otomatis kan teknologi juga berperan disitu. Ada beberapa yang bilang kita perlu networking untuk diajak bekerjasama dengan siapapun karena kami tidak bisa berjalan sendiri, terutama pemerintah”.

Tak hanya itu, penjualan produk di Krebet masih menggunakan cara konvensional belum berbasis online dan akses pasar masih sebatas domestik. Hanya beberapa yang sudah mendapatkan order dari luar negeri. Sementara itu, kompetisi yang harus dihadapi pun semakin berat dari waktu ke waktu sehingga UKM harus mampu menghadapi persaingan yang semakin ketat. Apalagi harus berhadapan juga dengan pemain UKM bukan hanya dari dalam negeri, melainkan juga dengan negara lain. Kebanyakan dari UKM masih belum berorientasi ekspor. Untuk itulah perlunya UKM untuk terus didorong dalam meningkatkan daya saing yang tinggi dengan peningkatan kualitas produk dan pemasaran online untuk mempromosikan produk yang telah dibuat. Sehingga nantinya dapat meningkatkan omzet perdagangan UKM dan pada akhirnya kesejahteraan masyarakat khususnya para UKM di Sentra Kerajinan Krebet juga meningkat menuju Bantul yang Sejahtera.

Pemerintah sebagai pelayan publik yaitu Disperindagkop Kabupaten Bantul menyadari tugasnya harus memberikan fasilitas bagi para pelaku UKM atau pengrajin batik kayu Krebet sebagai solusi kompleksitasnya permasalahan diatas. Solusi dari permasalahan tersebut yaitu pemerintah menggandeng PT. Telkom dengan mencanangkan program Kampung UKM Digital. Kerjasama pemerintah dengan PT. Telkom ini disebabkan karena kurangnya sumberdaya manusia dan kurangnya sumberdaya keuangan.

Seperti yang dikatakan oleh Ibu Zanita sebagai project leader Kampung UKM

Digital:

“Kerjasama, CSR segala macam itu kami butuhkan dengan pihak swasta, dengan pihak BUMN, BUMD itu karena APBD kami, SDM kami itu terbatas. APBD itu kan ada plottingnya X rupiah, ketika kita harus menjalankan X rupiah itu kan kurang ini kurang itu kita baru minta bantuan ke pihak-pihak yang lain”. Wawancara dengan Ibu Zanita pada tanggal 7 Desember 2017.

Kurangnya sumberdaya manusia di Disperindagkop sendiri karena urusan pemerintah tidak hanya menangani masalah UKM saja. Kekurangan sumber daya keuangan (anggaran) ini memang karena pada saat awal perencanaan program Kampung UKM Digital ini dalam APBD belum dianggarkan, sehingga Disperindagkop mencari cara bagaimana mengentaskan suatu permasalahan UKM di Dusun Kreet dengan realita tidak adanya anggaran dari pemerintah itu sendiri. Akhirnya Disperindagkop memutuskan untuk bekerjasama dengan Telkom dalam menjawab permasalahan UKM melalui program Kampung UKM Digital dan program ini menjawab permintaan para pengrajin untuk mendapatkan akses teknologi dan *networking*.

Namun ternyata berbeda dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Seksi Pemberdayaan UKM Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah, dan Perindustrian Kabupaten Bantul. Terjadinya kolaborasi ini bukan dikarenakan kurangnya sumberdaya manusia maupun sumberdaya keuangan, tetapi dikarenakan adanya tuntutan dari proyek perubahan diklat. Proyek perubahan diklat ini menuntut para peserta diklat untuk membuat

proyek perubahan. Hal tersebut dijelaskan oleh Ibu Eni dalam wawancara berikut:

“Bukan. Jadi ketika memang ini ide bagus antara dinas dan Telkom kemudian ditambah kewajiban membuat proyek perubahan disitu kan harus membuat ide, walaupun nda baru ndapapa yang penting ada ide baru dan Kampung UKM Digital baru satu-satunya di Jogja. Awalnya ya karena ada proyek perubahan diklat, salah satu pegawai di Dinas KUKMP yang diklat diwajibkan membuat proyek perubahan. Jadi kalo disini ada eselon 4 eselon 3 atau pejabat yang diklat itu diwajibkan untuk membuat proyek perubahan. Nah dia ambil ide itu, itu adaptor dari kegiatane Telkom.” Wawancara Ibu Eni pada tanggal 6 Desember 2017.

Terdapat perbedaan persepsi dari hasil wawancara antara Ibu Zanita selaku Kepala Seksi Pengembangan Perdagangan Dalam dan Luar Negeri Dinas Peridgkop Kabupaten Bantul yang merupakan *project leader* program kampung UKM Digital di Dusun Kreet dan Ibu Eni selaku Kepala Seksi Pengembangan UKM Dinas KUKMP Kabupaten Bantul. Hal ini terjadi karena adanya mutasi pegawai. Bu Zanita selaku project leader Kampung UKM Digital dipindahkan ke Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Bantul, kemudian saat ini program Kampung UKM Digital dinaungi oleh seksi pengembangan UKM yang dipimpin oleh Ibu Eni. Perbedaan persepsi seperti ini seharusnya tidak terjadi karena hal ini dapat menunjukkan tidak adanya komunikasi yang baik antar pegawai pemerintah sehingga dapat menggambarkan ketidakkonsistenan pegawai pemerintah dalam melakukan tupoksinya.

Program Kampung UKM Digital merupakan program yang dibuat oleh oleh PT. Telkom Indonesia, Tbk sebagai upaya mengembangkan UKM di Indonesia melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk

memajukan perekonomian Indonesia. Telkom menargetkan 1000 kampung UKM Digital yang tersebar di seluruh Indonesia. Namun, kolaborasi dalam pengimplementasian program Kampung UKM Digital di sentra kerajinan batik kayu Dusun Krebet di inisiasi oleh Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Bantul. Suatu kolaborasi dapat dikatakan sebagai *collaborative governance* apabila kolaborasi tersebut diinisiasiasi oleh pemerintah. Maka, dapat diambil kesimpulan bahwa kolaborasi Program Kampung UKM Digital di sentra kerajinan batik kayu Dusun Krebet ini merupakan suatu *collaborative governance*.

Jadi, *starring condition* atau kondisi awal bagaimana kolaborasi dapat tercipta yaitu karena kurangnya sumberdaya manusia dan keuangan dari pemerintah dalam mengentaskan permasalahan-permasalahan UKM di Kabupaten Bantul, adanya diklat proyek perubahan yang menuntut pegawai untuk melakukan proyek perubahan, dan karena adanya kondisi atau rasa saling percaya antara PT. Telkom dan pengrajin atas kerjasama yang pernah dilakukan sebelumnya. Hal-hal tersebutlah yang menyebabkan terjadinya *collaborative governance* dalam program Kampung UKM Digital di sentra kerajinan batik kayu Dusun Krebet Kecamatan Pajangan Kabupaten Bantul.

### **3.2 *Fasilitative Leadership* (Kepemimpinan Fasilitatif)**

*Fasilitative leadership* ini menjelaskan bagaimana kepemimpinan seorang pemimpin dalam melakukan proses kolaborasi. Kepemimpinan yang fasilitatif sangat diperlukan dalam melakukan kolaborasi. Seorang pemimpin dalam kolaborasi ini harus memberikan fasilitas bagaimana memberikan

kesempatan untuk berdialog antar aktor, membangun kepercayaan antar aktor, dan juga membuat dan menetapkan peraturan-peraturan dasar dalam berkolaborasi. Sukses atau tidaknya suatu kolaborasi tergantung kepada pemimpin itu sendiri, sehingga mewajibkan seorang pemimpin untuk pandai dalam memajemen suatu kolaborasi agar berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

*Collaborative governance* dalam program Kampung UKM Digital di sentra kerajinan batik kayu Krebet ini dipimpin oleh seorang *project leader* yaitu Ibu Zanita selaku Kepala Seksi Pengembangan Perdagangan Dalam dan Luar Negeri Dinas Peridgkop Kabupaten Bantul. Maksud dari *project leader* disini yaitu pemimpin adanya suatu program Kampung UKM Digital di Dusun Krebet yang sekaligus memimpin proses kolaborasi antara aktor-aktor kolaborasi pada program tersebut. Selama dalam kepemimpinannya beliau berusaha untuk memfasilitasi aktor-aktor kolaborasi untuk berdialog secara langsung melalui forum seperti rapat koordinasi maupun pertemuan secara non-formal. Beliau juga selalu terjun langsung melakukan monitoring kepada para pengrajin di Dusun Krebet.

Selain adanya pemimpin dalam kolaborasi antar aktor-aktor ini, terdapat juga pemimpin dalam setiap aktor. Pemimpin dari PT. Telkom sendiri diserahkan kepada PT. Telkom Cabang Bantul yaitu Bapak Slamet Purnomo selaku *asistant manager sales and customer care*. Dalam kepemimpinan kolaborasi ini Pak Slamet bertugas untuk menjalin komunikasi baik antar sesama aktor kolaborasi dengan mengikuti rapat-rapat koordinasi



dan monitoring baik secara langsung maupun lewat telpon. Beliau juga harus memastikan bahwa program Kampung UKM Digital di Dusun Kreet berjalan dengan lancar.

