

Collaborative Governance dalam Pengelolaan dan Pengembangan Pariwisata di Kampung Sanan Kota Malang

Salma Masrur*, Nazwadifa Nur Atikasari, Raka Aditya Purwakusuma, Bening Alifa Prima Septiandita, Muhammad Alif Bajanegara, Prisca Kiki Wulandari

Universitas Brawijaya

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan collaborative governance dalam pengelolaan dan pengembangan pariwisata di Kampung Sanan, Kota Malang. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis dilakukan menggunakan model Collaborative Governance dari Ansell dan Gash yang mencakup starting conditions, institutional design, facilitative leadership, dan collaborative process. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan Kampung Sanan melibatkan berbagai aktor, seperti pemerintah, pelaku UMKM, masyarakat, koperasi, perguruan tinggi, dan sektor swasta. Kolaborasi tersebut diwujudkan melalui pelatihan, pendampingan usaha, inovasi produk, akses permodalan, serta pengembangan pemasaran digital yang berdampak pada peningkatan daya saing UMKM dan ekonomi lokal. Namun, masih terdapat beberapa kendala, seperti keterbatasan anggaran, ketimpangan kapasitas pelaku usaha, dan koordinasi yang belum optimal. Oleh karena itu, diperlukan penguatan mekanisme kolaborasi dan koordinasi antaraktor untuk mendukung keberlanjutan pengembangan Kampung Sanan sebagai destinasi wisata industri unggulan.

Kata Kunci: Collaborative Governance; Pariwisata; Kampung Sanan; UMKM.

DOI:

<https://doi.org/10.47134/villages.v7i2.510>

*Correspondence: Salma Masrur

Email: salmamasrur07@student.ub.ac.id

Received: 24-04-2026

Accepted: 24-05-2026

Published: 24-06-2026



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license

(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: This study aims to analyze the implementation of collaborative governance in tourism management and development in Kampung Sanan, Malang City. The study employs a descriptive qualitative approach, with data collected through observation, interviews, and documentation. The analysis was conducted using Ansell and Gash's Collaborative Governance model, which encompasses starting conditions, institutional design, facilitative leadership, and the collaborative process. The results show that the management of Kampung Sanan involves various actors, such as the government, MSME operators, the community, cooperatives, universities, and the private sector. This collaboration is realized through training, business mentoring, product innovation, access to capital, and the development of digital marketing, which have led to increased competitiveness of MSMEs and the local economy. However, several challenges remain, such as budget constraints, disparities in business operators' capacities, and suboptimal coordination. Therefore, it is necessary to strengthen collaboration and coordination mechanisms among stakeholders to support the sustainable development of Kampung Sanan as a premier industrial tourism destination.

Keywords: Collaborative Governance; Tourism; Kampung Sanan; SMEs.

Pendahuluan

Sektor pariwisata memiliki potensi keberhasilan yang sangat besar dan memberikan dampak strategis terhadap pembangunan, baik di tingkat nasional maupun regional. Keberhasilan pengembangan industri pariwisata di tingkat nasional merupakan salah satu dari beberapa tren positif di bidang pariwisata yang terlihat di tingkat daerah. Pengembangan pariwisata yang melibatkan banyak pemangku kepentingan dengan kepentingan, sumber daya, dan kewenangan yang berbeda menuntut adanya kolaborasi yang efektif agar tujuan bersama dapat tercapai secara optimal. Tanpa kolaborasi yang baik antaraktor, potensi wisata yang dimiliki suatu daerah berisiko tidak dikelola secara maksimal sehingga manfaat ekonomi dan sosialnya tidak dirasakan secara merata oleh masyarakat ([Zauhar & Hermawan, 2021](#)).

