

Collaborative Governance Berbasis Nilai-Nilai Islam dalam Penguatan UMKM Desa: Kemitraan Toserba Sunan Drajat dan KDMP di Lamongan

Nashihin Nashihin¹, Elsa Nur Romadhoniah², Mardliyana Mardliyana³

^{1,2,3}Universitas Sunan Drajat Lamongan, Indonesia

Email: ¹nashihin71@gmail.com, ²elsa@gmail.com, ³mardliyana@gmail.com

Received:
31 Juni 2026

Revised:
17 Juli 2026

Accepted:
11 Januari 2026

Published:
28 Februari 2026

ABSTRACT

Keywords:

Collaborative Governance; Islamic Values; MSMEs; Toserba Sunan Drajat; KDMP

This study examines an Islamic values-based collaborative governance model for strengthening village Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) through the partnership between Toserba Sunan Drajat and Koperasi Desa Merah Putih (KDMP) in Lamongan Regency. A mixed-methods approach with a concurrent triangulation design was employed involving 15 MSME partners. The findings show that collaborative governance obtained a mean score of 4.123, categorized as good, with trust building recording the highest score of 4.320. The study associates trust building with amanah and siddiq, face-to-face dialogue with musyawarah, shared understanding with ukhuwah, and institutional design with 'adalah and at-tawatsuq. The partnership is supported by the institutional legitimacy of Pesantren Sunan Drajat, government mandates, and a profit-sharing scheme that reduces the initial capital burden on villages. However, bargaining-power asymmetry, strict product standards, suboptimal distribution, and the absence of an integrated information system remain challenges. MSME strengthening reached 4.099, particularly in market access and business sustainability, while direct capital access remained relatively weak.

ABSTRAK

Kata Kunci:

Collaborative Governance; Nilai-Nilai Islam; UMKM; Toserba Sunan Drajat; KDMP

Penelitian ini menganalisis model *collaborative governance* berbasis nilai-nilai Islam dalam penguatan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) desa melalui kemitraan Toserba Sunan Drajat dan Koperasi Desa Merah Putih (KDMP) di Kabupaten Lamongan. Penelitian menggunakan metode campuran (*mixed methods*) dengan desain triangulasi konkuren dan melibatkan 15 mitra UMKM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *collaborative governance* memperoleh skor rata-rata 4,123 dalam kategori baik, dengan pembangunan kepercayaan memperoleh skor tertinggi sebesar 4,320. Pembangunan kepercayaan dipetakan ke dalam nilai *amanah* dan *siddiq*, dialog tatap muka melalui *musyawarah*, pemahaman bersama melalui *ukhuwah*, serta desain kelembagaan melalui *'adalah* dan *at-tawatsuq*. Kemitraan didukung oleh legitimasi kelembagaan Pesantren Sunan Drajat, mandat pemerintah, dan skema bagi hasil yang mengurangi beban modal awal desa. Namun, masih terdapat asimetri posisi tawar, standar produk yang ketat, distribusi yang belum optimal, dan belum tersedianya sistem informasi terintegrasi. Penguatan UMKM memperoleh skor 4,099, terutama pada akses pasar dan keberlanjutan usaha, sedangkan akses permodalan langsung masih relatif lemah.



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license

PENDAHULUAN

Penguatan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di tingkat desa menjadi bagian penting dalam pembangunan ekonomi berbasis lokal. UMKM tidak hanya berperan dalam menciptakan lapangan kerja dan pendapatan masyarakat, tetapi juga menjadi bagian dari penguatan kemandirian ekonomi desa (Blakely & Leigh, 2017). Setelah pandemi, penguatan UMKM semakin membutuhkan kerja sama lintas aktor melalui pemanfaatan modal sosial yang bersifat *bonding*, *bridging*, dan *linking* (Chawa et al., 2024). Dalam konteks tersebut, pemerintah mendorong pembentukan Koperasi Desa Merah Putih (KDMP) sebagai kelembagaan ekonomi desa yang diharapkan mampu memperluas akses masyarakat terhadap pasar, distribusi, permodalan, dan berbagai sumber daya ekonomi. Pelaksanaannya membutuhkan hubungan yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga kolaboratif dengan pelaku usaha, pemerintah daerah, dan lembaga masyarakat.

Konteks tersebut terlihat dalam kemitraan antara Toserba Sunan Drajat dan KDMP di Kabupaten Lamongan. Toserba Sunan Drajat merupakan bagian dari ekosistem ekonomi Pesantren Sunan Drajat yang berkembang dari aktivitas kelembagaan pesantren menuju pengelolaan usaha yang lebih luas. Ekosistem tersebut mencakup kegiatan perdagangan dan pemberdayaan ekonomi masyarakat melalui jaringan Toserba Sunan Drajat. Dalam pelaksanaannya, Toserba Sunan Drajat tidak hanya berhubungan dengan KDMP sebagai mitra kelembagaan, tetapi juga menjadi salah satu saluran pemasaran bagi produk UMKM desa. Kondisi ini membuka ruang kolaborasi antara pesantren, koperasi desa, pemerintah, dan pelaku UMKM dalam membangun rantai ekonomi lokal yang lebih terhubung.

Di Kabupaten Lamongan, pengembangan KDMP menunjukkan adanya upaya membangun kelembagaan ekonomi desa secara lebih luas. Kemitraan dengan jaringan usaha Toserba Sunan Drajat menjadi salah satu bentuk konkret dari upaya tersebut. Berdasarkan data dalam dokumen penelitian, Toserba Sunan Drajat membina 105 KDMP di beberapa wilayah dan 31 di antaranya berada di Kabupaten Lamongan. Pada skema yang diterapkan di Lamongan, modal usaha ditanggung oleh Toserba, sedangkan bangunan disediakan oleh pihak desa atau mitra. Pola bagi hasil tersebut memberikan alternatif bagi desa yang memiliki aset tetapi memiliki keterbatasan modal awal. Produk UMKM kemudian diseleksi berdasarkan standar Toserba dan disalurkan melalui jaringan usaha yang tersedia.

Secara teoritis, hubungan antara pemerintah, sektor usaha, masyarakat, dan organisasi sosial tersebut dapat dibaca melalui konsep *collaborative governance*. Ansell dan Gash (2008) menjelaskan bahwa *collaborative governance* dibangun melalui proses interaksi antarpemangku kepentingan yang mencakup dialog tatap muka, pembangunan kepercayaan, komitmen, pemahaman bersama, dan desain kelembagaan. Kerangka ini membantu menjelaskan bagaimana aktor yang memiliki kepentingan dan sumber daya berbeda dapat membangun kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Namun, penerapan kerangka tersebut pada lingkungan sosial-keagamaan seperti pesantren tidak cukup apabila hanya dibaca melalui hubungan kelembagaan dan mekanisme administratif. Relasi ekonomi dalam masyarakat pesantren juga dipengaruhi oleh nilai keagamaan, kepercayaan sosial, dan otoritas moral yang berkembang dalam komunitas (Abbad, 2021).

Nilai-nilai Islam memberikan ruang untuk memperluas pemahaman mengenai proses kolaborasi tersebut. *Amanah* dan *siddiq* dapat menjadi dasar pembangunan kepercayaan dalam hubungan antarmitra; *musyawarah* memberi landasan bagi proses dialog dan pengambilan keputusan; *ukhuwah* memperkuat pemahaman serta hubungan antarpelaku; sementara *'adalah* dan *at-tawatsuq* dapat menjadi dasar dalam membangun aturan kelembagaan yang adil dan dapat

dipercaya (Amalia et al., 2025). Nilai tersebut tidak ditempatkan sebagai pengganti mekanisme *collaborative governance*, tetapi sebagai landasan etis yang memberi arah terhadap bagaimana kolaborasi dijalankan (Nasrulhaq, 2018). Dalam konteks Toserba Sunan Drajat, KDMP, dan UMKM desa, hubungan tersebut menjadi menarik karena kolaborasi berlangsung dalam ekosistem ekonomi yang memiliki keterkaitan kuat dengan lembaga pesantren. Temuan awal penelitian juga menunjukkan bahwa legitimasi kelembagaan Pesantren Sunan Drajat menjadi salah satu sumber kepercayaan dalam hubungan antarpihak.

