COLLABORATIVE GOVERNANCE DALAM PEMBERDAYAAN UMKM DI KOTA TANGERANG PROVINSI BANTEN

Mayang Ariningtyas Saimima
NPP. 33.1036
Program Studi Pembangunan Ekonomi dan Pemberdayaan Masyarakat
Email: mayangasaimima@gmail.com

Pembimbing Skripsi : Aleknaek Martua, ME
Email : aleknaek@ipdn.ac.id

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): *Tangerang City has recorded a significant consecutive decline in MSME numbers over the past five years, driven by limited market access, weak product standardization, and insufficient managerial capacity. Conventional government interventions alone have proven inadequate to address these multidimensional challenges.* ***Purpose:*** *This study analyzes the implementation of Collaborative Governance in MSME empowerment in Tangerang City through the Galeri Tangguh program at ANARA Airport Hotel.* ***Method:*** *A qualitative case study approach was applied. Data were gathered through in-depth interviews with three informant groups (Disperindagkop UKM, ANARA Airport Hotel, and MSME actors), field observation, and document review. Analysis used the Miles and Huberman interactive model with source and method triangulation, guided by the Collaborative Governance framework of Ansell and Gash (2008).* ***Result:*** *Collaborative Governance was effectively implemented across all four dimensions. Starting conditions were conducive through trust built via UMKM Awards. Institutional design was formalized through a Cooperation Agreement (PKS) with clear roles and profit-sharing. Facilitative leadership transformed MSME mindset from aid-recipient to professional store manager. After nearly four years, the collaborative process yielded a 20–30% MSME revenue increase, international market exposure via Soekarno-Hatta Airport's captive market, and strengthened managerial capacity for 21 MSMEs.* ***Conclusion:*** *When starting conditions, institutional design, facilitative leadership, and collaborative process mutually reinforce one another, cross-sector collaboration produces more sustainable MSME empowerment than conventional approaches. Key supporting factors are strong regulation, mutual benefit design, and the hotel's strategic airport location. Main inhibiting factors are internal MSME dynamics, limited gallery space, revenue fluctuations, and reliance on a single hotel partner.*

Keywords: *Collaborative Governance, MSME Empowerment, Galeri Tangguh, Public-Private Partnership*

ABSTRAK

Permasalahan: Jumlah UMKM di Kota Tangerang mengalami penurunan signifikan selama lima tahun terakhir akibat keterbatasan akses pasar, standarisasi produk, dan kapasitas manajerial. Intervensi pemerintah secara konvensional terbukti belum mampu menjawab kompleksitas tantangan tersebut secara memadai. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi Collaborative

Governance dalam pemberdayaan UMKM di Kota Tangerang melalui program Galeri Tangguh di ANARA Airport Hotel. **Metode:** Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan tiga kelompok informan (Disperindagkop UKM, ANARA Airport Hotel, dan pelaku UMKM), observasi lapangan, dan telaah dokumen. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman dengan triangulasi sumber dan teknik, berpedoman pada kerangka teori Collaborative Governance Ansell dan Gash (2008). **Hasil/Temuan:** Implementasi Collaborative Governance berjalan efektif pada keempat dimensi. Kondisi awal kondusif melalui kepercayaan yang terbangun dari program UMKM Awards. Desain kelembagaan diformalkan melalui PKS dengan pembagian peran dan skema bagi hasil yang jelas. Kepemimpinan fasilitatif Disperindagkop UKM berhasil mentransformasi mentalitas UMKM menjadi 'store manager' yang berorientasi bisnis. Proses kolaboratif hampir empat tahun menghasilkan peningkatan omzet UMKM 20–30%, eksposur pasar internasional melalui captive market Bandara Soekarno-Hatta, dan penguatan kapasitas manajerial 21 UMKM. **Kesimpulan:** Ketika kondisi awal, desain kelembagaan, kepemimpinan fasilitatif, dan proses kolaboratif saling mendukung secara sinergis, kolaborasi lintas sektor mampu menghasilkan pemberdayaan UMKM yang lebih berkelanjutan dibandingkan pendekatan konvensional. Faktor pendukung utama meliputi landasan regulasi yang kuat, desain saling menguntungkan, dan lokasi strategis hotel. Faktor penghambat utama adalah dinamika internal UMKM, keterbatasan ruang galeri, fluktuasi omzet, dan ketergantungan pada satu mitra hotel.

Kata kunci: Collaborative Governance, Pemberdayaan UMKM, Galeri Tangguh, Kemitraan PublikSwasta

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan ekonomi saat ini yang ditandai oleh era disrupsi digital dan persaingan pasar bebas telah menempatkan sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) pada posisi yang sangat strategis sekaligus rentan. Pada tingkat nasional, UMKM merupakan fondasi utama ketahanan ekonomi, terbukti dari kontribusinya yang melampaui 60% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional. Sektor ini juga menjadi sumber penghidupan bagi sebagian besar masyarakat karena daya serap tenaga kerja yang mencapai hampir 97% dari total angkatan kerja nasional.

Meskipun memiliki potensi besar, UMKM dihadapkan pada tantangan multidimensional yang dapat menghambat pertumbuhannya. Permasalahan klasik seperti akses pembiayaan terbatas, regulasi birokrasi, dan keterbatasan manajerial serta SDM masih menjadi kendala fundamental. Namun, tantangan yang paling kritis di era modern adalah kelemahan di sektor pemasaran, branding, dan daya saing produk di pasar yang lebih luas dan kompetitif. UMKM harus bersaing dengan produk impor dan pelaku usaha besar, sehingga menuntut inovasi dan efisiensi tinggi. alam konteks ini, pembangunan ekosistem yang interaktif menjadi kunci bagi UMKM untuk beradaptasi dengan ekonomi digital yang inklusif (Aminullah et al., 2024), guna memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan daya saing di tengah disrupsi.

Kota Tangerang, sebagai salah satu wilayah penyangga utama Ibu Kota dengan lokasi yang sangat strategis, merupakan kawasan industri, perdagangan, dan jasa yang sangat dinamis. Data PDRB Kota Tangerang menunjukkan bahwa sektor perdagangan besar dan eceran yang menjadi wadah utama UMKM merupakan salah satu kontributor terbesar ekonomi regional. Namun, tren perkembangan

jumlah UMKM di Kota Tangerang dalam lima tahun terakhir mengalami penurunan yang cukup signifikan, terutama akibat dampak pandemi COVID-19 dan perubahan dinamika pasar.

Penurunan ini mengindikasikan bahwa pendekatan intervensi konvensional oleh pemerintah daerah belum mampu menjawab kompleksitas tantangan yang dihadapi pelaku UMKM. Kondisi inilah yang menjadi landasan empiris bagi urgensi adopsi pendekatan Collaborative Governance (CG) sebagai solusi yang lebih adaptif, inklusif, dan berkelanjutan. Sebagai lembaga pelaksana kebijakan, Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, dan Usaha Kecil Menengah (Disperindagkop UKM) Kota Tangerang mengemban peran ganda yang krusial, yaitu fungsi pemberdayaan UMKM dan fungsi pengembangan UMKM.