“Mungkin kalo kita lebih banyak mensupport pemda ya, kalo suruh mendikte pemda kayaknya ngga mungkin. Nah, pemda itu yang bisa mensupport kita sama mengarahkan ke pengrajin-pengrajin ke kampung UKM”. Wawancara Pak Slamet tanggal 14 Desember 2017.

Berdasarkan wawancara diatas menjelaskan bahwa Pak Slamet selaku penanggungjawab kolaborasi dari PT. Telkom harus dapat memastikan bahwa pihak Telkom menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam kolaborasi program Kampung UKM Digital. Fungsi Telkom dalam program ini antara lain Telkom membantu penyediaan infrastruktur dan layanan teknologi informasi untuk proses bisnis UMKM sesuai konsep 3C (*Connectivity, Content, Commerce*), dan pelatihan skill pengembangan bisnis UMKM dengan pemanfaatan ICT agar UMKM menuju go Global seperti internet marketing.

Aktor selanjutnya dalam kolaborasi ini yaitu pemerintah yaitu Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah, dan Perindustrian Kabupaten Bantul. Penanggungjawab kolaborasi di Dinas yaitu Kepala Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah, dan Perindustrian Kabupaten Bantul Pak Sulisty. Dalam unit kerja dinas Program Kampung UKM Digital saat ini dinaungi oleh Seksi Pemberdayaan UKM ,Bidang UMKM. Namun sebelum menjadi Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah, dan Perindustrian kolaborasi program Kampung UKM Digital dipimpin oleh Ibu Zanita Sri Andanawati, SE,MM., selaku *project leader* dan sekaligus Kepala Seksi Pengembangan

Perdagangan Dalam dan Luar Negeri Dinas Perindagkop Kabupaten Bantul. Adapun hal yang sudah dilakukan oleh beliau adalah sebagai inisiator adanya kolaborasi Kampung UKM Digital, kemudian memfasilitasi forum kolaborasi, memimpin rapat-rapat koordinasi, dan terjun secara langsung dari proses persiapan, peimplementasian, hingga pelatihan. Seperti yang dijelaskan oleh beliau dalam wawancara berikut ini:

“Dari awal mempertemukan Telkom, dinas, dan UKM dengan stakeholder lainnya. Saya memimpin rapat sendiri dari awal rapat koordinasi sampe rapat evaluasi. Kemudian saya turun bagaimanapun cek fisik di lapangan apakah layak untuk dipasang kabel optik atau tidak. Itu saya bersama tim, tapi saya project leader disitu memang. Terus setelah dicek lalu dipasang kabel optiknya itu juga saya. Sebelum saya pasang kabel optik saya koordinasi dengan kecamatan karena mereka yang punya wilayah kan, perangkat kecamatan harus tau. Kemudian pelatihan saya turun sendiri juga nungguin sampe satu persatu mereka punya website”. Wawancara Bu Zanita pada tanggal 7 Desember 2017.

Aktor ketiga kolaborasi ini adalah *society* (masyarakat), dalam program ini adalah para pengrajin batik kayu di Dusun Krebet. Kepemimpinan kolaborasi dari pihak pengrajin ini dipimpin oleh Pak Yulianto sebagai ketua Koperasi Sido Katon. Koperasi Sido Katon merupakan organisasi para pengrajin batik kayu di Dusun Krebet dengan jumlah 57 anggota perwakilan pengrajin dari setiap wilayah. Seperti peran pemimpin kolaborasi dari aktor lainnya, Pak Yuli juga menjalankan perannya dengan baik. Beliau selalu menjadi penyambung lidah para pengrajin kepada pihak dinas maupun Telkom apabila ada kendala mengenai program Kampung UKM Digital. Selain itu Pak Yuli juga harus memastikan bahwa program Kampung UKM Digital ini dapat dimanfaatkan oleh para pengrajin dengan baik.

Dari beberapa penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat kepemimpinan dalam kolaborasi yang menaungi 3 aktor kolaborasi yakni Ibu Zanita Sri Andanawati, SE,MM,. selaku *project leader* dan sekaligus Kepala Seksi Pengembangan Perdagangan Dalam dan Luar Negeri Dinas Perindagkop Kabupaten Bantul. Terdapat juga pemimpin kolaborasi masing-masing aktor, yakni dari PT. Telkom dipimpin oleh Pak Slamet Slamet Purnomo selaku *asistant manager sales and customer care* Telkom Bantul. Kemudian penanggungjawab dari Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah, dan Perindustrian Kabupaten Bantul dipegang oleh kepala dinasya sendiri yaitu Pak Sulisty. Pemimpin kolaborasi dari pihak pengrajin dipimpin oleh ketua organisasi para pengrajin di Dusun Krebet “Koperasi Sido Katon” yakni Pak Yulianto.

### **3.3 Institutional Design (Desain Institusional)**

*Institutional design* mencakup bagaimana forum kolaborasi ini didesain, siapa saja aktornya, dan bagaimana aturan-aturan dasar pelaksanaan kolaborasi di tetapkan. Dalam *institutional design* menjelaskan bagaimana suatu forum *collaborative governance* dalam program Kampung UKM Digital ini didesain serta bagaimana partisipasi dari masing-masing aktor kolaborasi. Pada intinya, *institutional design* ini mengacu pada tata cara dan aturan-aturan dasar pada kolaborasi yang penting untuk legitimasi prosedural proses kolaborasi. Dalam forum kolaborasi ini, seorang pemimpin kolaborasi harus bersifat inklusif dan terbuka agar masing-masing aktor atau *stakeholder*

dapat memiliki rasa saling percaya dan rasa tanggungjawab agar terlaksananya semua tujuan kolaborasi.

Forum kolaborasi program Kampung UKM Digital di sentra kerajinan batik kayu kreet terdiri dari beberapa *stakeholder* dengan partisipasi masing-masing aktif dalam setiap rapat-rapat koordinasi. Rapat atau pertemuan ini bersifat terbuka dan diperkenankan kepada setiap aktor atau *stakeholder* dalam kolaborasi untuk mengikuti dan berpartisipasi pada setiap rapat dan pertemuan. Adapun aktor dalam kolaborasi ini adalah Telkom Bantul, Dinas KUKM Kabupaten Bantul, dan para pengrajin kerajinan batik kayu Kreet. Setiap diadakannya rapat atau pertemuan para pelaku kolaborasi, pihak pengrajin biasanya selalu di wakikan oleh salah satu perwakilan dari Koperasi Sido Katon yakni organisasi para pengrajin batik kayu di Dusun Kreet. Rapat-rapat koordinasi atau pertemuan-pertemuan nonformal biasanya diinisiasi oleh pemerintah.

Secara garis besar terdapat aturan-aturan dasar *collaborative governance* antara Pemerintah Kabupaten Bantul dan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk terdapat dalam Kesepakatan Bersama Nomor 56/MoU/Bt/2016 dan Nomor 34/HK800/R4W-4F200000/2016 tentang Peningkatan dan Pengembangan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Kabupaten Bantul yang didalamnya juga tertuliskan bahwa maksud dan tujuan dari kesepakatan bersama ini adalah menguatkan komitmen diantara para pihak dalam mewujudkan Peningkatan dan Pengembangan UMKM Kabupaten Bantul Melalui Kerjasama Bidang Pemasaran. Kemudian

berdasarkan Kesepakatan Bersama diatas, ditunjuklah unit kerja di lingkungan Kabupaten Bantul yang sesuai dengan tugas dan fungsinya yakni Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Bantul. Sebagai bentuk tindak lanjut dari Kesepakatan Bersama diatas, maka dikeluarkanlah Perjanjian Kerja Sama Nomor 57/PK/Bt/2016 dan Nomor 33/HK800/R4W-4F200000/2016 antara Pemerintah Kabupaten Bantul dengan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Daerah Istimewa Yogyakarta. Tujuan dari Perjanjian Kerja Sama ini adalah untuk mengembangkan UMKM Kabupaten Bantul dalam bidang pemasaran melalui program Kampung UKM Digital.

Adapun hal-hal yang dibahas dalam Perjanjian Kerja Sama ini meliputi maksud dan tujuan kolaborasi, ruang lingkup kerjasama, jangka waktu kolaborasi, kegiatan evaluasi, serta menyebutkan hak dan kewajiban aktor kolaborasi, dan lain-lain. Perjanjian Kerja Sama ini juga mengatur bagaimana sanksi yang diterima apabila salah satu pihak melanggar aturan yang sudah ditetapkan. Kemudian, apabila terdapat perselisihan dan perbedaan pendapat akan diselesaikan dengan cara musyawarah untuk mencapai mufakat diantara para pihak.