Dalam hal ini, *collaborative governance* hadir sebagai pendekatan tata kelola yang relevan untuk menjelaskan bagaimana aktor pemerintah, swasta, dan masyarakat dapat bekerja sama dalam pengambilan keputusan kolektif yang bersifat formal dan berorientasi pada konsensus ([Ansell & Gash, 2008](#)). Pendekatan ini menjadi penting dalam pengelolaan pariwisata karena keberhasilan suatu destinasi tidak hanya ditentukan oleh kekayaan sumber daya alam dan budaya yang dimiliki, tetapi juga oleh kemampuan para pemangku kepentingan untuk menyusun perencanaan, pembagian peran, dan mekanisme koordinasi secara bersama-sama. Tata kelola kolaboratif memungkinkan setiap aktor menyumbangkan kapasitas dan sumber daya yang dimilikinya sehingga pengelolaan kawasan wisata dapat berjalan lebih terintegrasi dan berkelanjutan.

Salah satu provinsi di Pulau Jawa yang menawarkan peluang baik bagi sektor pariwisata adalah Jawa Timur, khususnya wilayah Malang yang mengembangkan potensi pariwisatanya melalui pemanfaatan sumber daya alam dan budaya, sehingga menarik minat wisatawan mancanegara maupun domestik ([Zauhar & Hermawan, 2021](#)). Desa Wisata Industri Keripik Tempe Sanan di Kota Malang merupakan salah satu contoh destinasi yang memiliki potensi baik bagi pariwisata kuliner maupun ekonomi kreatif berbasis sumber daya lokal ([Prastiwi & Novi Sunu Sri Giriwati, 2024](#)). Kampung Sanan juga merupakan bagian dari program unggulan Pemerintah Kota Malang dalam pengembangan kampung tematik, dengan pengelolaan yang melibatkan multi-aktor meliputi Pemkot, pengrajin, Pokdarwis, pihak swasta, perguruan tinggi, dan berbagai aktor lainnya yang menciptakan dinamika kolaborasi yang kompleks dan menarik untuk dikaji.

Meskipun memiliki potensi besar, penerapan *collaborative governance* di Kampung Sanan memunculkan sejumlah permasalahan. Pertama, koordinasi antarkelompok kepentingan masih belum optimal, sebagaimana terlihat dari struktur kelembagaan dasar organisasi dan proses pengambilan keputusan bersama. Kedua, perencanaan rute wisata

yang terkoordinasi belum terwujud akibat kurangnya integrasi di antara para pemangku kepentingan, terutama antara pemerintah dan sektor swasta. Ketiga, masih terdapat kurangnya kerja sama di bidang pemasaran dan pengembangan promosi, yang menunjukkan bahwa kontribusi dan kesediaan para pemangku kepentingan untuk berpartisipasi dalam proses kerja sama masih terdistribusi secara tidak merata ([Armanu et al., 2023](#)). Selain itu, masalah internal komunitas juga terlihat dari adanya tumpang tindih peran warga sebagai produsen sekaligus pelaku layanan pariwisata, persaingan dan ketimpangan produksi antarwarga yang berpotensi menimbulkan kesenjangan ekonomi, minimnya arahan terkait rute pariwisata, serta infrastruktur wisata yang masih minim dan belum memadai untuk mendukung pariwisata secara masif.

Penelitian mengenai *collaborative governance* terutama dalam pengembangan wisata telah banyak dilakukan dengan berbagai objek dan karakteristik lokasinya. Penelitian yang dilakukan oleh Nurwanda et al. (2024) yang berjudul *Collaborative Governance in Tourism Village Development in Ciamis Regency, West Java Province, Indonesia*. Penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan desa dipengaruhi oleh keterlibatan stakeholder mulai dari pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta untuk mencapai pembangunan berkelanjutan. Namun, proses kolaborasi belum optimal karena rendahnya komitmen aktor dan kelembagaan yang tidak optimal. Selanjutnya, penelitian oleh Muluk et al. (2025) yang berjudul *Collaborative Strategies for Community Empowerment: A Narrative Study on Thematic Village Development in Malang, Indonesia*. Penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan kampung tematik di Kota Malang memerlukan sinergi antara pemerintah, masyarakat, akademisi, sektor swasta dan komunitas lokal. Proses kolaborasi ini bertujuan meningkatkan partisipasi masyarakat yang akan memberikan dampak terhadap sektor ekonomi lokal bagi kawasan tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Harnani et al. (2025) berjudul *Policy Implementation of Kayutangan Heritage Area Development in Malang City*. Penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pengembangan wisata dipengaruhi oleh komunikasi, koordinasi, dan kerjasama pemangku kepentingan. Meskipun masih ditemukan kendala seperti perbedaan kepentingan, dan keterbatasan sumber daya.