Dalam merespons tantangan tersebut, tiga aktor utama hadir dengan kepentingan masingmasing: pemerintah kota yang dituntut memberdayakan UMKM, sektor swasta perhotelan yang menghadapi tekanan untuk berkontribusi melalui CSR, dan pelaku UMKM yang memiliki kebutuhan mendesak untuk naik kelas dan memperluas jangkauan pasar. Pertemuan ketiga aktor ini menghasilkan lahirnya program Galeri Tangguh melalui Perjanjian Kerja Sama (PKS) antara Disperindagkop UKM Kota Tangerang dengan ANARA Airport Hotel pada tahun 2022, yang secara spesifik berfokus pada promosi dan pemasaran produk UMKM Kota Tangerang di kawasan Bandara Internasional Soekarno-Hatta.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada Collaborative Governance dalam konteks umum pengembangan UMKM, pengentasan kemiskinan, atau aspek legalitas usaha, tanpa menyoroti secara spesifik dinamika proses kolaborasi formal jangka panjang antara pemerintah daerah dan sektor perhotelan premium. Selain itu, penelitian terdahulu sering kali didominasi oleh lokus di kota metropolitan Pulau Jawa dengan infrastruktur yang mapan. Penelitian ini mengisi kekosongan tersebut dengan mengkaji kemitraan publik-privat formal melalui PKS antara Disperindagkop UKM dan ANARA Airport Hotel, sebuah model kolaborasi yang memanfaatkan nilai strategis lokasi bandara sebagai captive market internasional bagi produk UMKM.

1.3. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian relevan yang menjadi acuan penelitian ini antara lain : Penelitian oleh Yulianto (2025) yang mengkaji pola Collaborative Governance dalam program Gandeng Gendong di Yogyakarta menggunakan kerangka Ansell dan Gash (2008), menemukan kontribusi positif CG dalam tata kelola kolaboratif. Persamaannya terletak pada penggunaan teori CG dan UMKM sebagai subjek, namun berbeda pada fokus objek kajian. Penelitian oleh Yahya, Kusmana, Ismunarta, dan Sururama (2024) yang menganalisis pelaksanaan Collaborative Governance dalam penanganan kemacetan di Kota Surabaya menggunakan empat dimensi Ansell dan Gash (2007) yaitu Starting Conditions, Institutional Design, Facilitative Leadership, dan Collaborative Process, menemukan bahwa kolaborasi antar pemangku kepentingan mampu mengurangi tingkat kemacetan, namun keberlanjutannya rentan karena tidak adanya dokumen kerja sama formal antar stakeholder. Persamaannya terletak pada penggunaan kerangka Ansell dan Gash 4 dimensi yang identik dengan penelitian ini. Perbedaannya terletak pada sektor kajian, yakni transportasi perkotaan, bukan pemberdayaan UMKM. Penelitian oleh Primastuti, Yahya, Nooraini, Alma'arif, dan Jeddawi (2024) yang menganalisis potensi ekonomi Provinsi Sulawesi Selatan sebagai daerah penyangga pembangunan IKN, menemukan bahwa sinergi kolaboratif lintas sektor antara pemerintah daerah, pelaku usaha, dan institusi pendidikan merupakan syarat utama optimalisasi potensi ekonomi lokal.

Persamaannya terletak pada perspektif kolaborasi lintas sektor dalam pengembangan ekonomi daerah. Perbedaannya terletak pada orientasi kajian yang bersifat makro regional, bukan studi kasus kemitraan formal tingkat kota.

Untuk memetakan posisi penelitian ini secara lebih sistematis, berikut disajikan perbandingan dengan lima penelitian relevan yang menjadi acuan utama, dilihat dari dimensi teori, metode, kebijakan, dan karakteristik objek penelitian.

Pertama, penelitian oleh Yulianto (2025) yang mengkaji pola Collaborative Governance dalam program Gandeng Gendong di Kota Yogyakarta menggunakan kerangka Ansell dan Gash (2008). Dari sisi teori, kedua penelitian sama-sama menggunakan model CG Ansell dan Gash; namun dari sisi objek penelitian terdapat perbedaan mendasar: Yulianto mengkaji kolaborasi dalam konteks pengentasan kemiskinan perkotaan berbasis program sosial pemda, sedangkan penelitian ini mengkaji kemitraan formal publik-privat berbasis PKS dalam konteks akses pasar komersial premium. Dari sisi metode, keduanya menggunakan pendekatan kualitatif, namun penelitian ini secara eksplisit menerapkan dua jenis triangulasi (sumber dan teknik), sementara Yulianto tidak merinci strategi pengujian kredibilitas. Dari sisi kebijakan, Yulianto tidak mengidentifikasi instrumen hukum formal yang mengikat kolaborasi, sedangkan penelitian ini bertumpu pada PKS bernomor resmi dan Perda Kota Tangerang Nomor 7 Tahun 2022 sebagai fondasi institusional.

Kedua, penelitian oleh Yahya, Kusmana, Ismunarta, dan Sururama (2024) yang menganalisis Collaborative Governance dalam penanganan kemacetan di Kota Surabaya dengan empat dimensi Ansell dan Gash. Dari sisi teori, kedua penelitian menggunakan konstruk yang identik yaitu empat dimensi Ansell dan Gash (2008): starting conditions, institutional design, facilitative leadership, dan collaborative process. Perbedaan paling signifikan terletak pada sektor kebijakan: Yahya et al. mengkaji sektor transportasi perkotaan yang bersifat layanan publik regulasi, sedangkan penelitian ini mengkaji sektor pemberdayaan ekonomi UMKM yang berorientasi pada peningkatan kapasitas dan akses pasar. Dari sisi karakteristik objek, Yahya et al. menemukan ketiadaan dokumen kerja sama formal antar stakeholder sebagai kelemahan utama kolaborasi; sebaliknya, penelitian ini justru menemukan PKS formal sebagai fondasi kekuatan kelembagaan. Temuan komparatif ini menegaskan bahwa keberadaan dokumen hukum formal merupakan variabel kritis yang membedakan keberhasilan implementasi CG.

Ketiga, penelitian oleh Elani et al. (2025) yang mengkaji CG dalam pengembangan UMKM di Kecamatan Kedungbanteng Kabupaten Banyumas. Dari sisi teori, Elani et al. menggunakan CG namun tidak secara eksplisit menyebutkan kerangka Ansell dan Gash sebagai pisau analisis utama, sementara penelitian ini secara tegas mengoperasionalisasikan keempat dimensi Ansell dan Gash dalam instrumen penelitian dan tabel operasionalisasi konsep. Dari sisi karakteristik objek, Elani et al. mengkaji jaringan kolaborasi di tingkat kecamatan yang bersifat informal dan pluralis, sedangkan penelitian ini mengkaji satu kemitraan formal bilateral antara instansi pemerintah dan entitas hotel bintang. Perbedaan ini menghasilkan temuan yang berbeda pula: Elani menekankan pentingnya sinergi horizontal antar aktor, sedangkan penelitian ini menemukan efektivitas model hierarki fasilitatif di mana Dinas berperan sebagai pemimpin aktif, bukan sekadar koordinator. Dari sisi kebijakan, Elani et al. tidak mengidentifikasi regulasi daerah spesifik, sedangkan penelitian ini menghubungkan implementasi CG dengan landasan kebijakan formal Perda dan PKS yang memberikan legitimasi dan kepastian hukum bagi semua pihak.