Sejumlah penelitian telah membahas *collaborative governance* dalam penguatan ekonomi masyarakat, sementara kajian lain mengangkat peran pesantren dalam pemberdayaan ekonomi dan pengembangan kewirausahaan (Afifuddin, 2022; Hikmah et al., 2024; Nahda & Arif, 2022). Namun, kajian yang menghubungkan mekanisme *collaborative governance* dengan nilai-nilai Islam dalam kemitraan konkret antara jaringan bisnis pesantren, koperasi desa, dan UMKM masih terbatas. Kajian mengenai kolaborasi juga cenderung menempatkan kepercayaan, dialog, dan desain kelembagaan sebagai mekanisme tata kelola yang bersifat umum. Padahal, dalam ekosistem pesantren, kepercayaan tidak selalu dibangun melalui proses negosiasi formal. Kepercayaan dapat tumbuh dari reputasi kelembagaan, hubungan sosial, dan nilai keagamaan yang telah berkembang sebelumnya. Dalam kasus ini, legitimasi Pesantren Sunan Drajat menjadi salah satu faktor yang membentuk kepercayaan awal dalam kolaborasi.

Kesenjangan tersebut menunjukkan perlunya kajian yang tidak hanya melihat apakah kolaborasi berjalan efektif, tetapi juga bagaimana nilai-nilai Islam bekerja di dalam prosesnya. Penelitian ini menawarkan kebaruan melalui pemetaan dimensi *collaborative governance* ke dalam nilai-nilai Islam yang hidup dalam hubungan kemitraan. *Trust building* dibaca melalui *amanah* dan *siddiq*, *face-to-face dialogue* melalui *musyawarah*, *shared understanding* melalui *ukhuwah*, serta *institutional design* melalui *'adalah* dan *at-tawatsuq*. Pemetaan ini memungkinkan *collaborative governance* dipahami bukan hanya sebagai mekanisme koordinasi antarlembaga, tetapi juga sebagai proses membangun hubungan ekonomi yang memiliki dasar etis dan sosial-keagamaan.

Selain proses kolaborasi, penelitian ini juga memperhatikan hasil yang dirasakan oleh UMKM. Hal tersebut penting karena keberhasilan kemitraan tidak cukup diukur dari terbentuknya hubungan antarlembaga, tetapi juga dari kemampuannya memperluas akses pasar, memperkuat keberlanjutan usaha, dan meningkatkan kapasitas ekonomi pelaku UMKM. Pada praktiknya, kolaborasi masih menghadapi sejumlah persoalan, seperti ketimpangan posisi tawar, standar produk yang cukup ketat, distribusi produk yang belum optimal karena sebagian KDMP belum aktif, serta belum tersedianya sistem informasi yang terintegrasi. Persoalan tersebut menunjukkan bahwa nilai keadilan dan kepercayaan perlu berjalan bersama dengan penguatan desain kelembagaan dan kapasitas para aktor.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pola *collaborative governance* berbasis nilai-nilai Islam dalam kemitraan Toserba Sunan Drajat dan KDMP di Kabupaten Lamongan. Penelitian ini secara khusus mengidentifikasi bagaimana nilai *amanah*, *musyawarah*, *ukhuwah*, *'adalah*, dan *at-tawatsuq* hadir dalam proses kolaborasi, menganalisis faktor yang mendukung dan menghambat kemitraan, serta melihat kontribusinya terhadap penguatan UMKM desa. Dengan pendekatan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian tata kelola kolaboratif sekaligus menunjukkan bagaimana nilai-nilai Islam dapat menjadi landasan etis dalam membangun kemitraan ekonomi desa yang lebih adil, terpercaya, dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed methods* dengan desain *concurrent triangulation* (Creswell & Plano Clark, 2018). Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh gambaran yang lebih utuh mengenai praktik *collaborative governance* dan integrasi nilai-nilai Islam dalam kemitraan Toserba Sunan Drajat, Koperasi Desa Merah Putih (KDMP), dan UMKM desa. Komponen kualitatif menggunakan desain studi kasus eksploratif (Yin, 2018) untuk memahami proses kolaborasi, hubungan antarpihak, serta bentuk penerapan nilai *amanah*, *musyawarah*, *ukhuwah*, *'adalah*, dan *at-tawatsuq*. Sementara itu, komponen kuantitatif digunakan untuk menggambarkan persepsi pelaku UMKM terhadap praktik tata kelola kolaboratif dan kontribusinya terhadap penguatan usaha. Data kuantitatif dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan skala Likert 1–5. Indikator *collaborative governance* diadaptasi dari konsep keterikatan dan sinergi antar-mitra dalam hubungan rantai pasok (Simatupang & Sridharan, 2005).

Penelitian dilaksanakan di Pondok Pesantren Sunan Drajat, Paciran, sebagai agregator utama, serta pada jaringan KDMP di Kabupaten Lamongan yang terdiri atas 31 unit koperasi di bawah pembinaan Toserba Sunan Drajat. Responden kuantitatif terdiri atas 15 pelaku UMKM yang menjadi mitra utama dan produknya diserap melalui jaringan distribusi kolaboratif. Pemilihan responden dilakukan secara purposif dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung dalam kemitraan. Data kualitatif diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pengurus pesantren, pengelola KDMP, dan pelaku UMKM, serta melalui observasi dan telaah dokumen Perjanjian Kerja Sama (PKS). Eksplorasi terhadap hubungan antarpihak dan mekanisme kerja sama mengacu pada elemen-elemen utama *collaborative governance* yang dikembangkan oleh Emerson et al. (2012).

Penelitian dilaksanakan selama satu bulan pada Juni 2026 melalui tiga tahap. Tahap pertama mencakup persiapan penelitian, perizinan, dan pemetaan jaringan 31 KDMP. Tahap kedua merupakan pengumpulan data secara simultan melalui penyebaran kuesioner kepada 15 pelaku UMKM, wawancara mendalam, observasi, dan telaah dokumen PKS. Tahap ketiga mencakup pengolahan data kuantitatif, analisis data kualitatif, serta penggabungan kedua jenis data melalui matriks triangulasi. Penggunaan dua sumber data tersebut dimaksudkan untuk mempertemukan temuan mengenai kondisi kolaborasi yang terukur dengan pengalaman dan praktik yang berlangsung di lapangan.

Data kuantitatif dianalisis secara deskriptif dengan menghitung nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, dan distribusi frekuensi. Analisis ini digunakan untuk menggambarkan tingkat penerapan *collaborative governance* serta penguatan UMKM berdasarkan persepsi responden. Interpretasi nilai rata-rata menggunakan lima kategori, yaitu 1,00–1,80 (sangat kurang), 1,81–2,60 (kurang), 2,61–3,40 (cukup), 3,41–4,20 (baik), dan 4,21–5,00 (sangat baik). Untuk melihat kecenderungan hubungan antara kualitas *collaborative governance* dan penguatan UMKM, hasil pengukuran kedua variabel dibandingkan melalui pemetaan hubungan skor secara deskriptif.

Data kualitatif dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) melalui tiga tahapan, yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data hasil wawancara, observasi, dan dokumen dikategorikan berdasarkan proses kolaborasi dan nilai-nilai Islam yang muncul dalam praktik kemitraan. Selanjutnya, temuan kualitatif dibandingkan dengan hasil kuantitatif melalui matriks triangulasi. Proses ini digunakan untuk melihat kesesuaian maupun perbedaan antara persepsi pelaku UMKM dan kondisi kolaborasi yang ditemukan melalui wawancara serta dokumen. Integrasi kedua jenis data menjadi dasar merumuskan pola *collaborative governance* berbasis nilai Islam dalam penguatan UMKM desa.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengkaji pola *collaborative governance* dalam kemitraan Toserba Sunan Drajat, Koperasi Desa Merah Putih (KDMP), dan UMKM desa di Kabupaten Lamongan. Analisis dilakukan dengan mengintegrasikan temuan kualitatif dari wawancara dan observasi dengan data kuantitatif yang diperoleh melalui kuesioner kepada 15 UMKM mitra. Pendekatan tersebut digunakan untuk memperoleh gambaran yang lebih utuh mengenai proses kolaborasi, faktor pendukung dan penghambat, serta kontribusinya terhadap penguatan UMKM desa.