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu dapat diketahui bahwa implementasi *collaborative governance* telah banyak diterapkan untuk pengembangan wisata dan pemberdayaan masyarakat. menunjukkan bahwa kolaborasi menjadi faktor penting dalam pembangunan wisata. Akan tetapi, ketiga penelitian tersebut masih memiliki beberapa keterbatasan dalam fokus kajiannya. Penelitian terdahulu lebih banyak membahas penerapan *collaborative governance* pada desa wisata, kampung tematik, ataupun kawasan heritage. Sebagian besar fokus pada implementasi kebijakan dan upaya pemberdayaan

masyarakat. Belum ada penelitian yang secara spesifik mengkaji dinamika hubungan antar aktor yang terlibat dalam pengelolaan wisata industri yang mengkolaborasikan aktivitas ekonomi, produksi dan pariwisata dalam satu kawasan. penelitian terlalu fokus pada keterlibatan pemerintah masyarakat, dan swasta belum banyak yang mengkaji keterlibatan pelaku UMKM, akademisi, dan Pokdarwis. oleh karena itu, masih terdapat kesenjangan penelitian mengenai bagaimana praktik *collaborative governance* diterapkan dalam pengelolaan dan pengembangan kampung wisata berbasis industri lokal.

Penelitian ini memiliki kebaharusan jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu baik dari aspek objek yang diamati maupun fokus analisis yang digunakan. Kajian mengenai *collaborative governance* pada kampung wisata tematik perkotaan berbasis industri lokal unggulan masih relatif terbatas. Maka, penelitian ini akan mengkaji praktik *collaborative governance* dalam pengelolaan dan pengembangan Kampung Sanan Kota Malang sebagai kawasan wisata tematik berbasis industri unggulan. Kampung ini memiliki karakteristik yang cukup unik karena mengintegrasikan aktivitas produksi olahan tempe dengan kegiatan pariwisata sehingga masyarakat memiliki peran ganda tidak hanya sebagai pelaku usaha. selain itu, penelitian ini tidak hanya mengkaji keterlibatan aktif masyarakat, pemerintah dan swasta tapi meliputi akademisi, Pokdarwis, dan koperasi dalam proses pengelolaan dan pengembangan pariwisata berbasis industri lokal.

Berdasarkan berbagai fenomena yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis praktik *collaborative governance* dalam pengelolaan dan pengembangan Kampung Industri Tempe Sanan Kota Malang. Penelitian diawali dengan mengkaji gambaran umum kampung Sanan sebagai kawasan pariwisata sekaligus industri. Penelitian ini juga menganalisis aktor aktor yang terlibat serta berbagai bentuk kolaborasi yang dilakukan dalam pengelolaan Kampung Sanan. Selanjutnya, penelitian ini bertujuan mengkaji strategi yang diterapkan untuk pengembangan usaha sebagai upaya meningkatkan daya saing kawasan industri olahan tempe. Serta bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan *collaborative governance* serta bagaimana dampaknya bagi perkembangan ekonomi, industri, dan wisata yang berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian *collaborative governance* dalam konteks kampung wisata tematik berbasis industri lokal.

Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif-analitis. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang mendalam mengenai dinamika *collaborative governance* yang terjadi dalam pengelolaan dan

pengembangan pariwisata di Kampung Sanan Kota Malang. *Collaborative governance* merupakan fenomena sosial yang kompleks, melibatkan interaksi antar aktor dengan latar belakang, kepentingan, dan sumber daya yang berbeda. ([Ansell & Gash, 2008](#)) Oleh karena itu, pendekatan kualitatif dinilai paling tepat karena memungkinkan peneliti menggali makna, persepsi, serta pola hubungan antar aktor secara kontekstual dan tidak terbatas pada angka atau pengukuran kuantitatif. ([Creswell, 2014](#)) Selain itu, metode ini juga memberikan fleksibilitas bagi peneliti untuk menyesuaikan fokus penelitian dengan kondisi lapangan yang dinamis. ([Moleong, 2017](#))