Keempat, penelitian oleh Mustika Sari et al. (2025) yang menganalisis CG dalam Banten Creative Festival sebagai upaya peningkatan ekonomi kreatif di Kota Serang. Dari sisi teori, kedua penelitian sama-sama menggunakan CG Ansell dan Gash sebagai kerangka analisis. Dari sisi metode, Mustika Sari et al. mengkaji event yang bersifat episodik dan temporer (festival tahunan), sedangkan

penelitian ini mengkaji proses kolaborasi yang bersifat berkelanjutan dan jangka panjang (hampir empat tahun). Perbedaan temporal ini memiliki implikasi teoritik: Mustika Sari et al. tidak dapat menganalisis bagaimana kepercayaan antar aktor dibangun secara organik seiring waktu, sementara penelitian ini mampu merekonstruksi evolusi proses kolaboratif dari tahap inisiasi hingga konsolidasi. Dari sisi karakteristik objek, Mustika Sari et al. melibatkan banyak pelaku ekonomi kreatif yang beragam, sedangkan penelitian ini berfokus pada 21 UMKM yang dikurasi ketat dan memenuhi standar hotel bintang, menjadikannya model pemberdayaan berbasis kualitas yang lebih dapat ditransfer ke konteks pasar internasional.

Kelima, penelitian oleh Emeka C. Nwosu dan Tim Yusuf (2022) yang diterbitkan dalam jurnal terindeks Scopus, menganalisis peran public-private partnership dalam pemberdayaan usaha kecil dan menengah di wilayah perkotaan Nigeria melalui pendekatan governance framework. Dari sisi teori, Nwosu dan Yusuf menggunakan kerangka governance yang lebih luas tanpa mengoperasionalisasikan dimensi spesifik CG Ansell dan Gash, sementara penelitian ini menggunakan model empat dimensi Ansell dan Gash (2008) secara sistematis sebagai unit analisis. Dari sisi kebijakan, Nwosu dan Yusuf menemukan bahwa ketiadaan kerangka regulasi yang kuat menjadi hambatan utama efektivitas kemitraan publik-privat; temuan ini berbanding terbalik dengan penelitian ini yang menemukan PKS formal dan Perda Kota Tangerang sebagai fondasi kelembagaan yang kokoh. Dari sisi karakteristik objek, penelitian Nwosu dan Yusuf berlokus di negara berkembang sub-Sahara dengan konteks regulasi yang lemah, sedangkan penelitian ini berlokus di Kota Tangerang dengan kerangka hukum yang relatif solid dan akses ke infrastruktur bandara internasional. Perbedaan konteks ini memperkuat relevansi temuan penelitian ini sebagai eviden empiris bahwa CG formal dapat berhasil apabila didukung oleh regulasi yang kuat dan kemitraan dengan aktor swasta yang memiliki kepentingan komersial yang nyata.

Perbedaan mendasar penelitian ini dari penelitian terdahulu terletak pada studi kasus kemitraan formal publik-privat jangka panjang melalui PKS yang menyoroti secara spesifik peran strategis dan nilai tambah dari keterlibatan sektor perhotelan premium sebagai mitra kolaborasi, yang menuntut standar kualitas tinggi dari UMKM sekaligus menyediakan akses captive market internasional.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penelitian ini menyajikan kebaruan ilmiah dari segi lokus, kombinasi variabel, dan orientasi kajian. Jika penelitian terdahulu menitikberatkan pengujian variabel CG untuk mengukur output berupa kinerja pelayanan atau pengentasan kemiskinan, penelitian ini secara spesifik mengkaji dinamika CG sebagai mekanisme transfer pengetahuan dan akses pasar dalam kemitraan formal publik-privat di Kota Tangerang. Pendekatan studi kasus mendalam dengan triangulasi sumber dan metode dalam konteks kemitraan hotel bandara juga merupakan aspek kebaruan yang membedakan penelitian ini dari kajian sebelumnya. Urgensi penelitian ini bertumpu pada tiga realitas empiris yang saling berkaitan. Pertama, terjadi penurunan jumlah UMKM di Kota Tangerang secara konsisten selama lima tahun terakhir, suatu kondisi yang mengindikasikan kegagalan sistemis pendekatan pemberdayaan konvensional yang bersifat satu arah dan berbasis bantuan tunai semata. Fenomena ini bukan sekadar masalah statistik, melainkan ancaman nyata terhadap ketahanan ekonomi lokal di tengah dinamika pasar bebas dan era disrupsi digital. Kedua, sebagai kota penyangga ibu kota dengan posisi strategis di kawasan Bandara Internasional Soekarno-Hatta, Kota Tangerang memiliki potensi captive market internasional yang luar biasa namun belum dimanfaatkan secara optimal untuk pemberdayaan UMKM lokal. Ketiga, belum ada kajian akademik yang secara khusus menganalisis model kolaborasi formal lintas sektor antara pemerintah daerah dan perhotelan premium berbasis lokasi bandara sebagai mekanisme transfer akses pasar internasional bagi UMKM. Ketiga kondisi ini

menciptakan urgensi akademis sekaligus praktis: secara akademis, penelitian ini mengisi kekosongan literatur tentang Collaborative Governance dalam konteks kemitraan publik-privat berbasis lokasi strategis bandara; secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi model replikasi bagi daerah-daerah lain yang memiliki ekosistem hotel dan UMKM lokal yang potensial namun belum tersambungkan secara formal.

Kebaruan ilmiah tersebut dapat ditunjukkan secara lebih konkret melalui eviden perbandingan dengan lima penelitian terdahulu pada empat dimensiteori, metode, kebijakan, dan karakteristik objek penelitian sebagai berikut. Pertama, dibandingkan dengan Yulianto (2025) yang sama-sama memakai kerangka teori Ansell dan Gash namun pada objek program bantuan sosial pengentasan kemiskinan, penelitian ini membawa kebaruan pada objek kajian berupa kemitraan formal publik-privat berbasis PKS di sektor pasar komersial premium, serta pada metode triangulasi ganda (sumber dan teknik) yang tidak dirinci pada penelitian tersebut. Kedua, dibandingkan dengan Yahya dkk. (2024) yang menggunakan konstruk teori identik namun pada kebijakan sektor transportasi tanpa dokumen kerja sama formal, kebaruan penelitian ini terletak pada kebijakan sektor pemberdayaan ekonomi UMKM yang justru ditopang oleh PKS dan Perda sebagai fondasi kelembagaan, sebuah karakteristik objek yang berbeda secara mendasar. Ketiga, dibandingkan dengan Elani dkk. (2025) yang mengkaji CG pada UMKM tanpa mengoperasionalisasikan keempat dimensi Ansell dan Gash secara eksplisit dan berkarakteristik objek jaringan informal tingkat kecamatan, penelitian ini membawa kebaruan metode berupa operasionalisasi penuh keempat dimensi dalam instrumen penelitian serta karakteristik objek berupa kemitraan bilateral formal dengan entitas hotel berbintang. Keempat, dibandingkan dengan Mustika Sari dkk. (2025) yang berbasis teori sama namun pada objek event ekonomi kreatif yang episodik dan temporer, kebaruan penelitian ini terletak pada karakteristik objek berupa proses kolaborasi berkelanjutan hampir empat tahun yang memungkinkan analisis evolusi kepercayaan antaraktor secara longitudinal, sesuatu yang tidak dapat dijangkau oleh desain event tahunan. Kelima, dibandingkan dengan Nwosu dan Yusuf (2022) yang menggunakan kerangka governance umum tanpa operasionalisasi dimensi CG dan pada kebijakan tanpa regulasi formal yang kuat di konteks Nigeria, kebaruan penelitian ini terletak pada penerapan model empat dimensi CG secara sistematis serta pada kebijakan dengan landasan hukum formal (PKS dan Perda) yang terbukti menjadi fondasi keberhasilan, suatu kontras kebijakan dan karakteristik objek yang memperkuat posisi penelitian ini sebagai eviden empiris baru. Kelima poin perbandingan tersebut secara kumulatif menjadi eviden bahwa kebaruan penelitian ini bukan sekadar pada lokus penelitian, melainkan pada kombinasi teori, metode, kebijakan, dan karakteristik objek yang secara simultan belum pernah dikaji oleh penelitian-penelitian terdahulu.