Hasil penelitian selanjutnya dibaca melalui nilai-nilai Islam yang menjadi karakter penting dalam hubungan kemitraan, terutama *amanah*, *siddiq*, *musyawarah*, *ukhuwah*, *'adalah*, dan *at-tawatsuq*. Nilai-nilai tersebut digunakan untuk memahami bagaimana kepercayaan, komunikasi, pemahaman bersama, dan desain kelembagaan bekerja dalam praktik kolaborasi. Temuan kuantitatif kemudian digunakan untuk memperkuat gambaran mengenai kondisi *collaborative governance* dan penguatan UMKM desa. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa kemitraan tidak hanya berlangsung melalui mekanisme kelembagaan dan hubungan bisnis, tetapi juga ditopang oleh nilai-nilai Islam yang berkembang dalam lingkungan Pesantren Sunan Drajat. Nilai *amanah*, *siddiq*, *musyawarah*, *ukhuwah*, *'adalah*, dan *at-tawatsuq* tampak dalam hubungan antaraktor, mekanisme komunikasi, pembagian peran, serta pengaturan kemitraan. Secara kuantitatif, kualitas *collaborative governance* berada pada kategori baik, demikian pula penguatan UMKM yang menjadi dampak utama dari kemitraan tersebut.

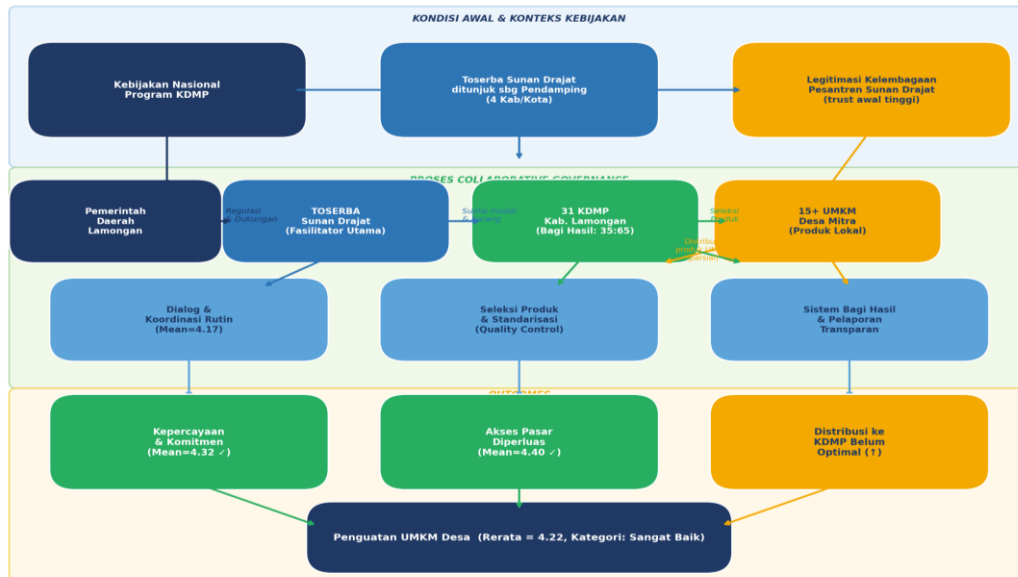
Pola Kemitraan dan *Collaborative Governance*

Kemitraan Toserba Sunan Drajat dengan KDMP di Kabupaten Lamongan dibangun melalui hubungan kelembagaan yang menempatkan Toserba Sunan Drajat sebagai agregator dan mitra utama dalam pengadaan serta distribusi produk. Dari 105 KDMP yang berada dalam jaringan pembinaan Toserba Sunan Drajat di beberapa wilayah, sebanyak 31 KDMP berada di Kabupaten Lamongan. Penelitian ini secara khusus melibatkan 15 UMKM desa yang produknya telah diserap secara langsung melalui jaringan distribusi kemitraan.

Tabel 1. Skema Kerja Sama Toserba Sunan Drajat dengan KDMP Lamongan

No.	Skema	Modal Usaha	Bangunan	Bagi Hasil
1	Sistem Sewa	Toserba	Milik Mitra	Biaya sewa tetap
2	Bagi Hasil I	Toserba (100%)	Milik Mitra	35% Mitra : 65% Toserba
3	Bagi Hasil II	Mitra (100%)	Milik Mitra	65% Mitra : 35% Toserba
Simpulan	KDMP Lamongan menganut Bagi Hasil I	Toserba (100%)	Milik KDMP/Desa	35% KDMP : 65% Toserba

Berdasarkan skema tersebut, KDMP di Lamongan menggunakan pola Bagi Hasil I. Toserba Sunan Drajat menyediakan barang sekaligus menanggung modal barang, sedangkan KDMP menyediakan tempat dan tenaga untuk menjalankan operasional. Pola ini membuat KDMP tidak harus menyediakan modal awal yang besar untuk membangun unit usaha. Hubungan tersebut juga memberikan ruang bagi Toserba untuk memperluas jaringan distribusi sekaligus membuka akses pasar bagi produk UMKM desa.



Gambar 1. Diagram Alir Pola *Collaborative Governance* Kemitraan Toserba Sunan Drajat, KDMP, dan UMKM Desa Kabupaten Lamongan

Pola *collaborative governance* yang ditemukan dalam penelitian dapat dilihat melalui keterhubungan antara konteks kebijakan, aktor, proses kolaborasi, dan hasil kemitraan. Kebijakan pembentukan KDMP menjadi konteks kelembagaan yang mempertemukan pemerintah desa, KDMP, Toserba Sunan Drajat, pesantren, dan UMKM. Hubungan antaraktor kemudian berkembang melalui pembagian peran dalam pengadaan, distribusi, pemasaran, dan pengembangan produk.

Dalam proses tersebut, terdapat hubungan yang tidak sepenuhnya bersifat transaksional. Kepercayaan terhadap Toserba Sunan Drajat dan legitimasi Pesantren Sunan Drajat menjadi modal penting dalam membangun hubungan antarlembaga. Pada saat yang sama, mekanisme kerja sama tertulis, pembagian hasil, seleksi produk, serta standar kualitas menjadi perangkat yang mengatur hubungan ekonomi antaraktor.

Tabel 2. Faktor Pendukung dan Penghambat *Collaborative Governance*

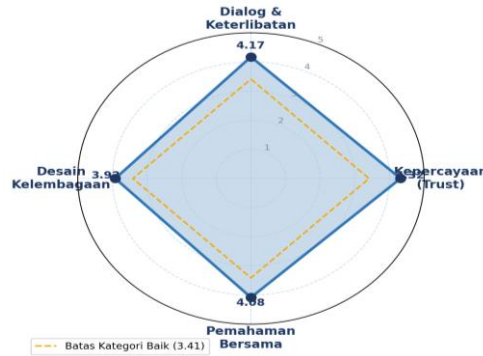
Faktor Pendukung	Faktor Penghambat
Legitimasi dan kepercayaan terhadap Pesantren Sunan Drajat	Asimetri posisi tawar antaraktor
Dukungan dan mandat pemerintah	Standarisasi produk yang cukup ketat
Ketersediaan modal barang dari Toserba	Sebagian KDMP belum aktif dalam distribusi
Jaringan distribusi Toserba yang luas	Sistem informasi belum terintegrasi
Adanya hubungan kemitraan dan pembagian hasil	Kapasitas pengelola KDMP masih beragam

Faktor pendukung utama berasal dari legitimasi Pesantren Sunan Drajat, dukungan pemerintah, kemampuan Toserba menyediakan modal barang, serta jaringan distribusi yang telah terbentuk. Kondisi tersebut menciptakan fondasi yang relatif kuat bagi kolaborasi. Sebaliknya, masih terdapat sejumlah hambatan, terutama perbedaan posisi tawar, tuntutan

standardisasi produk, belum optimalnya keterlibatan sebagian KDMP, serta keterbatasan sistem informasi yang menghubungkan kebutuhan pasar dengan UMKM.