Strategi observasi dalam penelitian ini dilakukan melalui observasi langsung (*non-partisipatif*) di Kampung Sanan sebagai lokasi penelitian. Peneliti mengamati aktivitas produksi keripik tempe, interaksi antara pelaku usaha dengan wisatawan, serta keterlibatan aktor lain seperti pemerintah dan kelompok sadar wisata (Pokdarwis) dalam mendukung kegiatan pariwisata. Observasi juga diarahkan pada kondisi infrastruktur, seperti fasilitas pendukung wisata, penunjuk arah, serta tata kelola lingkungan kampung wisata. Melalui observasi ini, peneliti dapat memperoleh gambaran empiris mengenai bagaimana praktik *collaborative governance* berlangsung dalam keseharian masyarakat. Observasi dilakukan secara bertahap dengan mencatat temuan lapangan dalam bentuk *field notes* untuk kemudian dianalisis lebih lanjut. ([Sugiyono, 2022](#))

Pemilihan informan dilakukan secara *purposive sampling*, yaitu dengan mempertimbangkan aktor-aktor yang memiliki keterlibatan langsung dalam pengelolaan dan pengembangan Kampung Sanan. Informan utama dalam penelitian ini meliputi perwakilan Pemerintah Kota Malang, khususnya dari dinas yang membidangi pariwisata dan ekonomi kreatif, pengurus Pokdarwis Kampung Sanan, pelaku usaha keripik tempe, serta masyarakat lokal yang terlibat dalam aktivitas pariwisata. Selain itu, informan pendukung juga dapat berasal dari pihak swasta, akademisi, maupun wisatawan yang memiliki pengalaman berinteraksi dengan Kampung Sanan. Pemilihan informan ini didasarkan pada asumsi bahwa mereka memiliki pengetahuan, pengalaman, dan perspektif yang relevan untuk menjelaskan proses kolaborasi yang terjadi, sehingga data yang diperoleh lebih kaya dan komprehensif. ([Patton, 2022](#))

Untuk mendukung data primer yang diperoleh melalui observasi dan wawancara, penelitian ini juga menggunakan data sekunder berupa dokumen-dokumen terkait. Dokumen yang dikumpulkan antara lain kebijakan pemerintah daerah mengenai pengembangan kampung tematik, rencana strategis dinas pariwisata, laporan kegiatan Pokdarwis, data statistik kunjungan wisatawan, serta publikasi atau berita terkait Kampung Sanan. ([Creswell, 2014](#)) Selain itu, dokumen berupa foto, peta lokasi, serta materi promosi wisata juga digunakan untuk memperkuat analisis. Penggunaan dokumen ini bertujuan

untuk melakukan triangulasi data, sehingga meningkatkan validitas dan kredibilitas hasil penelitian.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif yang dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña, yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, peneliti melakukan proses seleksi, pemfokusan, dan penyederhanaan data yang diperoleh dari lapangan. Data yang relevan dengan fokus penelitian dikategorikan berdasarkan tema-tema tertentu, seperti pola interaksi antar aktor, bentuk kolaborasi, serta hambatan yang dihadapi. Selanjutnya, data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk narasi deskriptif agar lebih mudah dipahami dan dianalisis. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan yang dilakukan secara terus-menerus selama proses penelitian berlangsung, dengan cara mengidentifikasi pola, hubungan, serta makna yang muncul dari data. Untuk memastikan keabsahan data, peneliti juga melakukan teknik triangulasi sumber dan metode, serta melakukan konfirmasi ulang kepada informan apabila diperlukan. (Creswell, 2014; Miles & Huberman, 1994)