1.5. Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan implementasi Collaborative Governance dalam upaya pemberdayaan UMKM di Kota Tangerang.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena bertujuan untuk memahami secara mendalam proses interaksi antar aktor dalam Collaborative Governance serta menganalisis kontribusi proses tersebut terhadap perubahan kapasitas internal UMKM. Pendekatan kualitatif dipilih secara deliberatif karena objek kajian penelitian ini bukan berupa variabel yang dapat diukur secara statistik, melainkan berupa proses sosial yang kompleks: bagaimana kepercayaan antar institusi dibangun, bagaimana komitmen dipertahankan selama hampir empat tahun, dan bagaimana transfer kapasitas terjadi secara bertahap dalam relasi

publik-privat. Pendekatan kualitatif mampu menggali makna, persepsi, dan pengalaman aktor di lapangan yang merupakan data penting dalam analisis model Collaborative Governance (Ansell & Gash, 2008), terutama terkait pembangunan kepercayaan dan komitmen bersama. Desain studi kasus dipilih karena program Galeri Tangguh merupakan fenomena kontemporer yang unik, berlokus pada satu kemitraan formal jangka panjang yang memiliki batas-batas kasus yang jelas (bounded system), sehingga memungkinkan analisis holistik dan mendalam sebagaimana direkomendasikan Yin (2018) dan Creswell (2018).

Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur kepada tiga kelompok informan yang dipilih menggunakan teknik purposive dan snowball sampling. Kelompok informan pertama (I1) adalah representasi pemerintah daerah dari Disperindagkop UKM Kota Tangerang, yang dipilih karena institusi ini berperan sebagai inisiator, fasilitator, dan pengendali kualitas dalam program Galeri Tangguh. Informan kunci pada kelompok ini adalah Kepala Bidang Pemberdayaan Usaha Kecil dan Menengah Disperindagkop UKM Kota Tangerang, yang secara langsung mengepalai tim pembina program dan memiliki pengetahuan mendalam tentang seluruh aspek kelembagaan dan proses kolaborasi. Kelompok informan kedua (I2) adalah pengelola ANARA Airport Hotel selaku mitra swasta dalam PKS, dipilih karena hotel ini merupakan satu-satunya mitra formal dalam PKS yang menyediakan ruang galeri premium dan akses captive market Bandara Internasional Soekarno-Hatta. Informan kunci pada kelompok ini adalah General Manager atau Sales & Marketing Manager hotel yang terlibat langsung dalam negosiasi PKS dan pemantauan operasional galeri. Kelompok informan ketiga (I3) adalah pelaku UMKM yang tergabung dalam program Galeri Tangguh, dipilih secara purposive berdasarkan lamanya keterlibatan dalam program (minimal dua tahun) dan variasi jenis produk (fashion, craft, dan food & beverage), untuk memastikan representasi pengalaman yang beragam. Snowball sampling diterapkan untuk mengidentifikasi informan UMKM tambahan yang relevan berdasarkan rekomendasi informan kunci sebelumnya. Selain wawancara, data juga dikumpulkan melalui observasi lapangan nonpartisipan di Galeri Tangguh ANARA Airport Hotel dan telaah dokumen terhadap PKS Nomor 0005/SPK/ANARA/VI/2025 dan 2155/TANG/2025, Perda Kota Tangerang Nomor 7 Tahun 2022, laporan penjualan bulanan galeri, dan dokumen kebijakan terkait.

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang mencakup tiga tahap: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Teknik pengujian keabsahan data (credibility) dilakukan melalui dua jenis triangulasi: triangulasi sumber, yaitu membandingkan pernyataan dari ketiga kelompok informan (I1, I2, dan I3) terhadap fenomena yang sama untuk mengidentifikasi konsistensi atau perbedaan perspektif; dan triangulasi teknik, yaitu membandingkan data hasil wawancara dengan temuan observasi lapangan dan isi dokumen resmi (PKS, Perda, laporan penjualan). Triangulasi ini dipilih karena kemampuannya mengontrol bias informan tunggal sekaligus meningkatkan tingkat kepercayaan temuan kualitatif sebagaimana dianjurkan Patton (2015). Selain triangulasi, member check dilakukan dengan mengkonfirmasi kembali intisari temuan kepada informan kunci untuk memastikan tidak ada distorsi interpretasi. Kerangka teori yang digunakan sebagai pisau analisis adalah model Collaborative Governance Ansell dan Gash (2008) dengan empat dimensi utama: kondisi awal (starting conditions), desain kelembagaan (institutional design), kepemimpinan fasilitatif (facilitative leadership), dan proses kolaboratif (collaborative process). Sebagai teori pendukung, Community Development Model Gilchrist dan Taylor (2022) digunakan untuk menganalisis dimensi pemberdayaan UMKM yang dihasilkan dari proses kolaborasi.

Lokasi penelitian adalah Kota Tangerang, Provinsi Banten, dengan fokus pengumpulan data di tiga lokasi utama: (1) Kantor Disperindagkop UKM Kota Tangerang sebagai lokasi wawancara dengan

kelompok informan pemerintah; (2) ANARA Airport Hotel yang berlokasi di kawasan Bandara Internasional Soekarno-Hatta Terminal 3, Tangerang, Banten, sebagai lokasi observasi Galeri Tangguh dan wawancara dengan pengelola hotel; serta (3) lokasi usaha pelaku UMKM mitra PKS sebagai lokasi wawancara tambahan dengan kelompok informan UMKM. Penelitian lapangan dilaksanakan selama 3 minggu, dimulai dari tanggal 5 sampai 25 Januari 2026, mencakup tahap persiapan instrumen, pengumpulan data lapangan (wawancara, observasi, dan telaah dokumen), serta analisis data dan penulisan laporan. Pemilihan rentang waktu ini didasarkan pada pertimbangan keterwakilan data: periode Desember–Maret mencakup siklus penjualan akhir tahun dan awal tahun yang merefleksikan kondisi riil fluktuasi omzet UMKM dalam Galeri Tangguh. Operasionalisasi konsep penelitian dijabarkan dalam tabel berikut:

Tabel 1.
Operasionalisasi Konsep

Konsep	Dimensi	Indikator
Collaborative Governance (Ansell & Gash, 2008)	Kondisi Awal (Starting Conditions)	Tingkat kepercayaan awal antar stakeholder; Keseimbangan sumber daya dan kekuasaan; Riwayat kerja sama sebelumnya
	Desain Kelembagaan (Institutional Design)	Keberadaan aturan partisipasi yang jelas; Transparansi proses kolaborasi; Keterbukaan dan inklusivitas forum komunikasi
	Kepemimpinan Fasilitatif (Facilitative Leadership)	Peran pemimpin dalam memfasilitasi dialog; Kemampuan memediasi konflik antar aktor; Kemampuan memobilisasi sumber daya mitra
	Proses Kolaboratif (Collaborative Process)	Dialog tatap muka; Membangun kepercayaan; Komitmen terhadap proses; Pemahaman bersama; Pencapaian hasil

Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2025

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menganalisis implementasi Collaborative Governance dalam pemberdayaan UMKM di Kota Tangerang melalui program Galeri Tangguh di ANARA Airport Hotel menggunakan keempat dimensi model Ansell dan Gash (2008). Pembahasan hasil penelitian dijabarkan pada subbab berikut.