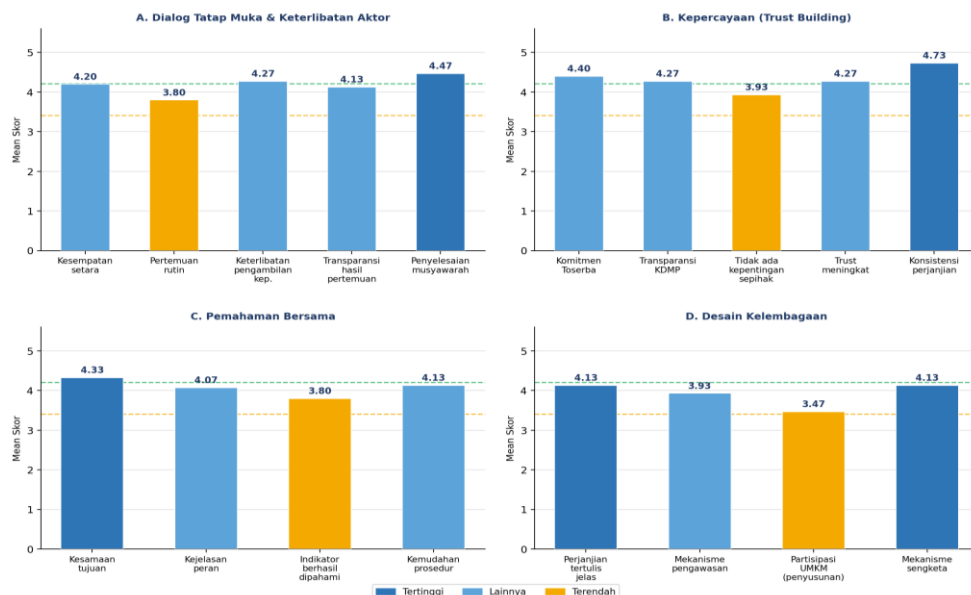
Kualitas *Collaborative Governance* dan Pemetaan Nilai Islam

Hasil pengukuran terhadap 15 UMKM menunjukkan bahwa pelaksanaan *collaborative governance* memperoleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,123 dan berada pada kategori Baik. Dimensi *Trust Building* menjadi aspek paling kuat dengan nilai rata-rata 4,320 dan masuk kategori Sangat Baik. Temuan ini menunjukkan bahwa kepercayaan menjadi fondasi penting dalam hubungan kemitraan antara UMKM, KDMP, dan Toserba Sunan Drajat.



Gambar 2. Radar Chart Profil Dimensi *Collaborative Governance* (n=15)

Empat dimensi *collaborative governance* kemudian dipetakan dengan nilai-nilai Islam yang sesuai dengan karakter hubungan kemitraan. *Trust Building* dikaitkan dengan *amanah* dan *siddiq*, *face-to-face dialogue* dengan *musyawarah*, *shared understanding* dengan *ukhuwah*, sedangkan *institutional design* dikaitkan dengan *'adalah* dan *at-tawatsuq*.



Gambar 3. Mean Skor Per Item – Seluruh Dimensi *Collaborative Governance* (n=15)

Tabel 3. Statistik Deskriptif Dimensi Dialog Tatap Muka (n=15)

No.	Pernyataan	Mean	Std.Dev	Kategori	Min-Max
1	Kesempatan setara menyampaikan pendapat dalam forum koordinasi	4.20	0.54	Baik	3-5
2	Pertemuan koordinasi dilaksanakan secara rutin dan terjadwal	3.80	0.40	Baik	3-4

3	Seluruh pihak dilibatkan dalam pengambilan keputusan	4.27	0.44	Sangat Baik	4-5
4	Hasil pertemuan dikomunikasikan secara transparan	4.13	0.34	Baik	4-5
5	Perbedaan pendapat diselesaikan secara musyawarah	4.47	0.50	Sangat Baik	4-5
Rata- rata		4.17	0.32	Baik	

Hasil pengukuran menunjukkan bahwa dialog dan keterlibatan aktor berada pada kategori Baik. Interaksi langsung antara pihak Toserba, KDMP, dan UMKM memberikan ruang untuk menyampaikan kebutuhan, menyelesaikan persoalan, dan membangun kesepahaman dalam pelaksanaan kemitraan.

Tabel 4. Statistik Deskriptif Dimensi Kepercayaan (n=15)

No.	Pernyataan	Mean	Std.Dev	Kategori	Min-Max
1	Toserba Sunan Drajat berkomitmen membantu pengembangan UMKM	4.40	0.49	Sangat Baik	4-5
2	KDMP menjalankan perannya secara transparan dan bertanggung jawab	4.27	0.44	Sangat Baik	4-5
3	Tidak ada pihak yang memanfaatkan kemitraan secara sepihak	3.93	0.25	Baik	3-4
4	Kepercayaan antar mitra meningkat seiring berjalannya kemitraan	4.27	0.44	Sangat Baik	4-5
5	Komitmen dalam PKS dijalankan secara konsisten	4.73	0.44	Sangat Baik	4-5
Rata- rata		4.32	0.31	Sangat Baik	

Dimensi kepercayaan memperoleh skor paling tinggi dibandingkan dimensi lainnya. Nilai rata-rata 4,320 menunjukkan bahwa hubungan kemitraan telah ditopang oleh tingkat kepercayaan yang kuat. Kepercayaan tersebut terutama berkaitan dengan reputasi Pesantren Sunan Drajat, kredibilitas Toserba, dan pengalaman UMKM dalam menjalankan hubungan kemitraan.

Tabel 5. Statistik Deskriptif Dimensi Pemahaman Bersama (n=15)

No.	Pernyataan	Mean	Std.Dev	Kategori	Min-Max
1	Semua pihak memiliki kesamaan pemahaman tentang tujuan kemitraan	4.33	0.47	Sangat Baik	4-5
2	Peran dan tanggung jawab masing-masing mitra didefinisikan dengan jelas	4.07	0.57	Baik	3-5
3	Indikator keberhasilan kemitraan dipahami oleh semua pihak	3.80	0.40	Baik	3-4
4	Kebijakan dan prosedur kemitraan mudah dipahami UMKM desa	4.13	0.50	Baik	3-5
Rata- rata		4.08	0.41	Baik	

Dimensi *shared understanding* memperoleh nilai rata-rata 4,083 dan berada pada kategori Baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar aktor telah memiliki pemahaman mengenai tujuan dan mekanisme kemitraan. Pemahaman tersebut berkembang melalui interaksi dan pengalaman bersama dalam menjalankan kegiatan usaha.

Tabel 6. Statistik Deskriptif Dimensi Desain Kelembagaan (n=15)

No.	Pernyataan	Mean	Std.Dev	Kategori	Min-Max
1	Terdapat perjanjian tertulis yang jelas mengatur hak dan kewajiban	4.13	0.62	Baik	3-5
2	Mekanisme pengawasan dan evaluasi kemitraan berjalan efektif	3.93	0.25	Baik	3-4
3	Aturan kemitraan disusun secara partisipatif melibatkan UMKM	3.47	0.50	Baik	3-4
4	Terdapat mekanisme jelas untuk menyelesaikan sengketa	4.13	0.50	Baik	3-5
Rata- rata		3.92	0.38	Baik	

Dimensi desain kelembagaan memperoleh nilai rata-rata 3,917 dan menjadi dimensi dengan skor paling rendah dalam *collaborative governance*, meskipun masih berada pada kategori Baik. Perjanjian tertulis mengenai hak dan kewajiban memperoleh nilai 4,13, sedangkan mekanisme pengawasan dan evaluasi memperoleh nilai 3,93. Temuan ini menunjukkan bahwa struktur formal kemitraan telah tersedia, tetapi ruang partisipasi dan penguatan mekanisme kelembagaan masih diperlukan.

Tabel 7. Rekapitulasi Variabel Collaborative Governance (n=15)

No.	Dimensi	Mean	SD	Kategori	Rank
1	Dialog Tatap Muka & Keterlibatan Aktor/ Musyawarah	4.173	0.317	Baik	3
2	Kepercayaan (Trust Building) / Aspek Amanah & Siddiq	4.320	0.308	Sangat Baik	1
3	Pemahaman Bersama (Shared Understanding)/ Aspek Ukhuwah & Visi Jamaah	4.083	0.415	Baik	4
4	Desain Kelembagaan/Aspek 'Adalah & At-Tawatsuq	3.917	0.384	Baik	5
Rerata Keseluruhan CG		4.123		Baik	

Secara keseluruhan, *collaborative governance* memperoleh nilai rata-rata 4,123 dengan kategori Baik. *Trust Building* memperoleh nilai tertinggi sebesar 4,320, diikuti *Face-to-Face Dialogue* sebesar 4,173 dan *Shared Understanding* sebesar 4,083. Sementara itu, *Institutional Design* memperoleh nilai 3,917. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kualitas hubungan antarpelaku telah terbentuk dengan baik, sedangkan penguatan aspek kelembagaan menjadi kebutuhan yang masih perlu diperhatikan.

Penguatan UMKM Desa dan Hubungan antara Collaborative Governance dengan Kinerja Kemitraan

Penguatan UMKM dalam penelitian ini dilihat melalui empat dimensi, yaitu akses permodalan, akses pasar, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta daya saing dan keberlanjutan usaha. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa keseluruhan dimensi memperoleh nilai rata-rata 4,099 dan berada pada kategori Baik.