Selain perjanjian kerjasama juga terdapat suatu buku pedoman yang dirancang oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk guna sebagai panduan pengimplementasian Program Kampung UKM Digital yang nantinya akan dijadikan pedoman oleh seluruh cabang Telkom berbagai wilayah di seluruh Indonesia. Hal ini dikarenakan Kampung UKM Digital merupakan program

yang diinisiasi oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk untuk mengembangkan para pelaku UMKM di Indonesia. Didalam buku panduan tersebut memuat berbagai materi, dari mulai bagaimana latar belakang, apa fungsi dan instrumen dalam Kampung UKM Digital. Dalam buku ini juga memuat bagaimana strategi implementasi Kampung UKM Digital mulai dari *roadmap*, kurikulum, hingga pendanaan program. Buku lpanduan ini dijadikan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis.

Tidak hanya PT. Telkom yang mempunyai buku panduan untuk program ini, Disperindagkop Kabupaten Bantul juga merancang suatu dokumen yang bernama "*Project Charter*". *Project charter* ini merupakan suatu dokumen berisikan informasi yang dirancang untuk menjelaskan secara ringkas mengenai proyek yang akan dijalankan. *Project charter* Program Kampung UKM Digital berisikan nama proyek yang akan dijalankan, latar belakang dijalankannya proyek, tujuan, manfaat, ruang lingkup, jangka waktu proyek, analisa *stakeholder* yang terlibat, dan penganggaran proyek. *Project charter* memiliki peran penting untuk memulai langkah pertama pada suatu proyek atau program karena dapat terlihat dengan jelas bagaimana keterlibatan dari setiap fungsi dalam Program Kampung UKM Digital.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa *institutional design* dalam kolaborasi Program Kampung UKM Digital di sentra kerajinan batik kayu Kreet terdapat dalam perjanjian kerjasama antara Pemerintah Kabupaten Bantul dengan PT. Telkom. Dalam program ini juga sudah terdapat forum kolaborasi yang mempertemukan para *stakeholder* yang

dilakukan baik secara formal maupun nonformal. Dalam pelaksanaannya, forum bersifat terbuka untuk semua *stakeholder* sehingga partisipasi dari masing-masing mereka terlihat aktif.

#### **3.4 Collaborative Process (Proses Kolaborasi)**

Selalu terdapat tahapan-tahapan dalam menjalankan kolaborasi yaitu dimulai dari penentuan masalah (*problem setting*), kemudian penentu tujuan (*direction setting*), dan implementasinya. Proses dari penentuan masalah, penentuan tujuan, hingga implementasi kolaborasi tersebut dapat disebut dengan *collaborative process* (proses kolaborasi). Proses kolaborasi ini merupakan tahapan terakhir dalam model *collaborative governance* menurut Ansel dan Gash. Kolaborasi Program Kampung UKM Digital di sentra kerajinan batik kayu Kreet ini terdapat 3 aktor yakni pemerintah, swasta, dan masyarakat. Dalam bagian ini akan membahas bagaimana proses kolaborasi antara ketiga aktor tersebut dalam Program Kampung UKM Digital di sentra kerajinan batik kayu Kreet pada tahun 2016.

Proses kolaborasi ini diawali dari adanya masalah-masalah yang dihadapi oleh para pengrajin di Dusun Kreet diantaranya belum ada forum pelaku dan pemangku kepentingan lintas sektor, kurangnya kemampuan teknologi pada UKM, terbatasnya akses pasar, kurangnya daya saing produk UKM, dan rendahnya kesadaran UKM dalam penggunaan pemasaran online berbasis website. Tak hanya itu, penjualan produk di Kreet masih menggunakan cara konvensional belum berbasis online dan akses pasar masih sebatas domestik. Hanya beberapa yang sudah mendapatkan order dari luar

negeri. Sementara itu, kompetisi yang harus dihadapi pun semakin berat dari waktu ke waktu sehingga UKM harus mampu menghadapi persaingan yang semakin ketat. Apalagi harus berhadapan juga dengan pemain UKM bukan hanya dari dalam negeri, melainkan juga dengan negara lain.

Kebanyakan dari UKM masih belum berorientasi ekspor. Untuk itulah perlunya UKM untuk terus didorong dalam meningkatkan daya saing yang tinggi dengan peningkatan kualitas produk dan pemasaran online untuk mempromosikan produk yang telah dibuat. Sehingga nantinya dapat meningkatkan omzet perdagangan UKM dan pada akhirnya kesejahteraan masyarakat khususnya para UKM di Sentra Kerajinan Kreet juga meningkat menuju Bantul yang Sejahtera.

Melihat permasalahan diatas pemerintah mencoba mencari jalan pada tahun 2016 Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Bantul menghubungi Telkom Pusat Yogyakarta untuk menggandeng Telkom dalam upaya mengatasi permasalahan UKM di Bantul. Seperti yang telah Ibu Zanita jelaskan dalam wawancara sebagai berikut:

“Kolaborasi dengan telkom itu awalnya kami ada informasi dari teman itu kalo di telkom ada program KUD. Nah itu mungkin di daerah lain di Indonesia. Terus saya tindak lanjuti ke kantor telom dan mereka merespon baik adanya program KUD. Yaudah terus berjalan itu, apa yang bisa untuk bantul . mereka datang ke disperindagkop waktu itu yang dibutuhkan oleh UKM Bantul tuh apa? Ya kami Cuma bilang bahwa UKM itu butuh sarana yang bisa menjual produksinya secara online. Saya Cuma bilang satu kalimat itu, mereka langsung bilang oke kami survei nanti kalo dilapangan memang memungkinkan untuk dipasang kabel optik, ya berarti disitu ada petiha dan nanti setelah pelatihan mereka punya website sendiri-sendiri. Itu aja”. Wawancara dengan Ibu Zanita pada tanggal 7 Desember 2017.



Penjelasan dari wawancara diatas bahwa Program Kampung UKM Digital diluncurkan secara nasional oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk yang kemudian ditangkap pemerintah Kabupaten Bantul untuk direalisasikan di Kabupaten Bantul. Telkom Pusat Yogyakarta menyepakati untuk bekerjasama dengan Pemerintah Kabupaten Bantul dalam upaya peningkatan kualitas dan daya saing produk UKM di Kabupaten Bantul. Pada sekitar bulan Agustus 2016 saat itulah awal terjadinya komunikasi pemerintah dengan Telkom, kemudian setelah kesepakatan tersebut mulailah diadakan pertemuan untuk menentukan sentra UKM yang akan dijadikan sebagai lokasi proyek Program Kampung UKM Digital. Lokasi tersebut harus mempunyai masa depan, mempunyai prospek yang baik dan sesuai dengan kriteria-kriteria Kampung UKM Digital.

Kriteria-kriteria pemilihan lokasi untuk Program Kampung UKM Digital telah ditetapkan oleh Tim KPP (Komite Penilai Program) dari internal Telkom. Kriteria-kriteria tersebut yaitu pertama, memproduksi jenis produk unggulan dari daerah tersebut dan lebih diutamakan yang mengandung unsur kreatif. Sentra industri kerajinan batik kayu memproduksi berbagai macam kerajinan yang terbuat dari kayu seperti wayang tempurung, wayang 3 dimensi, permainan tradisional, kap lampu, batik kayu, topeng, souvenir dan lain-lain. Hasil produksi para pengrajin ini sangat kreatif dan merupakan hasil produksi unggulan asli dari Krebet sendiri.

Kedua, terdapat pengelola kelompok usaha serta tokoh penggiat/penggerak bisnis & IT (Volunteer) sebagai change agent berikut

profile Volunteernya. Pada saat ini terdapat Koperasi Sidokaton yang beranggotakan 57 anggota. Koperasi Sidokaton ini merupakan pengelola kelompok usaha di Dusun Kreet. Kriteria ketiga yaitu produk dapat dipasarkan secara online. Produk dari kesenian baik kayu dari Dusun Kreet memiliki sifat yang dapat dijual atau dipasarkan secara online. Produk yang dihasilkan di sentra kerajinan batik kayu Kreet berwujud konkret atau ada, sehingga dapat dipasarkan secara online.

Keempat, yaitu harus adanya dukungan dan pembinaan dari pemerintah setempat. Pemerintah Pemkab Bantul sangat mendukung adanya Kampung UKM Digital, hal ini dapat dilihat bahwa adanya upaya Disperindagkop mengajak Telkom untuk bekerjasama dalam mengembangkan UKM di Kabupaten Bantul melalui program ini. Tak hanya dukungan, Pemkab Bantul juga bersedia untuk melakukan pembinaan dalam implementasi Kampung UKM Digital. Kesiapan pemerintah yang dalam hal ini adalah Disperindagkop Kabupaten Bantul dapat dilihat dari *project charter* yang telah dirancangnya.