3.1. Kondisi Awal (Starting Conditions)

Ansell dan Gash (2008) menjelaskan bahwa kondisi awal merupakan konteks yang mendahului proses kolaborasi dan memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan atau kegagalan upaya kolaboratif. Kondisi awal mencakup tiga aspek utama: tingkat kepercayaan awal antar stakeholder, keseimbangan sumber daya dan kekuasaan, serta riwayat kerja sama sebelumnya.

3.1.1. Tingkat Kepercayaan Awal Antar Stakeholder

Dalam program Galeri Tangguh, tingkat kepercayaan awal antar stakeholder terbilang cukup tinggi berkat rekam jejak positif yang telah terbangun melalui program UMKM Awards. Disperindagkop UKM telah lebih dahulu menjalin komunikasi dengan Hotel ANARA melalui kolaborasi dengan Dinas Pariwisata sebelum PKS formal ditandatangani. Informan I1 menjelaskan bahwa produk yang masuk ke hotel adalah hasil kurasi ketat dari pemenang UMKM Awards 2020 dan 2022 yang dianggap layak dan berpotensi, sehingga menjadi modal kepercayaan kualitas produk. Dari sisi pelaku UMKM, kepercayaan awal terbentuk dari reputasi Dinas sebagai jembatan institusional yang mampu mempertemukan UMKM dengan pasar hotel premium (Perdana & Martua, 2025).

3.1.2. Keseimbangan Sumber Daya dan Kekuasaan

Dalam program Galeri Tangguh, terdapat ketidakseimbangan sumber daya yang cukup signifikan antara Hotel ANARA sebagai entitas korporasi besar dengan UMKM sebagai usaha mikrokecil. Namun demikian, ketidakseimbangan ini dikelola secara produktif karena masing-masing pihak memiliki sumber daya yang saling dibutuhkan. Pemerintah memiliki jaringan binaan UMKM, Hotel ANARA memiliki akses captive market internasional, dan UMKM memiliki produk lokal otentik yang dibutuhkan. Desain bagi hasil sebesar 80% untuk UMKM dan 20% untuk hotel, serta pembebasan biaya sewa ruang galeri, merupakan bukti konkret bahwa negosiasi berlangsung secara adil.

3.1.3. Riwayat Kerja Sama Sebelumnya

Hubungan antara Disperindagkop UKM dan Hotel ANARA tidak terbentuk secara tiba-tiba, melainkan melalui serangkaian interaksi yang dimulai dari kolaborasi lintas dinas antara Dinas Koperasi dan Dinas Pariwisata. Riwayat kolaborasi yang positif ini secara signifikan memperpendek kurva kepercayaan yang biasanya membutuhkan waktu lama dalam kolaborasi lintas sektor, sehingga semua pihak dapat melompat langsung ke tahap pelaksanaan program tanpa melewati fase negosiasi yang panjang.

3.2. Desain Kelembagaan (Institutional Design)

Dimensi kedua dalam model Ansell dan Gash (2008) adalah desain institusi, yang mengacu pada struktur formal dan aturan main yang mengatur jalannya proses kolaborasi. Program Galeri Tangguh memiliki kerangka kelembagaan yang kokoh dan fungsional, sebagaimana yang juga ditemukan oleh Mutiar Fitri Dewi dan Dadiara (2022) dalam J-3P sebagai syarat keberhasilan pemberdayaan kelompok berbasis program pemerintah daerah.

3.2.1. Keberadaan Aturan Partisipasi yang Jelas

Aturan partisipasi diformalisasi melalui Perjanjian Kerja Sama (PKS) Nomor 0005/SPK/ANARA/VI/2025 dan 2155/TANG/2025, yang ditandatangani pada 4 Juni 2025. PKS ini secara eksplisit mendefinisikan hak dan kewajiban setiap pihak: Dinas bertanggung jawab atas kurasi dan pembinaan UMKM; Hotel ANARA menyediakan ruang galeri dan akses captive market; UMKM memastikan ketersediaan stok secara berkelanjutan. Mekanisme seleksi melalui UMKM Awards menjadi jalur masuk utama, namun tetap membuka ruang bagi UMKM lain yang memenuhi standar kualitas.

3.2.2. Transparansi Proses Kolaborasi

Transparansi diwujudkan melalui beberapa mekanisme konkret: laporan penjualan bulanan yang dibagikan kepada semua pihak, monitoring berkala oleh Dinas baik secara daring maupun kunjungan lapangan, dan pengelolaan galeri secara kolektif oleh UMKM di bawah pengawasan Dinas. Informan I3 menegaskan bahwa pengelolaan galeri dilakukan secara bersama-sama sehingga UMKM mengetahui langsung prosesnya, meskipun tetap di bawah payung Dinas. Hingga penelitian dilakukan, sebanyak 21 UMKM tergabung dalam Galeri Tangguh, terdiri dari 7 fashion brand, 13 craft brand, dan 1 brand food and beverage.

3.2.3. Keterbukaan dan Inklusivitas Forum Komunikasi

Forum komunikasi dibentuk secara bertingkat: di level operasional harian, UMKM berinteraksi langsung dengan manajemen hotel melalui pengurus galeri yang terdiri dari Ketua, Sekretaris, dan Bendahara; di level strategis, Dinas bertindak sebagai mediator apabila ada isu yang lebih kompleks. Desain komunikasi yang bertingkat ini terbukti efektif dalam mencegah miskomunikasi sekaligus menjaga efisiensi pengambilan keputusan operasional.

3.3. Kepemimpinan Fasilitatif (Facilitative Leadership)

Dimensi ketiga adalah kepemimpinan fasilitatif yang dijalankan oleh Disperindagkop UKM Kota Tangerang. Dinas berfungsi tidak sekadar sebagai regulator, melainkan sebagai mediator aktif dan transformator kapasitas. Peran ini sejalan dengan temuan Prihatini, Bukori, dan Rifai (2022) dalam J-3P bahwa kepemimpinan fasilitatif Dinas merupakan faktor penentu keberhasilan program pemberdayaan berbasis kemitraan.

3.3.1. Peran dalam Memfasilitasi Dialog

Disperindagkop UKM menjalankan peran kepemimpinan fasilitatif secara sentral sebagai penghubung antara Hotel ANARA dan para pelaku UMKM. Dinas dinilai sangat responsif dan proaktif oleh Hotel ANARA. Informan I2 menyatakan bahwa jika ada kendala stok atau kualitas produk, Dinas cepat memberikan pembinaan dan benar-benar menjadi jembatan agar standar hotel tetap terjaga tanpa meminggirkan UMKM. Dinas juga membangun struktur komunikasi yang memungkinkan dialog berlangsung secara efisien tanpa selalu bergantung pada kehadiran fisik Dinas.