Tabel 8. Statistik Deskriptif Akses Permodalan

No.	Pernyataan	Mean	Std.Dev	Kategori	Min-Max
1	Kemitraan memudahkan akses permodalan untuk pengembangan usaha	4.00	0.73	Baik	3-5
2	KDMP menyediakan skema kredit/pinjaman yang terjangkau bagi UMKM	3.27	0.44	Cukup	3-4
3	Kemudahan dalam proses pengajuan dan pencairan modal usaha	3.87	0.50	Baik	3-5
Rerata Dimensi		3.71	0.50	Baik	

Dimensi akses permodalan memperoleh nilai rata-rata 3,71 dan berada pada kategori Baik. Kemudahan akses permodalan melalui kemitraan untuk pengembangan usaha memperoleh skor 4,00. Sementara itu, ketersediaan skema kredit atau pinjaman yang terjangkau dari KDMP memperoleh skor paling rendah, yaitu 3,27 dan berada pada kategori Cukup. Temuan ini menunjukkan bahwa kemitraan telah membantu UMKM dalam aspek pembiayaan usaha, tetapi belum sepenuhnya menyediakan mekanisme pembiayaan langsung yang terjangkau.

Tabel 9. Statistik Deskriptif Akses Pasar

No.	Pernyataan	Mean	Std.Dev	Kategori	Min-Max
1	Produk UMKM menjangkau pasar yang lebih luas melalui kemitraan	4.40	0.49	Sangat Baik	4-5
2	Kemitraan meningkatkan volume penjualan secara signifikan	4.27	0.44	Sangat Baik	4-5
3	Toserba memprioritaskan produk lokal UMKM desa dalam distribusi	4.73	0.44	Sangat Baik	4-5
4	Mendapat informasi pasar (tren, permintaan, standar kualitas)	4.20	0.54	Baik	3-5
Rerata Dimensi		4.40	0.41	Sangat Baik	

Akses pasar menjadi dimensi dengan nilai tertinggi, yaitu 4,40 dan termasuk kategori Sangat Baik. Produk UMKM dinilai mampu menjangkau pasar yang lebih luas melalui kemitraan dengan skor 4,40, sedangkan peningkatan volume penjualan memperoleh skor 4,27. Hasil ini menunjukkan bahwa keberadaan jaringan Toserba memberikan manfaat yang paling nyata dalam membuka dan memperluas pasar UMKM desa.

Tabel 10. Statistik Deskriptif Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia

No.	Pernyataan	Mean	Std.Dev	Kategori	Min-Max
1	Mendapatkan pelatihan kewirausahaan/manajemen usaha melalui kemitraan	3.80	0.40	Baik	3-4

No.	Pernyataan	Mean	Std.Dev	Kategori	Min-Max
2	Pelatihan yang diberikan relevan dengan kebutuhan pengembangan usaha	3.73	0.44	Baik	3-4
3	Pengetahuan dan keterampilan mengelola usaha meningkat	4.20	0.54	Baik	3-5
Rerata Dimensi		3.91	0.39	Baik	

Peningkatan kapasitas sumber daya manusia memperoleh nilai rata-rata 3,91 dan berada pada kategori Baik. Kemitraan memberikan ruang bagi UMKM untuk memperoleh pengalaman baru dalam pengelolaan usaha, pemenuhan standar produk, dan pemasaran. Namun, peningkatan kapasitas masih perlu dilakukan secara lebih terarah agar UMKM mampu mengikuti perkembangan kebutuhan pasar dan standar jaringan distribusi.

Tabel 11. Statistik Deskriptif Daya Saing dan Keberlanjutan

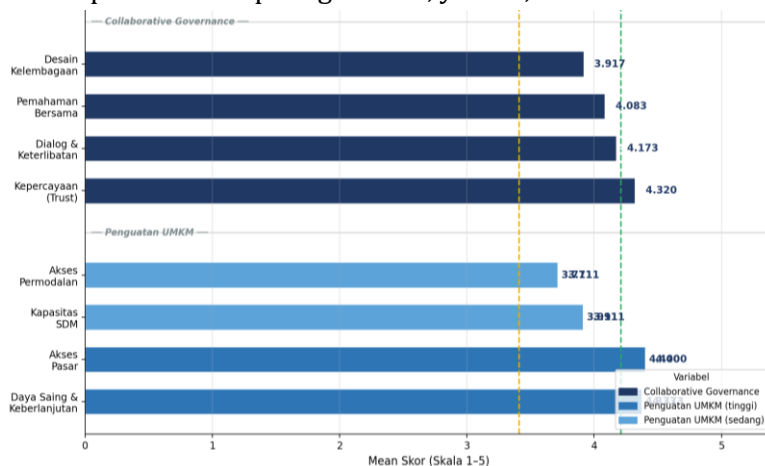
No.	Pernyataan	Mean	Std.Dev	Kategori	Min-Max
1	Kualitas produk meningkat sejak bergabung dalam kemitraan	4.33	0.47	Sangat Baik	4-5
2	Pendapatan usaha mengalami peningkatan yang signifikan	4.20	0.54	Baik	3-5
3	Usaha lebih berkelanjutan dan stabil sejak bergabung kemitraan	4.20	0.54	Baik	3-5
4	Kemitraan mendorong inovasi produk dan proses produksi	4.33	0.47	Sangat Baik	4-5
5	Kemitraan perlu dilanjutkan dan diperluas ke UMKM desa lainnya	4.80	0.40	Sangat Baik	4-5
Rerata Dimensi		4.37	0.42	Sangat Baik	

Dimensi daya saing dan keberlanjutan memperoleh nilai rata-rata 4,37 dan termasuk kategori Sangat Baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kemitraan memberikan kontribusi terhadap kemampuan UMKM dalam mempertahankan usaha sekaligus meningkatkan daya saing produk.

Tabel 12. Rekapitulasi Variabel Penguatan UMKM Desa

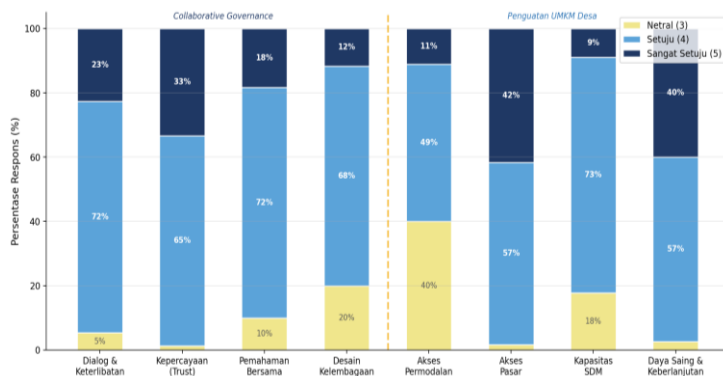
No.	Sub-Dimensi	Mean	SD	Kategori	Rank
1	Akses Permodalan	3.711	0.500	Baik	4
2	Akses Pasar	4.400	0.406	Sangat Baik	1
3	Peningkatan Kapasitas SDM	3.911	0.394	Baik	3
4	Daya Saing & Keberlanjutan Usaha	4.373	0.419	Sangat Baik	2
Rerata Keseluruhan Penguatan UMKM		4.099		Baik	

Secara keseluruhan, penguatan UMKM memperoleh nilai rata-rata 4,099 dan berada pada kategori Baik. Akses pasar menjadi dimensi paling kuat dengan nilai 4,400, diikuti daya saing dan keberlanjutan sebesar 4,373 serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia sebesar 3,911. Akses permodalan memperoleh nilai paling rendah, yaitu 3,711.



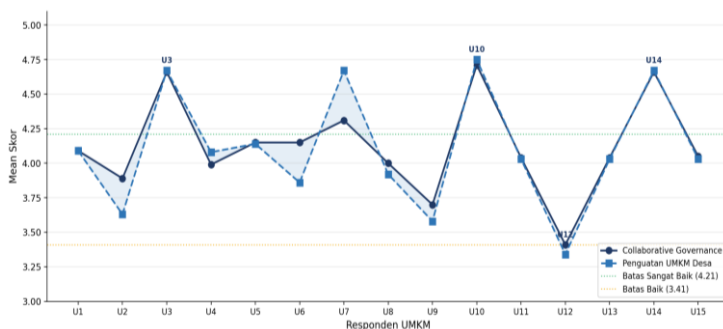
Gambar 4. Perbandingan Mean Seluruh Dimensi – *Collaborative Governance* dan Penguatan UMKM

Perbandingan tersebut memperlihatkan bahwa seluruh dimensi *collaborative governance* dan penguatan UMKM berada pada kategori Baik atau Sangat Baik. Nilai tertinggi terdapat pada *Trust Building* dan akses pasar, sedangkan nilai terendah terdapat pada desain kelembagaan dan akses permodalan.