Kelima, telah tergelarnya infrastruktur pendukung (telekomunikasi, transportasi, ekspedisi/pengiriman barang dll). Tentu melihat kondisi infrastruktur sentra kerajinan batik kayu di Dusun Kreet telah memenuhi kriteria karena memiliki kondisi jalan yang dapat dilalui oleh transportasi darat yang digunakan untuk mobilitas usahanya. Kemudian juga sudah dapat dipasang kabel optik untuk aktivitas akses internet. Saat ini terdapat 6 titik hotspot yang dipasang dimasing-masing RT. Kriteria keenam yaitu harus

kampung UMKM yang pernah mendapatkan bantuan/pembinaan dalam bidang permodalan/keuangan dari Telkom. Dalam hal ini sentra kerajinan batik kayu Krebet tentu telah masuk dalam kriteria ini, karena pada tahun 2012 sentra kerajinan batik kayu Krebet pernah mendapatkan bantuan dari PT. Telkom berupa pinjaman dana.

Ketujuh, harus berorientasi pada pemasaran ekspor. Semua produsen kerajinan batik kayu di Dusun Krebet memang sudah berorientasi pada pemasaran ekspor, hal ini dibuktikan dengan adanya beberapa sanggar kerajinan yang sudah menjual hasil produksinya keluar negeri. Kedelapan, kelompok usaha yang telah berdiri lebih dari dua tahun dan diyakini terdapat prospek dan potensi untuk menumbuhkan perekonomian masyarakat. Kriteria terakhir yaitu dihindarkan pemilihan Kampung UMKM yang tidak berjiwa entrepreneur dan selalu mengandalkan bantuan dari pihak lain.

Dari semua kriteria yang ditetapkan oleh KPP (Komite Penilaian Program) menunjukkan bahwa sentra kerajinan industri batik kayu di Dusun Krebet Kecamatan Pajangan cocok dengan sembilan kriteria diatas. Atas dasar itulah kemudian Telkom dan Disperindagkop Kabupaten Bantul menyepakati bahwa sentra kerajinan industri batik kayu di Dusun dijadikan sebagai lokasi Kampung UKM Digital. Selain sentra kerajinan batik kayu yang terletak di Dusun Krebet Kecamatan Pajangan terdapat juga satu sentra UKM lainnya yang akan dijadikan lokasi Kampung UKM Digital yaitu sentra eceng gondok dan batok kelapa yang terletak di Kecamatan Sanden. Kedua

sentra UKM tersebut dijadikan sebagai proyek percontohan Kampung UKM Digital di Kabupaten Bantul.

“Kalo forum kolaborasi ya gak sekali aja, itu berkali-kali. Pertama kan antara telkom dengan pemda, kemampuan telkom seperti apa keinginan pemda seperti apa. Kemudian dicari titik temunya, karena untuk program KUD mensyaratkan harus tersedia infrastruktur tidak semua kampung UKM itu bisa kita pasang kita dukung karena kendala dengan infrastruktur jaringan. Tahap kedua adalah pemda dengan komunitas yaitu warga atau pengrajin di Kreet. Di inisiasi oleh pemda bhwa desa ini terpilih mendapat program sebagai KUD, kerjasama telkom dengan pemda. Dari sana setelah mereka mengetahui, baru telkom, pemda dengan komunitas itu.” Wawancara Pak Slamet, tanggal 14 Desember 2017.

Berdasarkan hasil wawancara diatas menjelaskan bahwa proses kolaborasi ini tidak hanya hanya sampai menentukan lokasi Kampung UKM Digital, proses kolaborasi ini berlanjut pada koordinasi selanjutnya dengan para pengrajin di Dusun Kreet. Pertemuan koordinasi ini diinisai oleh dinas untuk menyampaikan maksud dan tujuan akan diadakannya Program Kampung UKM Digital. Dalam koordinasi ini dikumpulkan para pengrajin dan kemudian perwakilan dinas terkait menyampaikan bahwa Dusun Kreet ini mendapat kesempatan menjadi lokasi proyek Program Kampung UKM Digital. Sosialisasi program juga dilakukan secara bersamaan dalam rapat koordinasi ini.

Setelah melakukan koordinasi dan sosialisasi Program Kampung UKM Digital kepada para pengrajin kemudian diadakanlah rapat koordinasi dengan tujuan membentuk forum pelaku atau pemangku kepentingan di sentra kerajinan Dusun Kreet. Dalam forum inilah untuk pertama kalinya PT. Telkom, Disperindagkop Kabupaten Bantul dan pengrajin sentra kerajinan

Krebet dipertemukan. Ketiga aktor ini kemudian saling bertukar pikiran dan mulai merumuskan apa saja yang akan dilakukan setelah adanya rapat koordinasi ini. Adapun hal-hal yang dibahas dalam rapat koordinasi dengan ketiga aktor ini yaitu tentang berbagai aturan-aturan dasar dalam implementasi Program UKM Digital.

Setelah beberapa kali melakukan rapat koordinasi oleh ketiga aktor tersebut, kemudian PT. Telkom mulai memasang kewajibannya sebagai penyedia infrastruktur dalam program ini. Adapun infrastruktur yang difasilitasi oleh PT. Telkom adalah akses jaringan fiber optik atau tembaga atau jaringan seluler GSM Telkomsel, akses poin wifi.id dengan paket basic yang akan dapat dimanfaatkan sebagai wifi corner, dan layanan Indihome dengan bandwidth maksimum 10 Mbps juga akan disediakan untuk BLC (*Boarding Learning Centre*) Kampung UKM Digital. Pemasangan infrastruktur ini dilakukan oleh Telkom serta didampingi oleh Disperindagkop Kabupaten Bantul.

Segala kebutuhan infrastruktur telah tersedia, selanjutnya saatnya penyelenggaraan pelatihan pembuatan website dan komponennya dengan pendampingan dari PT. Telkom, Dinas Perindagkop Bantul, dan Kantor KPDT Bantul. Pengrajin dilatih untuk membuat website penjualan sendiri, dan diberikan pelatihan bagaimana berjualan secara online. Pelatihan ini hanya merupakan pelatihan dan pendampingan website tingkat dasar. Output dari pelatihan adalah pengrajin dapat memiliki website masing-masing dan dapat berjualan serta bertransaksi secara online.

Selanjutnya pada tanggal 30 November 2016 Program Kampung UKM Digital Kabupaten Bantul secara resmi *launching*. Peresmian ini bertempat di Pendopo Parasamya kompleks kantor Bupati Bantul. Peluncuran program ini secara resmi ditandai dengan nota kesepemahaman atau MoU antara Pemerintah Kabupaten Bantul dan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Terdapat 2 kawasan sentra UKM yang dijadikan sebagai proyek percontohan Kampung UKM Digital di Kabupaten Bantul yaitu sentra kerajinan batik kayu Kreet Kecamatan Pajangan dan sentra UKM eceng gondok Kecamatan Sanden. Dalam acara ini dihadiri oleh semua aktor atau pemangku kepentingan dalam Program Kampung UKM Digital.

Dari semua proses kolaborasi yang telah dijelaskan diatas dari mulai penentuan masalah (*problem setting*), penentuan tujuan (*direction setting*), hingga implementasi kolaborasi. Dapat disimpulkan bahwa proses kolaborasi dalam Program Kampung UKM Digital di sentra kerajinan batik kayu Kreet telah berjalan dengan baik dan maksimal. Sudah terdapat forum kolaborasi yang cukup baik dengan adanya pertemuan-pertemuan koordinasi semua aktor kepentingan kolaborasi, dan juga sudah terlaksananya pelatihan-pelatihan untuk para pengrajin. Kemudian, alur yang dijalankan sudah sesuai dengan ketentuan dalam *project charter* Kampung UKM Digital dari Disperindagkop Kabupaten Bantul.

Adapun hal-hal yang menjadi acuan dalam proses kolaborasi ini adalah sebagai berikut:

### 3.4.1 *Face to face dialog* (Dialog tatap muka)

*Face to face dialog* merupakan aktivitas pertemuan secara langsung atau dialog tatap muka diantara semua aktor kepentingan kolaborasi. Dialog tatap muka (*face to face dialog*) dalam proses kolaborasi sangatlah penting, karena suatu *collaborative governance* akan terbangun apabila terjalin suatu dialog secara langsung atau tatap muka antar aktor. Dalam dialog tatap muka ini dijadikan sebagai salah satu cara untuk berkomunikasi dan juga mengurangi kecurigaan antar aktor kolaborasi. Selain itu, dialog tatap muka juga dijadikan sebagai upaya membangun kepercayaan (*trust building*), sikap saling memahami (*share understanding*) dan komitmen terhadap proses (*commiment to process*).

Dialog tatap muka dalam *collaborative governance* pada Program Kampung UKM Digital di sentra kerajinan batik kayu Krebet dilakukan dengan 2 cara yaitu secara formal dan informal. Dialog tatap muka secara formal biasanya berupa rapat-rapat kordinasi antar aktor dan pertemuan pada saat pelatihan-pelatihan. Rapat koordinasi ini wajib dihadiri oleh ketiga aktor kolaborasi yaitu PT. Telkom, Disperindagkop Kabupaten Bantul, dan perwakilan pengrajin atau pengurus Koperasi Sidokaton. Rapat yang dilaksanakan secara formal ini biasanya bertempat di kantor dinas maupun di lokasi sentra kerajinan Krebet.