3.3.2. Kemampuan Memediasi Konflik

Tantangan mediasi konflik terbesar berasal dari dinamika internal di antara sekitar 21 pelaku UMKM pada enam bulan pertama operasional, bukan dari ketegangan antar institusi. Dinas merespons dengan pendekatan inovatif: mentransformasi mindset UMKM dari 'mental minta disuapin' menjadi mentalitas profesional. Dinas menanamkan konsep 'Store manager': UMKM harus bertindak sebagai pengelola toko yang memikirkan keberlangsungan bisnis, mengelola biaya operasional, dan mencapai titik impas (Break Even Point/BEP).

3.3.3. Kemampuan Memobilisasi Sumber Daya Mitra

Kemampuan mobilisasi sumber daya Dinas terbukti sangat efektif. Dinas berhasil memobilisasi Hotel ANARA untuk menyediakan ruang komersial premium tanpa biaya sewa bagi UMKM di kawasan bandara, sebuah sumber daya yang bernilai sangat tinggi. Yang lebih signifikan, Dinas berhasil merancang model kolaborasi yang tidak memerlukan alokasi anggaran operasional khusus

dari APBD, menjadikannya model efisiensi tata kelola yang patut diapresiasi. Nuryanti dan Rahmadanita (2025) dalam J-3P menegaskan bahwa kemampuan mobilisasi sumber daya dari mitra merupakan ciri pembeda antara pemberdayaan kolaboratif yang berkelanjutan dengan pemberdayaan konvensional yang bergantung pada anggaran publik.

3.4. Proses Kolaboratif (Collaborative Process)

Proses kolaboratif merupakan inti dari model Collaborative Governance menurut Ansell dan Gash (2008), terdiri dari lima elemen yang saling berkaitan: dialog tatap muka, membangun kepercayaan, komitmen terhadap proses, pemahaman bersama, dan pencapaian hasil.

3.4.1. Dialog Tatap Muka

Dialog tatap muka berlangsung secara reguler dan terstruktur melalui monitoring bulanan oleh Dinas, baik secara daring maupun kunjungan lapangan. Yang lebih menarik adalah inisiatif dialog yang datang dari Hotel ANARA sendiri: secara aktif mengundang pengurus galeri untuk berkolaborasi dalam event-event khusus seperti Natal dan Tahun Baru. Informan I2 menjelaskan bahwa Hotel ANARA pernah mengusulkan agar dekorasi natal hotel menggunakan produk UMKM, termasuk pohon natal dari kain batik, yang membuktikan bahwa hotel memandang UMKM bukan sekadar penyewa ruang, tetapi mitra kreatif yang setara.

3.4.2. Membangun Kepercayaan

Kepercayaan dibangun secara bertahap dan organik selama hampir empat tahun. Hotel ANARA menerapkan 'seleksi alamiah' berbasis data pasar: produk yang kurang diminati tamu hotel secara bertahap keluar dengan sendirinya, menyisakan yang benar-benar sesuai dengan preferensi pasar. Setelah hampir empat tahun, Hotel ANARA menyaksikan sendiri bagaimana UMKM berkembang dari awal yang penuh dinamika hingga memiliki SPG tetap, sistem pengelolaan yang terorganisir, dan omzet yang konsisten.

3.4.3. Komitmen terhadap Proses

Komitmen kedua pihak institusional Dinas dan Hotel ANARA terbukti sangat kuat dan konsisten. PKS yang masih aktif berjalan hingga saat penelitian dilakukan menjadi bukti terkuat bahwa komitmen semua pihak tidak pernah goyah. Faktor utama yang menjaga komitmen adalah adanya mutual benefit yang nyata: Dinas mencapai target pemberdayaan tanpa alokasi anggaran operasional, Hotel ANARA mendapatkan pengayaan pengalaman tamu dan keuntungan komersial dari profit sharing, dan UMKM memperoleh akses pasar premium yang sebelumnya tidak terjangkau.

3.4.4. Pemahaman Bersama

Pemahaman bersama tentang standar 'produk hotel' tidak terbentuk dalam semalam, melainkan melalui proses iteratif yang panjang mencakup pembinaan intensif oleh Dinas, seleksi ketat melalui UMKM Awards, dan seleksi alamiah berdasarkan respons pasar selama hampir empat tahun. Kini semua pihak memiliki pemahaman yang sama: produk yang masuk harus menarik bagi tamu mancanegara, memiliki nilai estetika, keunikan lokal, dan kemasan yang representatif. Keseragaman visi ini menjadi fondasi operasional galeri yang berkelanjutan.

3.4.5. Pencapaian Hasil

Pencapaian hasil dapat dilihat dari berbagai dimensi yang terukur. Dari sisi peningkatan omzet, terjadi peningkatan sebesar 20-30% dari omzet keseluruhan UMKM, meskipun bersifat fluktuatif mengikuti trafik hotel. Dari sisi perluasan jaringan pasar, keterlibatan dalam Galeri Tangguh memberikan eksposur internasional yang tidak ternilai bagi produk UMKM Kota Tangerang melalui captive market tamu mancanegara Bandara Soekarno-Hatta. Dari sisi penguatan kapasitas manajerial, UMKM berkembang dari kelompok informal menjadi organisasi bisnis terstruktur dengan SPG tetap, sistem akuntansi internal, dan tata kelola profesional.

3.5 Faktor Pendukung dan Penghambat *Collaborative Governance*

Berdasarkan hasil wawancara mendalam, observasi, dan telaah dokumen, teridentifikasi enam faktor pendukung utama implementasi Collaborative Governance dalam program Galeri Tangguh:

Tabel 2.
Faktor Pendukung Collaborative Governance dalam Program Galeri Tangguh

No.	Faktor Pendukung	Faktor Penghambat
1	Landasan Regulasi yang Kuat	Dinamika Internal UMKM
2	Rekam Jejak dan Modal Kepercayaan Awal	Keterbatasan Kapasitas Ruang Galeri
3	Desain Mutual Benefit	Fluktuasi Omzet
4	Kepemimpinan Fasilitatif Aktif	Inkonsistensi Kualitas dan Ketersediaan Stok
5	Lokasi Strategis dan Captive Market Internasional	Ketergantungan pada Satu Mitra Hotel

Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2025

4.5. Diskusi Temuan Utama

Penelitian ini menghasilkan tiga temuan utama yang menjadi kontribusi distinktif. Pertama, model efisiensi anggaran berbasis kolaborasi, yaitu Disperindagkop UKM Kota Tangerang mampu mencapai target pemberdayaan UMKM tanpa anggaran operasional khusus dari APBD dengan memobilisasi sumber daya ANARA Airport Hotel berupa ruang galeri premium dan akses captive market internasional. Kedua, transformasi mentalitas UMKM melalui kepemimpinan fasilitatif aktif, dari orientasi penerima bantuan menjadi mentalitas profesional “store manager” yang mampu menghitung titik impas (BEP) dan mengelola stok secara mandiri. Ketiga, peningkatan omzet terukur sebesar 20–30% bagi 21 UMKM peserta disertai eksposur pasar internasional melalui captive market Bandara Soekarno-Hatta, suatu akses pasar yang sebelumnya tidak terjangkau tanpa mekanisme kolaborasi formal ini. Ketiga temuan tersebut menegaskan bahwa nilai tambah utama Collaborative Governance dalam kasus ini bukan sekadar peningkatan ekonomi jangka pendek, melainkan transformasi kapasitas kelembagaan dan perilaku UMKM yang bersifat lebih berkelanjutan.