Gambar 5. Distribusi Frekuensi Respons Per Dimensi (%)

Distribusi respons memperlihatkan kecenderungan positif pada sebagian besar dimensi yang diukur. Hal ini memperkuat hasil statistik deskriptif bahwa pelaksanaan kemitraan telah memberikan pengalaman yang relatif baik bagi UMKM mitra.



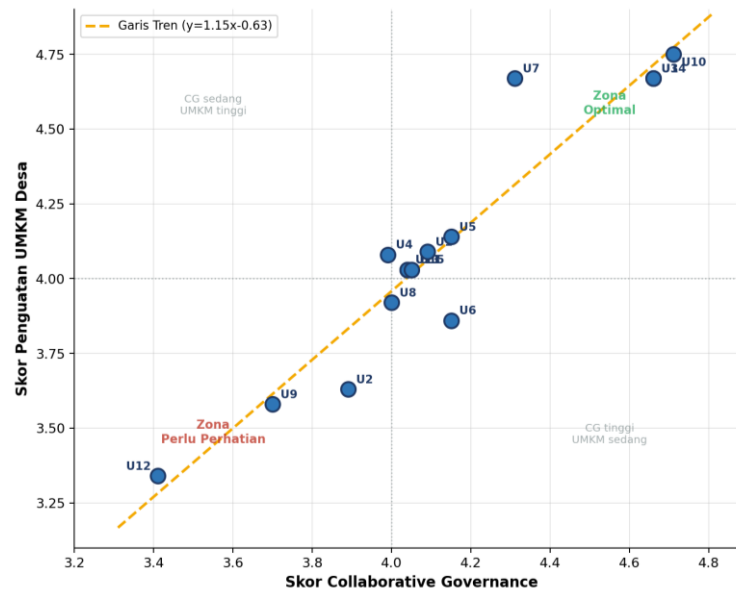
Gambar 6. Profil Skor *Collaborative Governance* dan Penguatan UMKM Per Responden

Profil masing-masing responden menunjukkan adanya variasi kualitas kolaborasi dan tingkat penguatan UMKM. Sebagian besar responden berada pada rentang nilai yang relatif tinggi, meskipun terdapat perbedaan antara kualitas kolaborasi yang dirasakan dan manfaat kemitraan yang diperoleh masing-masing UMKM.

Tabel 13. Skor Mean Collaborative Governance dan Penguatan UMKM Per Responden

UMKM	CG	Kat.CG	UMKM Skor	Kat.UMKM	Gap (CG-UMKM)	Gap Sign.	Keterangan
U1	4.09	Baik	4.09	Baik	0.00	≈	Normal
U2	3.89	Baik	3.63	Baik	0.26	≈	Normal
U3	4.66	Sangat Baik	4.67	Sangat Baik	-0.01	≈	Zona Optimal
U4	3.99	Baik	4.08	Baik	-0.09	≈	Normal
U5	4.15	Baik	4.14	Baik	0.01	≈	Normal
U6	4.15	Baik	3.86	Baik	0.29	≈	Normal
U7	4.31	Sangat Baik	4.67	Sangat Baik	-0.36	↑	Normal
U8	4.00	Baik	3.92	Baik	0.08	≈	Normal
U9	3.70	Baik	3.58	Baik	0.12	≈	Normal
U10	4.71	Sangat Baik	4.75	Sangat Baik	-0.04	≈	Zona Optimal
U11	4.04	Baik	4.03	Baik	0.01	≈	Normal
U12	3.41	Baik	3.34	Cukup	0.07	≈	Perlu Perhatian
U13	4.04	Baik	4.03	Baik	0.01	≈	Normal
U14	4.66	Sangat Baik	4.67	Sangat Baik	-0.01	≈	Zona Optimal
U15	4.05	Baik	4.03	Baik	0.02	≈	Normal
Rerata	4.12	Baik	4.10	Baik			

Hasil per responden menunjukkan adanya variasi tingkat keberhasilan kemitraan. Beberapa UMKM berada pada *Zona Optimal*, yaitu ketika kualitas *collaborative governance* dan penguatan UMKM sama-sama tinggi. Sebagian lainnya berada pada zona normal, sedangkan responden tertentu masih memerlukan perhatian karena manfaat penguatan UMKM belum sepenuhnya mengikuti kualitas hubungan kolaboratif yang telah terbentuk.



Gambar 7. Scatter Plot Skor Collaborative Governance vs. Penguatan UMKM Per Responden

Scatter plot menunjukkan kecenderungan hubungan positif antara kualitas *collaborative governance* dan penguatan UMKM. Responden yang memiliki skor *collaborative governance* lebih tinggi cenderung menunjukkan tingkat penguatan UMKM yang lebih tinggi. Pola ini memberikan indikasi bahwa kualitas hubungan antarpihak memiliki keterkaitan dengan manfaat ekonomi yang diterima UMKM melalui kemitraan.

Collaborative Governance sebagai Dasar Penguatan Kemitraan

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa *collaborative governance* dalam kemitraan Toserba Sunan Drajat dan KDMP memiliki karakter yang berbeda dari hubungan bisnis yang hanya berorientasi pada transaksi. Hubungan antaraktor dibangun melalui keterlibatan beberapa pihak yang memiliki sumber daya berbeda. Toserba memiliki jaringan distribusi dan kapasitas penyediaan barang, KDMP memiliki kedekatan dengan masyarakat desa, sedangkan UMKM memiliki produk dan kapasitas produksi lokal. Pertemuan sumber daya tersebut membentuk hubungan yang saling melengkapi.

Kondisi ini sejalan dengan pandangan Ansell dan Gash (2008) bahwa *collaborative governance* membutuhkan keterlibatan aktor yang memiliki kepentingan berbeda dalam suatu proses bersama. Dialog, kepercayaan, komitmen, dan pemahaman bersama menjadi unsur penting agar kolaborasi tidak berhenti pada kesepakatan formal. Dalam penelitian ini, unsur tersebut terlihat dalam hubungan antara Toserba, KDMP, dan UMKM.

Nilai *trust building* sebesar 4,320 menjadi temuan yang penting. Kepercayaan yang tinggi tidak hanya muncul karena adanya perjanjian kerja sama, tetapi juga karena reputasi Pesantren Sunan Drajat sebagai lembaga yang telah lama dikenal oleh masyarakat. Kepercayaan tersebut menjadi modal sosial yang memperkecil keraguan UMKM ketika memasuki jaringan distribusi yang lebih besar. Bagi pelaku UMKM desa, reputasi mitra menjadi pertimbangan penting karena hubungan bisnis tidak hanya berkaitan dengan keuntungan, tetapi juga dengan kepastian pembayaran, keberlanjutan kerja sama, dan perlakuan yang adil. Temuan ini memperlihatkan bahwa modal sosial dapat menjadi penguat hubungan kelembagaan. Ketika kepercayaan telah terbentuk, proses komunikasi menjadi lebih mudah dan biaya koordinasi dapat ditekan. Hal

tersebut juga membantu menjelaskan mengapa dimensi *trust building* memperoleh skor paling tinggi dibandingkan dimensi lainnya.

Nilai Islam dalam Praktik Kemitraan

Pemetaan dimensi *collaborative governance* dengan nilai-nilai Islam menjadi salah satu temuan penting dalam penelitian ini. *Trust building* dapat dipahami melalui nilai *amanah* dan *siddiq*, *face-to-face dialogue* melalui *musyawarah*, *shared understanding* melalui *ukhuwah*, sedangkan *institutional design* berkaitan dengan *'adalah* dan *at-tawatsuq*. Pemetaan tersebut tidak dimaksudkan untuk mengganti kerangka *collaborative governance*, tetapi untuk menjelaskan bagaimana proses kolaborasi memperoleh makna dalam lingkungan sosial yang kuat dengan nilai keagamaan.

Nilai *amanah* terlihat dari adanya kepercayaan antara UMKM dengan Toserba dan KDMP. Dalam hubungan ekonomi, *amanah* tidak hanya berarti dapat dipercaya, tetapi juga berkaitan dengan tanggung jawab dalam memenuhi kesepakatan. Ketika pihak yang terlibat menjalankan kewajibannya sesuai kesepakatan, hubungan kemitraan menjadi lebih stabil. Nilai *musyawarah* terlihat melalui komunikasi dan pertemuan antarpihak dalam menyelesaikan persoalan kemitraan. Komunikasi langsung memberikan ruang bagi UMKM untuk menyampaikan kondisi produksi, kendala pemenuhan standar, maupun kebutuhan pasar. Mekanisme semacam ini penting karena UMKM desa memiliki kapasitas yang berbeda dengan jaringan distribusi berskala lebih besar. Sementara itu, *ukhuwah* memberikan dasar bagi terbentuknya pemahaman bersama. Hubungan yang dibangun tidak semata-mata mempertemukan penjual dan pembeli, tetapi mempertemukan aktor yang memiliki tujuan bersama dalam mengembangkan ekonomi masyarakat desa. Nilai tersebut membantu membangun rasa memiliki terhadap program kemitraan.