Dalam pertemuan formal ini hal-hal yang dilaksanakan dalam forum diantaranya adalah penyampaian maksud dan tujuan forum dibentuk dan menyerap aspirasi dari semua aktor kolaborasi. Semua aktor dalam

rapat ini diberi kesempatan bahkan diwajibkan untuk mengemukakan pendapatnya demi kelangsungan dan kelancaran program. Kemudian identifikasi kebutuhan dan dukungan kegiatan lintas sektor juga dilakukan dalam dialog tatap muka. Segala kebutuhan UKM maupun kebutuhan dalam program Kampung UKM Digital diidentifikasi dalam pertemuan ini. Untuk mengadakan rapat biasanya aktor kolaborasi diundang melalui surat undangan secara resmi dan pertemuan dalam rapat-rapat seperti ini didesain resmi dengan adanya moderator dan notulen.

Dialog tatap muka selanjutnya yaitu dengan cara informal. Dialog secara nonformal berupa pertemuan-pertemuan disuatu tempat yang sudah ditentukan seperti di warung kopi, dan lain-lain. Biasanya pertemuan nonformal ini tidak menggunakan surat undangan seperti pada rapat formal tetapi cukup komunikasi lewat telpon genggam (*handphone*). Suasana pertemuan nonformal cenderung lebih bersifat santai daripada rapat-rapat formal tanpa mengurangi nilai esensi dan tujuan yang sama yaitu untuk melakukan koordinasi antar aktor kolaborasi.

Selain dialog tatap muka antar seluruh stakeholder terdapat juga pertemuan yang dilakukan hanya dengan beberapa aktor, seperti pertemuan yang dilaksanakan hanya antara PT. Telkom dengan Disperindagkop Kabupaten Bantul dan hanya antara Disperindagkop Kabupaten Bantul dengan pengrajin batik kayu Krebet. Dialog tatap muka dengan masing-masing aktor terjadi karena masing-masing aktor memiliki ranah yang berbeda-beda dalam program ini. Apabila dilaksanakn



pertemuan guna membahas permasalahan pengaruh pemerintah dalam pelaksanaan program tentunya aktor pengrajin tidak terlalu besar pengaruhnya dalam pengambilan keputusan dalam permasalahan ini. Oleh karena itu terjadinya perbedaan dalam mengelompokkan pertemuan.

Pegelompokkan pertemuan tersebut antara PT. Telkom dengan Disperindagkop Kabupaten Bantul dilaksanakan pada awal perencanaan pembentukan Kampung UKM Digital. Dalam dialog ini pemkab Bantul yang diwakili oleh Disperindagkop Kabupaten Bantul menyampaikan maksud dan tujuannya untuk bekerjasama dalam mengembangkan UMKM di Kabupaten Bantul. Dialog lainnya antara Disperindagkop Kabupaten Bantul dengan perwakilan pengrajin kerajinan di Sanden yaitu pertemuan untuk menggali segala permasalahan yang dirasakan oleh para pengrajin. Pertemuan lainnya antara Disperindagkop Kabupaten Bantul dengan pengrajin adalah saat menyampaikan maksud dan tujuannya bahwa sentra kerajinan di Sanden akan dijadikan lokasi proyek Kampung UKM Digital.

Satu diantara proses pelaksanaan *collaborative governance* yaitu *face to face* dialog. Kegiatan ini dilakukan demi terbentuknya komunikasi yang baik, keadaan internal yang baik, dan membentuk kepercayaan diri masing-masing aktor. Selama proses dialog tatap muka (*face to face dialog*) yang telah disebutkan diatas berlangsung pula proses membangun kepercayaan (*trust building*), komitmen terhadap proses (*commitment to process*), dan sikap saling memahami (*share understanding*).

Kesimpulan dari penjelasan diatas yaitu bahwa *face to face dialog* dalam *collaborative governance* yang dilakukan pada Program Kampung UKM Digital di sentra kerajinan batik kayu Sanden dilakukan dengan 2 cara yaitu secara formal dan informal. Dialog secara formal dilaksanakan dengan cara rapat-rapat koordinasi yang bersifat resmi, sedangkan dialog informal dilakukan dengan cara pertemuan secara tidak resmi dengan lokasi yang lebih santai seperti warung kopi. Dalam proses *face to face dialog* (dialog tatap muka) baik yang dilakukan secara formal maupun informal berlangsung pula proses dari tahapan setelah *face to face dialog* yaitu proses membangun kepercayaan (*trust building*), komitmen terhadap proses (*commitment to process*), dan sikap saling memahami (*share understanding*).

#### 3.4.2 *Trust building* (Membangun kepercayaan)

Kepercayaan antar aktor *collaborative governance* sangatlah penting adanya, maka dari itu perlu adanya upaya untuk membangun kepercayaan (*trust building*). Kepercayaan antar aktor sangatlah penting karena akan berpengaruh pada proses kolaborasi dalam mencapai tujuan kolaborasi itu sendiri. Dalam pelaksanaan suatu program tidak mungkin hanya dilakukan oleh satu aktor atau organisasi saja, melainkan harus dilakukan oleh semua stakeholder yang berwenang dalam program Kampung UKM Digital sesuai dengan tupoksi yang telah ditetapkan. Apabila masing-masing aktor kolaborasi sudah memiliki rasa kepercayaan antar stakeholder lainnya, maka dalam secara langsung *commitment to*

*process* (komitmen terhadap proses) dan *share understanding* (sikap saling memahami) akan tercipta. Banyak cara yang dapat dilakukan untuk membangun kepercayaan dalam suatu *collaborative governance*.

*Collaborative governance* dalam Program Kampung UKM Digital di sentra kerajinan batik kayu Krebet tidak mempunyai trik dan tips yang spesifik untuk membangun suatu kepercayaan. *Trust building* dalam kolaborasi program ini sudah cukup saling percaya antar aktor, hal ini karena adanya Mou (*Memorandum of Understanding*). Seperti pada hasil wawancara pada tanggal 6 Desember 2017 dengan Ibu Ani selaku Kepala Seksi Pengembangan UKM Dinas KUKMP Kabupaten Bantul:

“Karena sudah ada MoU yang saya sebutkan tadi, jadi MoU itu sebuah kepercayaan. Gak mungkin kalo gak percaya tapi ada MoU itu gak mungkin. Karena sudah MoU ya semua komitmen berjalan sesuai dengan tupoksinya masing-masing.”

Kutipan dari hasil wawancara diatas menyimpulkan bahwa rasa saling percaya telah ada sebelum adanya perjanjian untuk berkolaborasi. Suatu perjanjian atau MoU akan ada karena adanya rasa saling percaya sebelumnya. Berarti berdasarkan wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Pemkab Bantul dalam hal ini Disperindagkop Kabupaten Bantul sudah percaya kepada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk adanya perjanjian kerjasama atau MoU bahkan sebelum perjanjian itu dibuat. Kepercayaan ini dapat muncul dikarenakan ketersediaanya sumber daya yang berbeda diantara masing-masing aktor kolaborasi.

Selain karena adanya ketersediaan sumber daya yang berbeda, *trust building* dalam *collaborative governance* Program Kampung UKM Digital

dapat tercipta karena adanya pertemuan-pertemuan yang telah dilakukan. Dalam pertemuan seperti rapat koordinasi terjadi suatu dialog dan saling berbagi informasi maupun kendala-kendala yang terjadi. Seperti hasil wawancara dengan Pak Slamet selaku *assiten manager sales and customer care* PT. Telkom Witel Bantul:

“Ya sama-sama kita berdasarkan komitmen kan, komitmen kita jangan komat kamit. Gitu aja. Sama komitmen menjalankan apa yang sudah kita sepakati, kita laksanakan sesuai dengan itu, udah. MoU ada, nah sebelum sampe MoU kita sering ketemu, ngobrol kendalanya apa terus kita bantu apa solusinya.”

Dari hasil wawancara diatas menjelaskan bahwasanya pertemuan-pertemuan yang dilakukan oleh semua aktor kolaborasi Program Kampung UKM Digital dapat menimbulkan rasa untuk saling percaya dan menambah tingkat saling percaya antar sesama aktor. Sehingga dalam hal ini berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa PT. Telkom memiliki rasa kepercayaan kepada stakeholder lainnya karena sering diadakannya pertemuan-pertemuan atau dialog tatap muka baik secara formal maupun informal.

Sedangkan dari pihak pengrajin sendiri sudah sepenuhnya percaya kepada Disperindagkop Kabupaten Bantul dan PT. Telkom. Kepercayaan ini dapat dilihat sejak sebelum kolaborasi Program Kampung UKM Digital ini direncanakan, bahwa para pengrajin mengemukakan kepada dinas tentang segala problematika yang dihadapi oleh pengrajin. Ini dapat diartikan bahwa para pengrajin percaya kepada Disperindagkop Kabupaten Bantul untuk membantu mencari jalan keluar atas permasalahan yang telah

dikemukakan oleh pengrajin. Disamping rasa percaya pengrajin kepada dinas, Disperindagkop juga harus meningkatkan kualitas kinerjanya agar kepercayaan itu tetap ada.