Temuan penelitian ini secara keseluruhan mengonfirmasi tesis utama Ansell dan Gash (2008) bahwa Collaborative Governance yang dirancang dengan baik di mana kondisi awal, desain kelembagaan, kepemimpinan fasilitatif, dan proses kolaboratif saling mendukung secara sinergis mampu menghasilkan pemberdayaan yang jauh lebih berkelanjutan dibandingkan pendekatan

pembangunan konvensional yang bersifat satu arah. Secara lebih spesifik, terdapat tiga temuan utama yang menjadi kontribusi distinkstif penelitian ini. Temuan pertama adalah efektivitas model efisiensi anggaran berbasis kolaborasi: Disperindagkop UKM Kota Tangerang berhasil mencapai target pemberdayaan UMKM tanpa mengeluarkan anggaran operasional khusus dari APBD, cukup dengan memobilisasi sumber daya ANARA Airport Hotel berupa ruang galeri premium dan akses captive market internasional. Model ini merupakan inovasi tata kelola yang berpotensi untuk direplikasi secara luas di berbagai konteks kemitraan publik-privat lainnya. Temuan kedua adalah mekanisme transformasi mentalitas UMKM melalui kepemimpinan fasilitatif aktif: proses kolaborasi hampir empat tahun berhasil mengubah orientasi UMKM dari "mental minta disuapin" menjadi mentalitas profesional store manager yang mampu menghitung BEP, mengelola stok secara mandiri, dan mempertahankan standar kualitas hotel bintang. Perubahan kapasitas manajerial ini merupakan dampak pemberdayaan yang jauh melampaui sekadar peningkatan omzet sesaat. Temuan ketiga adalah peningkatan omzet terukur sebesar 20–30% bagi 21 UMKM peserta, disertai dengan eksposur pasar internasional melalui captive market tamu mancanegara Bandara Soekarno-Hatta, yang merupakan akses pasar yang sebelumnya sama sekali tidak terjangkau oleh UMKM lokal tanpa mekanisme kolaborasi formal ini.

Temuan ini sejalan dengan kajian Yulianto (2025) yang menemukan kontribusi positif CG dalam tata kelola kolaboratif, serta konsisten dengan Mustika Sari et al. (2025) yang membuktikan bahwa kolaborasi yang dianalisis melalui keempat indikator Ansell dan Gash mampu menciptakan dampak ekonomi langsung. Namun, berbeda dari Elani et al. (2025) yang berfokus pada struktur jaringan di tingkat kecamatan, penelitian ini menyoroti secara spesifik dinamika proses interaksi dalam kemitraan formal jangka panjang yang menghasilkan transfer keahlian dari sektor swasta ke UMKM.

Temuan paling distinktif dari penelitian ini adalah efektivitas model efisiensi anggaran melalui kolaborasi: Dinas berhasil mencapai target pemberdayaan UMKM tanpa mengeluarkan anggaran operasional khusus dari APBD, cukup dengan memobilisasi sumber daya Hotel ANARA berupa ruang galeri premium dan akses captive market internasional. Model ini memiliki potensi replikasi yang tinggi di berbagai konteks kemitraan publik-privat lainnya, baik di Kota Tangerang maupun di daerah daerah lain yang memiliki ekosistem hotel dan UMKM lokal yang kuat.

Meskipun demikian, penelitian ini tidak luput dari keterbatasan yang perlu diakui secara jujur. Cakupan penelitian yang terfokus pada satu kemitraan tunggal antara Disperindagkop UKM Kota Tangerang dan ANARA Airport Hotel menjadikan generalisasi temuan ke konteks yang lebih luas harus dilakukan dengan kehati-hatian. Selain itu, data peningkatan omzet sebesar 20-30% diperoleh berdasarkan laporan mandiri dari pelaku UMKM tanpa verifikasi laporan keuangan yang terstandarisasi, sehingga terdapat kemungkinan bias pelaporan yang perlu dipertimbangkan. Aspek keberlanjutan kolaborasi juga belum dapat dinilai secara komprehensif mengingat penelitian ini hanya memotret kondisi dalam rentang waktu tertentu tanpa mekanisme pemantauan jangka panjang yang sistematis. Oleh karena itu, penelitian lanjutan dengan cakupan yang lebih luas, melibatkan beberapa kemitraan publik-privat serupa di berbagai daerah, serta menggunakan instrumen pengukuran kinerja UMKM yang lebih terstandarisasi, sangat dibutuhkan untuk memperkuat validitas eksternal dari model kolaborasi yang ditemukan dalam penelitian ini.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis menggunakan kerangka Collaborative Governance Ansell dan Gash (2008) dengan empat dimensi, penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi Collaborative Governance dalam pemberdayaan UMKM di Kota Tangerang melalui program Galeri Tangguh di

ANARA Airport Hotel berjalan efektif secara sinergis pada keseluruhan dimensi. Pertama, kondisi awal yang kondusif dibangun melalui kepercayaan yang tercipta dari rekam jejak program UMKM Awards dan riwayat kolaborasi antar dinas yang positif. Kedua, desain kelembagaan yang kokoh diwujudkan melalui PKS bernomor resmi dengan pembagian peran dan skema bagi hasil yang jelas, didukung Perda Kota Tangerang Nomor 7 Tahun 2022 sebagai fondasi hukum. Ketiga, kepemimpinan fasilitatif Disperindagkop UKM berhasil mentransformasi mentalitas UMKM dari orientasi penerima bantuan menjadi 'store manager' yang berorientasi bisnis dan profesional. Keempat, proses kolaboratif selama hampir empat tahun menghasilkan peningkatan omzet UMKM sebesar 20–30%, eksposur pasar internasional melalui captive market Bandara Soekarno-Hatta, dan penguatan kapasitas manajerial 21 UMKM.

Faktor pendukung utama keberhasilan implementasi adalah landasan regulasi yang kuat, rekam jejak dan modal kepercayaan awal, desain mutual benefit, kepemimpinan fasilitatif aktif, serta lokasi strategis hotel di kawasan bandara internasional. Adapun faktor penghambat utama adalah dinamika internal UMKM, keterbatasan kapasitas ruang galeri, fluktuasi omzet yang mengikuti trafik hotel, inkonsistensi kualitas dan ketersediaan stok, serta ketergantungan pada satu mitra hotel yang menciptakan risiko keberlanjutan.

Keterbatasan Penelitian. Keterbatasan penelitian ini terletak pada cakupan pengumpulan data yang terbatas pada satu program kemitraan spesifik di satu instansi dan satu hotel mitra, serta bersifat kualitatif sehingga tidak menghasilkan pengukuran statistik yang dapat digeneralisasi. Arah penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan pendekatan longitudinal, komparatif lintas kota, dan mixed methods untuk memperkuat validitas temuan dan mengidentifikasi variabel-variabel kritis yang paling menentukan keberhasilan replikasi model Galeri Tangguh ke konteks yang lebih luas.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penulis menyarankan kepada peneliti selanjutnya untuk mengembangkan model penelitian ini dengan menambahkan variabel-variabel internal birokrasi, seperti komitmen kepemimpinan (*leadership commitment*), kompetensi SDM aparatur, dan budaya organisasi (*organizational culture*), serta memperluas lokus amatan pada dinas pelayanan terpadu di wilayah kabupaten/kota lain di Provinsi Maluku Utara.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya ditujukan kepada Kepala Dinas beserta seluruh jajaran aparatur Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah (Disperindagkop UKM) Kota Tangerang yang telah memberikan izin resmi serta data yang lengkap selama proses penelitian. Apresiasi juga disampaikan kepada manajemen dan staf ANARA Airport Hotel yang telah menerima peneliti dengan penuh keterbukaan dan memberikan akses observasi di Galeri Tangguh. Terima kasih kepada seluruh pelaku UMKM Galeri Tangguh yang telah bersedia meluangkan waktu untuk berbagi pengalaman dan perspektif mereka.