Pada tingkat kelembagaan, nilai *'adalah* dan *at-tawatsuq* tercermin melalui pembagian hak dan kewajiban, mekanisme kerja sama, serta aturan yang mengikat pihak-pihak yang terlibat. Namun, skor desain kelembagaan yang lebih rendah dibandingkan *trust building* menunjukkan bahwa aspek formal masih membutuhkan penguatan. Kepercayaan personal dan sosial sudah relatif kuat, tetapi belum seluruhnya diikuti dengan sistem kelembagaan dan informasi yang sama kuatnya.

Kemitraan sebagai Instrumen Perluasan Akses Pasar UMKM

Akses pasar memperoleh skor tertinggi dalam dimensi penguatan UMKM, yaitu 4,400. Temuan ini menunjukkan bahwa manfaat paling nyata dari kemitraan dirasakan oleh UMKM dalam bentuk perluasan pasar. Produk yang sebelumnya lebih banyak beredar di lingkungan lokal memperoleh kesempatan untuk masuk ke jaringan distribusi Toserba Sunan Drajat dan KDMP.

Kondisi tersebut menunjukkan fungsi agregator yang dijalankan Toserba Sunan Drajat. UMKM tidak harus membangun jaringan pemasaran sendiri dari awal karena telah tersedia saluran distribusi yang dapat digunakan bersama. Bagi UMKM desa dengan keterbatasan modal, sumber daya manusia, dan jaringan pemasaran, keberadaan agregator dapat mengurangi hambatan untuk memasuki pasar yang lebih luas.

Hasil ini juga memperlihatkan bahwa penguatan UMKM tidak selalu harus dimulai dari pemberian modal tunai. Akses terhadap pasar, jaringan distribusi, informasi kebutuhan konsumen, dan kepastian penyerapan produk dapat menjadi bentuk dukungan yang sama pentingnya. Ketika produk memiliki pasar yang lebih jelas, UMKM memiliki ruang yang lebih besar untuk mempertahankan produksi dan mengembangkan usahanya.

Skor daya saing dan keberlanjutan yang mencapai 4,373 memperkuat temuan tersebut. Kemitraan tidak hanya memberikan manfaat jangka pendek dalam bentuk penjualan, tetapi juga berpotensi memperkuat keberlangsungan usaha. Hubungan dengan jaringan distribusi yang lebih luas memberikan pengalaman bagi UMKM untuk menyesuaikan produk dengan kebutuhan pasar dan standar yang berlaku.

Akses Permodalan sebagai Titik yang Masih Lemah

Berbeda dengan akses pasar, akses permodalan memperoleh skor paling rendah, yaitu 3,711. Temuan ini menunjukkan bahwa kemitraan telah memberikan manfaat ekonomi kepada UMKM, tetapi belum sepenuhnya menjawab kebutuhan modal usaha secara langsung. Skor yang rendah terutama terlihat pada ketersediaan skema kredit atau pinjaman yang terjangkau dari KDMP.

Temuan ini penting karena penguatan UMKM membutuhkan lebih dari sekadar akses pasar. Ketika permintaan meningkat, UMKM membutuhkan modal kerja untuk meningkatkan kapasitas produksi, membeli bahan baku, memperbaiki kemasan, memenuhi standar produk, dan menjaga kesinambungan pasokan. Tanpa dukungan modal yang memadai, peluang pasar yang semakin besar justru dapat menjadi tekanan baru bagi UMKM.

Dalam konteks kemitraan Toserba Sunan Drajat dan KDMP, terdapat peluang untuk memperkuat hubungan antara distribusi dan pembiayaan. KDMP tidak hanya dapat berperan sebagai titik distribusi, tetapi juga dikembangkan sebagai lembaga yang membantu memenuhi kebutuhan pembiayaan UMKM secara lebih terstruktur. Pola tersebut dapat dilakukan dengan tetap memperhatikan prinsip syariah dan kemampuan UMKM.

Penguatan Kelembagaan dan Posisi Tawar UMKM

Meskipun kualitas *collaborative governance* berada pada kategori Baik, penelitian menemukan beberapa persoalan yang perlu diperhatikan. Asimetri posisi tawar menjadi salah satu tantangan karena Toserba Sunan Drajat memiliki jaringan, kapasitas distribusi, dan kekuatan pasar yang jauh lebih besar dibandingkan sebagian UMKM desa.

Standarisasi produk juga menjadi tantangan tersendiri. Dari satu sisi, standar diperlukan untuk menjaga kualitas produk yang masuk ke jaringan Toserba. Namun, dari sisi UMKM, standar yang terlalu sulit dipenuhi dapat menjadi hambatan untuk memasuki pasar. Karena itu, proses standarisasi perlu disertai pendampingan agar UMKM mampu memenuhi persyaratan secara bertahap.

Persoalan lainnya adalah belum optimalnya aktivitas sebagian KDMP dalam distribusi. Keberadaan KDMP belum otomatis menghasilkan kolaborasi yang efektif apabila kapasitas pengelola, aktivitas usaha, dan keterhubungan dengan jaringan distribusi masih berbeda-beda. Penguatan kapasitas pengelola KDMP menjadi penting agar koperasi benar-benar berfungsi sebagai penghubung antara kebutuhan masyarakat desa, UMKM, dan jaringan usaha.

Digitalisasi dan Penguatan Ekosistem Kemitraan

Keberadaan *Sundra App* menunjukkan bahwa pengembangan kemitraan mulai bergerak menuju ekosistem usaha berbasis digital. Platform tersebut memiliki potensi untuk menghubungkan kebutuhan distribusi, transaksi, dan komunikasi antara mitra. Namun, penelitian juga menemukan bahwa sistem informasi yang tersedia belum sepenuhnya terintegrasi.

Kondisi ini menunjukkan adanya ruang pengembangan yang cukup besar. Sistem informasi yang terintegrasi dapat digunakan untuk mengetahui kebutuhan stok, permintaan produk, kapasitas produksi UMKM, proses pemesanan, hingga distribusi. Bagi UMKM, informasi tersebut dapat membantu menentukan jumlah produksi dan mengurangi ketidakpastian pasar. Bagi Toserba dan KDMP, sistem informasi dapat membantu mengatur distribusi secara lebih efisien. Digitalisasi juga dapat memperkuat transparansi kemitraan. Informasi mengenai transaksi, pembayaran, permintaan, dan distribusi yang tercatat dengan baik dapat memperkuat akuntabilitas antarpihak. Dalam kerangka nilai Islam, transparansi tersebut sejalan dengan prinsip *amanah* dan tanggung jawab dalam mengelola hubungan ekonomi.

Hubungan *Collaborative Governance* dengan Penguatan UMKM

Hasil *scatter plot* menunjukkan kecenderungan hubungan positif antara kualitas *collaborative governance* dan penguatan UMKM. Responden dengan kualitas kolaborasi yang lebih baik cenderung memiliki tingkat penguatan usaha yang lebih tinggi. Temuan ini memberikan gambaran bahwa hubungan kelembagaan yang sehat memiliki kaitan dengan manfaat ekonomi yang dirasakan UMKM.

Namun, hasil tersebut perlu dibaca sebagai kecenderungan berdasarkan data deskriptif, bukan sebagai bukti hubungan kausal. Jumlah responden yang hanya 15 UMKM juga membuat hasil ini lebih tepat digunakan untuk membaca pola pada konteks kemitraan yang diteliti daripada untuk melakukan generalisasi secara luas.