Kepercayaan dapat tumbuh karena adanya saling koordinasi sesama aktor dan karena adanya komunikasi yang baik. Komunikasi yang baik akan mengarahkan pada keberhasilan *collaborative governance*. Komunikasi yang terjalin diantara aktor kolaborasi Program Kampung UKM Digital ini sangat baik. Selain dari pertemuan-pertemuan, komunikasi kolaborasi ini juga biasanya terjalin melalui *chatting* maupun telepon. Cara komunikasi ini dapat dijadikan sebagai pertukaran informasi yang bersifat mendadak ataupun aksidental. Dengan seringnya melakukan komunikasi maka hubungan emosional akan semakin dekat, sehingga seiring dengan itu akan terbangun kepercayaan.

Kesimpulan dari semua penjelasan diatas adalah bahwa sudah ada *trust building* dalam *collaborative governance* Program Kampung UKM Digital di sentra kerajinan batik kayu Krebet sudah terbangun kepercayaan antar aktor kolaborasi. Hal-hal yang dapat menumbuhkan rasa kepercayaan tersebut karena adanya komitmen bersama yang tertuang dalam MoU. Perjanjian ini terjadi karena memang sebelumnya telah ada kepercayaan untuk bekerjasama dalam upaya mengembangkan UMKM di Kabupaten Bantul. Kemudian kepercayaan terbangun karena adanya komunikasi yang baik. Komunikasi yang terjalin dapat terjadi pada saat

pertemuan maupun cara komunikasi melalui telepon genggam berupa *chatting* maupun telepon suara.

#### 3.4.3 *Commitment to process* (Komitmen terhadap proses)

Komitmen merupakan hal yang sangat krusial dalam menjalankan sebuah program yang harus dimiliki oleh pelaksana program. Motivasi internal dalam diri untuk berpartisipasi dan menyepakati suatu program akan mempengaruhi komitmen dalam pengimplementasian program itu sendiri. Komitmen dapat menentukan keberhasilan dalam mencapai sebuah tujuan program. Oleh karena itu, komitmen dalam berkolaborasi akan menentukan sukses atau tidaknya suatu *collaborative governance*. Komitmen bergantung kepada kepercayaan aktor satu terhadap aktor lainnya dalam menjalankan tugas dan fungsinya pada suatu kolaborasi.

Program Kampung UKM Digital merupakan program yang dirancang oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk sebagai bentuk komitmennya dalam mengembangkan UMKM di seluruh penjuru Indonesia. Hal ini tentu saja secara otomatis menjadi komitmen Telkom Witel Bantul untuk menjalankan komitmen pusat tersebut. Telkom Witel Bantul dalam program merupakan aktor yang berperan sebagai mediator yang menyambungkan kebijakan DBS dengan implementasi di lapangan melalui Volunteer sebagai pelaksana di lapangan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang menunjang kebutuhan Kampung UMKM, mempertemukan stakeholder lokal untuk secara bersama-sama

membangun Kampung UKM Digital dan menjadi media control dan evaluasi pelaksanaan Kampung UKM Digital.

Selain itu, Disperindagkop Kabupaten Bantul juga mempunyai komitmen sangat kuat dalam program Kampung UKM Digital. Hal ini dapat dilihat dari visi dan misi Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Bantul pada tahun 2016. Kemudian, komitmen ini sudah menjadi kesadaran dinas sebagai pemerintah untuk memfasilitasi UKM di Bantul dalam mengembangkan usahanya melalui beberapa program yang satu diantaranya adalah Program Kampung UKM Digital. Hal ini dinyatakan oleh Ibu Zanita selaku Project Leader Kampung UKM Digital tahun 2016 dalam wawancara berikut:

“Ya aktifnya orang pemerintahan untuk mencari pendamping untuk memfasilitasi kemajuan masyarakat. Jadi memang pemerintah itu harus aktif untuk melaksanakan fungsinya sebagai fasilitator. Tapi tidak semuanya sih nah itulah kelemahan kami, jadi kalo pemerintah itu hanya stak begitu-begitu aja ya itu artinya macet disitu.”

Bermodalkan motivasi awal masing-masing aktor kolaborasi yang telah disebutkan diatas, maka komitmen segala itikad baik itu dirumuskan sutau kebijakan dalam sebuah perjanjian kerjasama atau MoU. Perjanjian kerjasama ini ditandatangani pada tanggal 30 November 2016 oleh PT. Telekomunikasi Indonesia dengan Pemkab Bantul melalui Disperindagkop Kabupaten Bantul. Perjanjin ini mengikat kedua belah pihak untuk berkolaborasi dalam implementasi Kampung UKM Digital. Inilah yang menjadi dasar komitmen bersama untuk menjalankan proses kolaborasi pada Program Kampung UKM Digital di sentra kerajinan batik

kayu di Kreet. Begitupun dengan komitmen para pengrajin di dusun Kreet, komitmen mereka dalam kolaborasi implementasi program Kampung UKM Digital secara eksplisit tertuang dengan adanya perjanjian kerjasama antara PT. Telekomunikasi Indonesia dengan pengrajin di sentra kerajinan batik kayu Kreet.

Segala komitmen yang secara eksplisit tertuang dalam perjanjian kerjasama seperti apa yang telah dijelaskan diatas, dalam prakteknya memang dijalankan sesuai dengan ketentuan atau aturan-aturan yang sudah disepakati sebelumnya. Komitmen ketiga aktor kolaborasi ini dilihat dari kehadirannya dalam setiap forum seperti rapat-rapat koordinasi yang telah diselenggarakan. Hal tersebut membuktikan bahwa para aktor kolaborasi ini memiliki komitmen yang kuat untuk proses *collaborative governance* Kampung UKM Digital. Selain dilihat dari kehadirannya dalam setiap forum, komitmennya dapat dilihat pada pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing aktor kollaborasi.

PT. Telkom sudah menjalankan tugasnya untuk memberikan infrastruktur seperti pemasangan kabel optik, mengadakan pelatihan dan lain-lain. Kemudian Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Bantul telah menunjukkan komitmennya dalam tugasnya sebagai pemerintah untuk memberikan fasilitas kepada para pelaku UKM atau pengrajin. Pemerintah sudah melakukan tugas dan fungsinya dengan menentukan kebijakan untuk pembangunan Kampung UMKM di sentra kerajinan batik kayu di Kreet, memberikan pelatihan kepada pengrajin,



dan memberikan kemudahan izin bagi pelaku usaha mikro kecil untuk mengurus usahanya. Begitupun dengan pengrajin sebagai pemanfaat kampung UKM Digital sudah melakukan tugasnya sesuai dengan apa yang tertulis dalam perjanjian kerjasama.

Dari semua penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa *commitment to process* (komitmen terhadap proses) dalam *collaborative governance* pada program ini muncul karena adanya kepercayaan kepada masing-masing aktor. Komitmen dijalankan berdasarkan perjanjian kerjasama yang telah disepakati. Kemudian komitmen yang dibangun sudah dijalankan oleh aktor *collaborative governance*.

#### 3.4.4 *Share understanding* (Sikap saling memahami)

Dalam melaksanakan kolaborasi suatu sikap saling memahami (*share understanding*) sangatlah penting karena dalam menjalankan point dari beberapa proses kolaborasi dibutuhkan sikap saling memahami. *Share understanding* dapat diartikan sebagai suatu kesepakatan bersama tentang suatu pengetahuan yang relevan yang dijadikan sebagai cara untuk mengatasi suatu masalah. Sudah merupakan suatu keharusan untuk membangun sikap untuk saling memahami antar aktor kolaborasi agar cita-cita dari dibentuknya kolaborasi dapat tercapai. *Share understanding* sangatlah krusial apalagi dalam suatu *collaborative governance*, hal ini karena aktor-aktor kolaborasi berasal dari berbagai bidang dengan masing-masing pemikiran dan memiliki sumberdaya yang berbeda pula.

Begitupun dalam *collaborative governance* pada Program Kampung UKM Digital dimana terdapat aktor-aktor yang mempunyai perbedaan bidang pengetahuan dan sumberdaya. Kolaborasi lintas sektor program Kampung UKM Digital antara pemerintah, swasta, dan masyarakat dalam program ini sangat jelas mempunyai perbedaan spesifikasi pada masing-masing dirinya, maka dari itu diperlukan suatu sikap untuk saling memahami apabila terdapat masalah dalam melaksanakan proses kolaborasi. Sikap saling memahami harus dimiliki bukan hanya satu aktor saja, tetapi semua aktor kolaborasi yaitu PT. Telkom, Disperindagkop Kabupaten Bantul, dan para pengrajin sentra kerajinan batik kayu Kreet.