Rasa terima kasih yang mendalam juga disampaikan kepada Bapak Aleknaek Martua, M.E. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan, dan dukungan yang tak ternilai selama proses penelitian dan penulisan skripsi. Kepada segenap civitas akademika Institut Pemerintahan Dalam Negeri, khususnya Ketua Program Studi Pembangunan Ekonomi dan Pemberdayaan Masyarakat Bapak Drs. Sayuti, MT., peneliti menyampaikan penghargaan yang

sebesar-besarnya. Akhirnya, terima kasih yang tak terhingga kepada keluarga tercinta atas doa dan dukungan yang tiada henti.

VI. DAFTAR PUSTAKA

Aminullah, E., Fizzanty, T., Nawawi, N., Suryanto, J., Pranata, N., Maulana, I., Ariyani, L., Wicaksono, A., Suardi, I., Azis, N. L. L., & Budiatri, A. P. (2024). Interactive Components of Digital MSMEs Ecosystem for Inclusive Digital Economy in Indonesia. Journal of the Knowledge Economy, 15(1), 487–517. https://doi.org/10.1007/s13132-022-01086-8

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(4), 543–571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032

Creswell, J. W. and C. J. D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (Fifth Edition). SAGE Publications.

Elani, K. A., Ayu, I., Pribadi, P., Sutikno, C., Amanda, A., & Atika, Z. R. (2025). Collaborative Governance dalam Pengembangan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Kecamatan Kedungbanteng Kabupaten Banyumas. Journal of Community Development and Disaster Management, 7(1), 77–95. https://doi.org/10.37680/jcd.v7i1.6821

Gilchrist, A., & Taylor, M. (2022). The Short Guide to Community Development. Policy Press.

Kurniawati Dewi, A., Hanna Noisy, R., Cava Deo Situmeang, M., & Surya Desniari Zega, A. (2024). Dampak UMKM Terhadap Stabilitas Ekonomi Di Kota Tangerang Pada Masa Pandemi COVID-19. Jurnal Penelitian Multidisiplin Terpadu, 8(10). https://oaj.jurnalhst.com/index.php/jpmt/article/view/5200

Miles, M. B. (2014). Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (Third Edition). SAGE.

Mustika Sari, P., Pramudya, G., Zayyan, F., Nur Khanifah, L., & Al-Ulya, N. (2025). Collaborative Governance: Studi Kasus Banten Creative Festival Sebagai Upaya Peningkatan Ekonomi Kreatif di Kota Serang. JICN: Jurnal Intelek dan Cendikiawan Nusantara. https://jicnusantara.com/index.php/jicn

Mutiar Fitri Dewi, & Dadiara, F. S. (2022). Pemberdayaan Kelompok Nelayan Melalui Program Sentra Kelautan dan Perikanan Terpadu (SKPT) di Kabupaten Maluku Barat Daya. J-3P (Jurnal Pembangunan Pemberdayaan Pemerintahan), 7(1), 82–100. https://doi.org/10.33701/j3p.v7i1.2417

Nuryanti, & Rahmadanita, A. (2025). Tata Kelola Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Ekonomi Kreatif di Desa Mekarsari Kecamatan Reteh Kabupaten Indragiri Hilir. J-3P (Jurnal Pembangunan Pemberdayaan Pemerintahan), 10(2), 23–34. https://doi.org/10.33701/j3p.v10i2.5909

Nwosu, E. C., & Yusuf, T. (2022). Public-private partnership and small and medium enterprise empowerment in urban areas: A governance framework analysis. Public Administration and Development, 42(3), 178–194. https://doi.org/10.1002/pad.1970

Patton, M. Q. (2015). Qualitative Research and Evaluation Methods (4th ed.). SAGE.

Perdana, A. S., & Martua, A. (2025). Collaborative Governance Dalam Pemberdayaan UMKM Di Kota Bandar Lampung. Jurnal Kebijakan Pemerintahan, Institut Pemerintahan Dalam Negeri. http://eprints.ipdn.ac.id/22361/

Peters, B. G., & Pierre, J. (1998). Governance Without Government? Rethinking Public Administration. Journal of Public Administration Research and Theory, 8(2), 223–243. https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024379

Primastuti, A., Yahya, A. S., Nooraini, A., Alma'arif, A., & Jeddawi, M. (2024). Analisis Potensi Ekonomi Provinsi Sulawesi Selatan sebagai Daerah Penyangga dalam Pembangunan Ibukota Negara

(Nusantara). Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja, 50(1), 62–78. https://doi.org/10.33701/jipwp.v50i1.4077

Prihatini, J., Bukori, A., & Rifai, M. (2022). Pemberdayaan Kelompok Budidaya Ikan Patin oleh Dinas Perikanan di Desa Bapeang Kecamatan Mentawabaru Ketapang Kabupaten Kotawaringin Timur Provinsi Kalimantan Tengah. J-3P (Jurnal Pembangunan Pemberdayaan Pemerintahan), 7(2), 49–71. https://doi.org/10.33701/j-3p.v7i2.2813

Purnomo, S., Nurmalitasari, N., & Nurchim, N. (2024). Digital transformation of MSMEs in Indonesia: A systematic literature review. Journal of Management and Digital Business. https://doi.org/10.53088/jmdb.v4i2.1121

Salsabillah, W., dkk. (2023). The Role Of Micro, Small, And Medium Enterprises (MSMEs) In Supporting The Indonesian Economy. Indonesian Journal of Multidisciplinary Sciences (IJoMS). https://doi.org/10.59066/ijoms.v2i2.339

Wahyudi, A. S., Yulivan, I., & Rahman, A. (2024). The Role of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Supporting Indonesia's Economic Resilience. Jurnal Pertahanan. https://doi.org/10.33172/jp.v10i2.19519

Wardana, D. R., Santoso, E. B., & Rahmadanita, A. (2024). Pemberdayaan Usaha Mikro Pelaku Kerajinan Manik-Manik Oleh Dinas Koperasi dan UKM di Kecamatan Tenggarong Kabupaten Kutai Kartanegara Provinsi Kalimantan Timur. Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja, 14(2), 112–123. https://doi.org/10.33701/jiwbp.v14i2.4847

Yahya, A. S., Kusmana, D., Ismunarta, & Sururama, R. (2024). Collaborative Governance dalam Penanganan Kemacetan di Kota Surabaya Provinsi Jawa Timur. Jurnal Media Birokasi, 6(1), 54–84. https://doi.org/10.33701/jmb.v6i1.4151

Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods (Sixth Edition). SAGE.

Yulianto, D. (2025). Pola Collaborative Governance Dalam Kebijakan Pengentasan Kemiskinan Kota Yogyakarta (Studi Kasus Program Gandeng Gendong). Jurnal Pemerintahan, 5, 486–503. https://doi.org/10.31004/innovative.v5i2.18304

Zia ud din, M., Yuan yuan, X., Khan, N. U., & Han, H. (2023). Linking local collaborative governance and public service delivery: mediating role of institutional capacity building. Humanities and Social Sciences Communications, 10, Article 906. https://doi.org/10.1057/s41599-023-02421-3