Temuan tersebut memperkuat gagasan bahwa penguatan UMKM desa membutuhkan ekosistem, bukan hanya intervensi individual. UMKM membutuhkan pasar, jaringan distribusi, kelembagaan, informasi, pendampingan, dan pembiayaan secara bersamaan. *Collaborative governance* menyediakan ruang untuk mempertemukan sumber daya tersebut, sedangkan nilai-nilai Islam memberikan dasar etis dalam menjaga hubungan antarpihak.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa kemitraan Toserba Sunan Drajat dan KDMP memiliki potensi menjadi model penguatan UMKM desa yang menggabungkan kapasitas ekonomi dengan nilai sosial-keagamaan. Kekuatan utamanya terletak pada kepercayaan, jaringan pasar, dan legitimasi kelembagaan. Pengembangannya ke depan perlu diarahkan pada penguatan desain kelembagaan, pembiayaan UMKM, kapasitas KDMP, standardisasi yang disertai pendampingan, serta integrasi sistem informasi. Dengan penguatan tersebut, nilai *amanah*, *musyawarah*, *ukhuwah*, dan *'adalah* tidak hanya menjadi nilai yang melekat pada hubungan kemitraan, tetapi dapat diterjemahkan menjadi mekanisme tata kelola yang nyata dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Model *collaborative governance* berbasis nilai-nilai Islam dalam kemitraan antara Toserba Sunan Drajat dan Koperasi Desa Merah Putih (KDMP) di Kabupaten Lamongan menunjukkan kontribusi yang baik terhadap penguatan UMKM desa, dengan skor penguatan UMKM sebesar 4,099. Kolaborasi yang terbentuk tidak hanya ditopang oleh mekanisme kerja sama kelembagaan, tetapi juga oleh nilai *amanah* dan *siddiq* yang menjadi dasar kepercayaan antarpihak. Dimensi *trust building* memperoleh skor tertinggi sebesar 4,320 dan diperkuat melalui dialog (*musyawarah*) serta pemahaman bersama (*ukhuwah*). Temuan ini menunjukkan bahwa nilai-nilai Islam dapat menjadi bagian nyata dari proses tata kelola kolaboratif dalam pengembangan ekonomi desa.

Manfaat kemitraan paling kuat terlihat pada perluasan akses pasar dengan skor 4,400 dan peningkatan daya saing serta keberlanjutan usaha. Namun, kolaborasi masih menghadapi beberapa persoalan, terutama akses permodalan langsung yang belum optimal, posisi tawar yang belum sepenuhnya seimbang, keterlibatan sebagian KDMP yang masih terbatas, tuntutan standardisasi produk bagi UMKM kecil, serta belum terintegrasinya sistem informasi permintaan dan distribusi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kekuatan hubungan dan kepercayaan antarpihak belum sepenuhnya diikuti oleh penguatan desain kelembagaan.

Implikasi penelitian ini mengarah pada perlunya penguatan kemitraan pada tiga aspek. Pertama, *Sundra App* dapat dikembangkan sebagai sistem informasi bersama yang menghubungkan penawaran produk UMKM, kebutuhan KDMP, stok, dan permintaan pasar secara lebih terintegrasi. Kedua, mekanisme *musyawarah* perlu diperkuat melalui forum berkala yang melibatkan Toserba, KDMP, dan perwakilan UMKM agar penyusunan aturan dan pembagian manfaat semakin mencerminkan prinsip *'adalah*. Ketiga, kapasitas pengelola KDMP perlu ditingkatkan agar tidak hanya berperan sebagai agen distribusi, tetapi mampu menjadi penggerak ekonomi desa yang aktif dan mandiri.

Untuk penelitian selanjutnya, kajian dapat memperluas jumlah UMKM dan KDMP yang terlibat serta mengamati perkembangan kemitraan dalam jangka waktu yang lebih panjang. Penelitian berikutnya juga dapat menguji secara kuantitatif hubungan antara kualitas *collaborative governance*, nilai-nilai Islam, dan kinerja UMKM sehingga model tata kelola berbasis nilai Islam yang ditemukan dalam penelitian ini dapat dikembangkan dan diuji pada konteks ekonomi desa yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbad, M. F. (2021). *Pesantren Dan Perubahan Sosial: Kebudayaan, Otoritas, Nilai Dan Transmisi Pengetahuan*. 3(1). <https://ejournal.maarifnajateng.or.id/index.php/asna/article/view/52>
- Afifuddin, M. (2022i). *Peran Pesantren dalam Pengembangan Ekonomi Syariah (Studi pada Pondok Pesantren Nurul Jadid dan Pondok Pesantren Zainul Hasan)*. 2(1). <https://doi.org/DOI:10.55120/iltizamat.v2i1.915>
- Amalia, N., Ramadhan, V. P., & Neni, N. (2025). *Implementasi Nilai Shiddiq dan Amanah dalam Pendidikan Agama Islam untuk Membangun Ukhuwah dan Lingkungan Pergaulan Positif*. 2(4). <https://doi.org/10.61132/hidayah.v2i4.1650>
- Anjelisa, A., Fatmawati, F., & Nuryakin, N. (2023). The effect of Islamic service quality on customer satisfaction and loyalty with satisfaction as a mediating variable. *International Journal of Management Studies and Islamic Thought*, 3(2), 85–98.
- Anniza, N., Hasniati, H., Ahmad, B., & Syahribulan, S. (2024). Participatory governance practices in incubators in growing and developing UMKM in Makassar City. *Journal of Management and Administration Provision*, 4(1), 117–127. <https://doi.org/10.55885/jmap.v4i1.670>
- 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>
- Bianchi, C., Nasi, G., & Rivenbark, W. C. (2021). Implementing collaborative governance: Models, experiences, and challenges. *Public Management Review*, 23(11), 1581–1589. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1878777>
- Blakely, E. J., & Leigh, N. G. (2017). *Planning local economic development: Theory and practice*. Sage Publications.

- Cahyono, E., Setiawan, M., & Supriyanto, A. (2024). Role of supply chain management in improving competitive advantage of Indonesian small and medium enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 696–707. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.55](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.55)
- Chawa, A. F., Putra, M. H., & Susanti, A. (2024). Bonding, bridging and linking capital: How social capital was mobilized during the PPKM Micro in Malang Raya. *Jurnal Ilmu Sosial*, 22(2), 67–88. <https://doi.org/10.14710/jis.22.2.2023.67-88>
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Gresik, I. (2025). *Gandeng Ponpes Sunan Drajat, Kopdes Merah Putih Dapet Balongpanggang buka Toserba*. Info Gresik. <https://infogresik.id/gandeng-ponpes-sunan-drajat-kopdes-merah-putih-dapet-balongpanggang-buka-toserba/>
- Hadi, K., & Santoso, B. (2023). From charity to enterprise: A case study of a productive waqf transformation in a Pesantren. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 17(2), 350–368. <https://doi.org/10.1108/JEC-01-2022-0004>
- Hafidhuddin, D., & Tanjung, H. (2019). *Manajemen syariah dalam praktik: Sebuah kajian pesantren berbasis wirausaha*. Gema Insani Press.
- Hikmah, N., Kurniawan, M. A., & Harmoyo, D. (2024). *Penguatan Kewirausahaan Berbasis Pesantren Menuju Kemandirian Ekonomi (Studi Kasus di Pondok Pesantren Mannallah Bantul Yogyakarta)*. 6(1). <https://doi.org/10.51339/iqtis.v6i1.2797>
- Ismail, A., & Nur, M. (2023). Developing entrepreneurial ecosystems in pesantren: The role of multi-stakeholder collaboration. *Journal of Islamic Business and Management*, 13(1), 57–75. <https://doi.org/10.2345/jibm.v13i1.302>
- Lamongan, K. M. K. (2025). *Grand launching Sundra App Ponpes Sunan Drajat*. <https://mantup.lamongankab.go.id/posting/35122>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Nahda, A. R. M., & Arif, L. (2022). *Collaborative Governance Dalam Pengembangan Wisata Religi Makam Gus Dur Di Kabupaten Jombang*. 8(3). <https://doi.org/10.35817/publicuho.v8i3.868>
- Nasrulhaq, N. (2018). Nilai Dasar Collaborative Governance Dalam Studi Kebijakan Publik. <https://doi.org/DOI:10.26618/kjap.v6i3.2261>
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2005). The collaboration index: A measure for supply chain collaboration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(1), 44–62. <https://doi.org/10.1108/09600030510577421>
- Suryanto, A. (2022). Kolaborasi pemerintah desa dan BUMDes dalam pemberdayaan UMKM di Jawa Timur. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, 26(1), 45–62.
- Suryanto, et al. (2024). Islamic service performance and customer trust in modern retail. *Journal of Service Excellence*, 7(1), 22–34.
- Thoha, A. F. K. (2024). Visionary leadership and dynamic capabilities: Transforming pesantren into a social enterprise. *International Journal of Islamic Business Ethics (IJIBE)*, 9(1), 46–62. <https://doi.org/10.30659/ijibe.9.1.46-62>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.