Sikap saling memahami selalu identik dengan yang namanya komunikasi yang terjalin, dengan komunikasi inilah semua aktor kolaborasi akan saling berbagi informasi atau pengetahuann untuk menjawab suatu masalah. Sikap saling memahami antar aktor kolaborasi Program Kampung UKM Digital direalisasikan melalui komunikasi untuk saling berbagi informasi. Komunikasi ini dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Komunikasi secara langsung biasanya berbagi informasi dalam acara rapat koordinasi dan monev, seperti yang dijelaskan oleh Ibu Ani selaku Kepala Seksi Pengembangan UMKM Dinas KUKMP Kabupaten Bantul:

“Dalam rakor itu sudah sekaligus monitoring, dalam rapat 3 kali kita sudah ngerti. Kita kan pelaku lapangan, Ukm ada lapor ke kami, di Telkom juga melihat. Kan ketika kita rakor sudah membawa hambatan dan permasalahan, yang namanya rakor kan

merumuskan masalah-masalah yang blunder hingga terjadi musyawarah mufakat untuk kegiatan selanjutnya.”

Selain disaat melaksanakan rapat koordinasi, berbagi informasi juga dilaksanakan dalam pertemuan seperti kopi darat. Kopi darat (*gathering*) ini merupakan media kolaborasi yang bertujuan untuk menjalin kerjasama yang lebih dalam dalam melakukan pengelolaan Kampung UKM Digital, apresiasi kepada stakeholder Kampung UKM Digital atas kerjasamanya dengan Telkom dalam mengelola Kampung UKM Digital sudah ditetapkan, meningkatkan dan menjaga hubungan dengan antar stakeholder Kampung UKM Digital, melakukan interaksi secara informal dengan para stakeholder, dan membagi informasi perkembangan Kampung UKM Digital.

Selanjutnya, berbagi informasi antara PT. Telkom, Disperindagkop Kabupaten Bantul, dan pengrajin Krebet dilakukan via telepon maupun *chat personal*. Seperti apabila akan diadakan rapat koordinasi dan ada satu dari aktor kolaborasi yang tidak dapat hadir dalam tanggal yang direncanakan, maka aktor tersebut mengkonfirmasi lewat telpon bahwa tidak dapat hadir dalam rapat koordinasi tersebut. Seperti yang dijelaskan oleh Pak Slamet selaku *Assisten Manager Sales And Customer Care* PT. Telkom Witel Bantul:

“Biasanya kalo rakor itu kan sudah terjadwal, ada undangannya ya to? Kalo itu mesti ada perwakilannya, kalo gabisa pasti dia akan komunikasi pada kita-kita dulu kan. Kemudian jadwal rakor menyesuaikan.”

Selain itu, apabila terdapat masalah jaringan dan sebagainya di lokasi Kampung UKM Digital, perwakilan pengrajin menghubungi PT. Telkom juga melalui telpon. Hal ini dijelaskan oleh Pak Yulianto selaku Ketua Koperasi Sidokaton dalam wawancaranya sebagai berikut:

“Komunikasi juga lancar-lancar saja. Misalnya, kok trobel wifinya kami kontak langsung dengan Telkom. Untuk urusan infastruktur konteknya teknisi berkeluh kesah ke Telkom, nanti saya sampaikan juga saat ketemu dengan orang dinas karena tidak ada monitoring secara berkala tadi.”

Dari penjelasan Pak Yulianto diatas menjelaskan bahwa biasanya apabila terjadi suatu masalah dapat dikomunikasikan melalui telepon langsung dengan aktor yang sudah menjadi tugas dan fungsinya. Semisal untuk urusan infrastruktur dikomunikasikan dengan PT. Telkom sedangkan untuk masalah laporan perkembangan dari Kampung UKM Digital itu sendiri.

Dari seluruh pejelasan diatas dapat disimpulkan bahwasanya *share understanding* (sikap saling memahami) pada *collaborative governance* Kampung UKM Digital di sentra kerajinan batik kayu Krebet diwujudkan sengan cara komunikasi yang baik untuk melakukan pertukaran infromasi. Komunikasi ini disimpulkan dapat menjadi suatu upaya mengatasi masalah dalam Program Kampung UKM Digital. Komunikasi yang terjadi dilakukan secara langsung melalui *gathering*, rapat koordinasi, dan monitoring evaluasi. Kemudian secara tidak langsung yakni melalui telepon ataupun *chat personal*.

### 3.4.5 *Intermediate outcome* (Hasil Sementara)

*Intermediate outcome* adalah hasil sementara dari adanya proses kolaborasi yang sedang berlangsung yang dirasa dapat dimanfaatkan dan bernilai strategis. *Intermediate outcome* (hasil sementara) dari adanya *collaborative governance* antara PT. Telkom, Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Bantul, dan pengrajin sentra kerajinan batik kayu Krebet adalah terbentuknya sentra kerajinan batik kayu Krebet menjadi suatu kawasan Kampung UKM Digital. Saat ini di sentra kerajinan batik kayu Krebet telah terpasang infrastruktur jaringan berupa *wifi corner* sebanyak 6 titik yang dibagi kedalam wilayah RT (Rukun Tetangga). *Wifi corner* ini sangat dimanfaatkan oleh pengrajin Krebet.

Pengrajin di Dusun Krebet ini merupakan pemanfaat dari adanya program Kampung UKM Digital. Manfaat yang dapat dirasakan oleh pengrajin dari adanya program tersebut disampaikan oleh Pak Yulianto selaku Kepala Koperasi Sidokaton dalam wawancara berikut:

“Promosi untuk Krebet tentunya lebih update kita tidak kesulitan lagi mencari sinyal untuk mengupload atau mengunggah gambar, video, dan lain sebagainya. Kalo kemaren sebelum ada KUD pertama penggunaan akses internet di Krebet kan masih minim baru beberapa orang yang bisa dan setelah ada KUD tentunya lebih banyak. Terus misal kita mau ngunggah video hasil kegiatan di Krebet atau ada even apa di Krebet nah itukan lebih mudah, lebih murah, dan lebih cepat juga.”

Dari hasil hasil wawancara diatas terdapat beberapa manfaat yang dirasakan oleh para pengrajin dari adanya Kampung UKM Digital yaitu mudahnya akses jaringan untuk kepentingan promosi produk maupun desa

wisata. Meskipun pada dasarnya pemanfaatan jaringan internet tersebut hanya dirasakan oleh beberapa pengrajin saja karena tidak semua pengrajin dapat mengerti akan menggunakan teknologi dan internet. Tetapi hal tersebut telah diupayakan melalui adanya pelatihan penggunaan fasilitas seperti jaringan internet, komputer, dan lain-lain. Pelatihan-pelatihan yang telah diselenggarakan ini memberikan sangat memberikan manfaat kepada pengrajin sehingga mereka dapat melakukan proses jual beli secara online.

Dari adanya pemanfaatan fasilitas dalam Kampung UKM Digital yang baik oleh pengrajin, secara otomatis terapat pula dampak yang dirasakan oleh pengrajin. Hal tersebut diungkapkan oleh Pak Yulianto selaku Kepala Koperasi Sido Katon sekaligus pengrajin:

“Adanya peningkatan produktivitas, pertama peningkatan produktivitas dari sisi kerajinannya terus lebih meningkat sisi kunjungan pariwisata juga. Jadi dimanfaatkan oleh teman-teman pengelola desa wisata Krebet sebagai media promosi, peningkatan orang berkunjung untuk berwisata dan berbelanja juga. Peningkatan produktivitas otomatis omset juga meningkat.”

Dampak dari adanya Kampung UKM Digital untuk sementara ini adalah adanya peningkatan jumlah produktivitas kerajinan. Meningkatnya produktivitas kerajinan berarti meningkat pula jumlah penjualan yang otomatis omset penjualan juga bertambah. Peningkatan jumlah produktivitas ini dirasakan hampir semua sanggar yang berada di sentra kerajinan batik kayu Krebet. Dampak selanjutnya adalah meningkatnya jumlah wisatawan yang berkunjung ke sentra kerajinan Krebet, hal ini karena Dusun Krebet merupakan desa wisata kerajinan. Bertambahnya

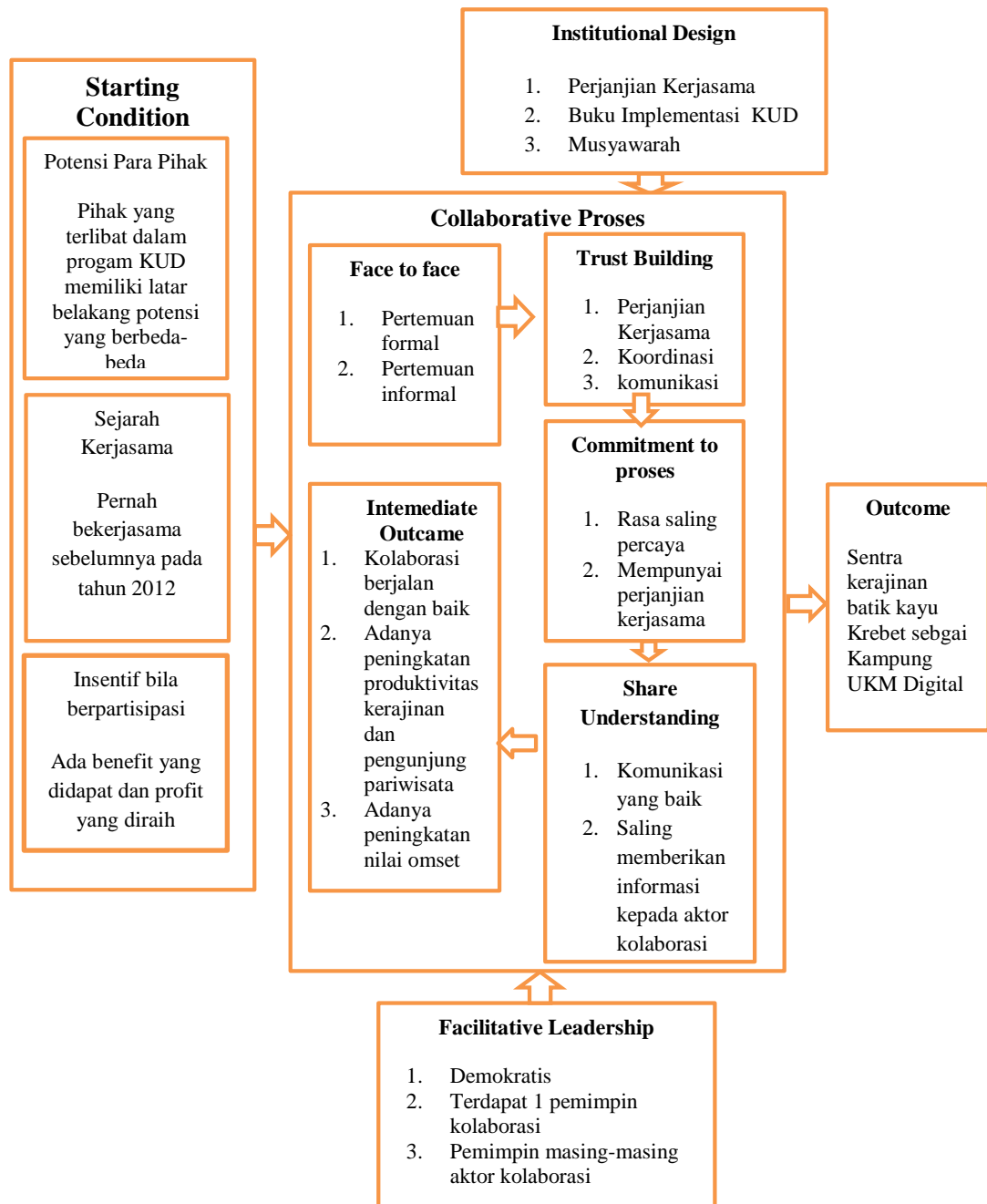
jumlah pengunjung akan berpengaruh pada jumlah penjualan sehingga omset pun otomatis meningkat.

Sejauh ini hasil sementara dari *collaborative governance* dalam Program Kampung UKM Digital di sentra kerajinan batik kayu Krebet dapat dikatakan berhasil. Hal ini dikarenakan adanya alur koordinasi yang jelas dan komunikasi yang baik serta komitmen yang erat diantara aktor kolaborasi dalam mencapai tujuan dari Program Kampung UKM Digital. Keberhasilan ini juga didukung oleh komitmen aktor kolaborasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing.

Dari semua pemaparan pembahasan tahapan-tahapan *collaborative governance* diatas, dapat disimpulkan bahwasanya *collaborative governance* dalam Program Kampung UKM di sentra kerajinan batik kayu Krebet dipengaruhi oleh *starting condition, facilitative leadership, dan design institutional*. Kemudian proses kolaborasi dalam Program Kampung UKM di sentra kerajinan batik kayu Krebet dipengaruhi oleh *face to face dialog, trust building, commitment to process, dan share understanding*. Dari semua tahapan-tahapan *collaborative governance* dalam Program Kampung UKM Digital di sentra kerajinan batik kayu Krebet berikut ini dapat menghasilkan bagan berikut ini:

### Bagan 3.1

Model *Collaborative Governance* Program Kampung UKM Digital di Sentra Kerajinan Batik Kayu Krebet



Sumber: Data di olah peneliti



Konsep *collaborative governance* dalam Program Kampung UKM Digital di Sentra kerajinan batik kayu Krebet dapat dianalisis dari adanya ketiga aktor kolaborasi yaitu *State* melalui Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Bantul, *privat* melalui PT. Telkom, dan *society* melalui masyarakat pengrajin di Krebet. Adanya kolaborasi ketiga aktor dalam program tersebut dapat dikatakan sebagai *collaborative governance* dikarenakan adanya Program Kampung UKM Digital di Kabupaten Bantul yang satu diantaranya adalah di Dusun Krebet merupakan inisiasi dari Pemkab Bantul dalam hal ini Disperindagkop Kabupaten Bantul. Meskipun pada dasarnya Program ini merupakan milik PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, tetapi pemerintah yang berinisiatif untuk mengimplementasikannya di Kabupaten Bantul dengan mengajak PT. Telkom untuk bekerjasama. Kemudian dapat dikatakan sebagai *collaborative governance* karena dalam kolaborasi ini memenuhi kriteria *collaborative governance* yang disampaikan oleh Ansel dan Gash (2007) yang sudah dijelaskan dalam bab sebelumnya.

Dalam kolaborasi ini Pemkab Bantul melalui Disperindagkop Kabupaten Bantul merupakan inisitor dan regulator dari adanya Program Kampung UKM Digital. Disperindagkop menginisiasi program ini dikarenakan adanya kondisi yang menjadi kendala pengrajin Krebet diantaranya belum ada forum pelaku dan pemangku kepentingan lintas sektor, kurangnya kemampuan teknologi pada UKM, terbatasnya akses pasar, kurangnya daya saing produk UKM, dan rendahnya kesadaran UKM dalam penggunaan pemasaran online berbasis website. Kemudian adanya keterbasan keuangan dan sumberdaya manusia di

pemerintah dalam mengentaskan kendala pengrajin tersebut yang mendasari pemerintah untuk bekerjasama dengan Telkom, sehingga terciptalah kerjasama Program Kampung UKM Digital yang secara legal ditandatangani dalam Perjanjian Kerjasama Nomor 57/PK/Bt/2016 dan Nomor 33/HK800/R4W-4F200000/2016.

Kemudian PT. Telkom merupakan pihak dari swasta (*privat*) yang berperan sebagai penyedia teknologi ICT seperti layanan infrastruktur dalam program Kampung UKM Digital. Hal ini karena Telkom merupakan pihak yang sangat ahli di bidang ICT dan juga mempunyai produk sendiri untuk pemenuhan kebutuhan Program KUD seperti kabel optik, *hotspot*, dan lain-lain. Selain itu juga Telkom merupakan pemilik atau *founding* Program Kampung UKM Digital yang meng-*enabler* modernisasi UMKM Indonesia melalui penyedia solusi dan layanan sesuai dengan kebutuhan UMKM. Hal tersebut menunjukkan bahwa peran atau kontribusi Telkom dalam kolaborasi ini sangat besar.

Selanjutnya, *society* dimana dalam hal ini adalah masyarakat pengrajin di Dusun Kreet itu sendiri. Pengrajin disini merupakan objek program KUD yang sekaligus juga merupakan pemanfaat dari adanya Kampung UKM Digital. Selain itu juga terdapat komunitas yang mewadahi pengrajin ‘Koperasi Sidokaton’ yang berperan sebagai wadah berinteraksi dan berkomunikasi sekaligus sebagai pelaku penggerak menjalankan aktivitas bisnis di Kreet.

Penjelasan peran ketiga aktor kolaborasi menggambarkan bahwa peran masing-masing aktor sangatlah penting, tetapi terdapat perbandingan

ketergantungan yang menyebabkan terdapat salah satu aktor kolaborasi sangat berkontribusi yaitu Telkom. Telkom merupakan pihak yang mempunyai program sehingga pemerintah tidak dapat menggunakan program Kampung UKM Digital apabila tidak bekerjasama dengan Telkom. Hal ini menunjukkan ketergantungan pemerintah kepada pihak Telkom. Kemudian, Telkom juga merupakan pihak yang *expert* atau mempunyai kemampuan dalam bidang ICT, sehingga masyarakat sebagai pemanfaat ICT tidak dapat menikmati ICT tanpa adanya layanan infrastruktur dan pelatihan yang diberikan oleh Telkom.

Dari semua penjelasan diatas menyimpulkan bahwasanya Disperindgkop Kabupaten Bantul merupakan inisiator adanya program Kampung UKM Digital di Kabupaten Bantul, pemilik resmi program tersebut adalah Telkom, dan pemanfaat program ini adalah pengarjin di sentra kerajinan Kreet. Sehingga aktor yang sangat berkontribusi besar dalam *collaborative governance* Program Kampung UKM Digital di sentra kerajinan batik kayu Kreet adalah dari pihak swasta yaitu Telkom selaku pemilik program dan penyedia infrastruktur program.