Hasil dan Pembahasan

Gambaran Umum Kampung Sanan sebagai Kawasan Wisata Industri Tempe

Kampung Sanan merupakan kawasan sentra industri tempe dan keripik tempe yang terletak di Kelurahan Purwantoro Kota Malang dan telah berdiri selama kurang lebih 75 tahun. Kawasan ini tumbuh secara organik dari usaha turun-temurun warganya, di mana sekitar 90 persen penduduknya berprofesi sebagai pengrajin tempe dan keripik tempe. Setiap pelaku usaha beroperasi secara mandiri dengan merek masing-masing, sehingga kawasan ini dikenal sebagai sentra industri dengan beragam unit UMKM yang berdampingan. Terkait sejarah dan ekosistem kawasan ini, salah satu pelaku UMKM Industri Tempe dan Keripik Tempe Kampung Sanan menjelaskan: "Kalau soal nama kampung, saya kurang begitu paham karena ini memang sudah merupakan kampung turun-temurun. Sudah dari nenek moyang, kurang lebih sekitar 75 tahun. Dulu awalnya industri tempe, baru setelah itu keripik tempe berkembang belakangan. Memang dari awal sudah ada pengrajin tempe, sekitar 90 persen warga di sini adalah pengrajin tempe dan kerupuk tempe. Meskipun 90 persen adalah pengrajin tempe dan kerupuk tempe, tapi setiap usaha punya brand sendiri-sendiri." (Hasil Wawancara, 2026)

Awalnya kawasan ini hanya memproduksi tempe, namun seiring waktu berkembang dengan hadirnya diversifikasi produk berupa keripik tempe yang kini menjadi produk unggulan kawasan tersebut. Keripik tempe yang dihasilkan terdiri dari dua jenis, yaitu keripik tempe sagu dan keripik tempe tepung, dengan lebih dari 15 varian rasa yang

menyasar berbagai segmen pasar. Mengenai inovasi produk keripik tempe ini, informan tersebut menambahkan: "Ada keripik tempe sagu dan keripik tempe tepung. Kalau yang terlihat tipis di pasaran biasanya disebut keripik tempe sagu. Yang tepung, sudah dicampurkan tepung sebelum diberi ragi sehingga prosesnya lebih mudah setelah jadi tinggal dipotong, diberi bumbu marinasi, lalu digoreng. Untuk yang sagu, lebih mahal karena lebih tipis dan banyak kepingannya. Kami punya kurang lebih 15 varian rasa" (Hasil Wawancara, 2026). Dalam hal pengelolaan usaha, para pelaku UMKM di Kampung Sanan difasilitasi oleh sebuah koperasi yang menyediakan kebutuhan bahan baku mulai dari kedelai hingga bahan pendukung produksi. Sistem pengadaan bahan baku yang terorganisir ini memungkinkan para pengrajin untuk menjaga keberlangsungan produksi secara efisien tanpa harus keluar dari kawasan. Diversifikasi produk dan penguatan rantai pasok semacam ini sejalan dengan kesimpulan bahwa implementasi program kampung tematik dapat memberikan dampak positif terhadap pertumbuhan UMKM melalui peningkatan produksi, diversifikasi produk, dan perluasan jangkauan pasar, sekaligus memberikan kontribusi pada peningkatan kunjungan wisatawan dan pelestarian budaya lokal ([Mahpuz dkk., 2021](#)). Di sisi pemasaran, para pelaku usaha menjalankan strategi masing-masing secara mandiri, baik melalui jalur *offline* maupun *online*. Keberhasilan ekspor bahkan telah dicapai oleh salah satu UMKM setempat, yakni Keripik Tempe Rohani, yang secara rutin mengirimkan satu kontainer produk per bulan ke Tiongkok, menjadikan Kampung Sanan tidak hanya relevan di pasar domestik tetapi juga di pasar internasional.

Dalam Pengelolannya, Kampung Sanan memiliki Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) yang dibentuk oleh masyarakat sekitar pada tahun 2014. Inisiatif pembentukan kelompok ini didasari oleh Chris Inderayana bersama sembilan anggota yang mayoritas merupakan pelaku usaha olahan tempe. Seiring berjalannya waktu, struktur kepengurusan Pokdarwis terus berkembang dengan melibatkan berbagai unsur masyarakat, seperti perajin tempe dan keripik tempe, produsen pai apel, komunitas seni, hingga pemilik rumah makan yang berada di kawasan kampung sanan. (Aliansyah & Hermawan, 2019) Keberadaan kelompok semacam ini memang menjadi prasyarat penting dalam tata kelola pariwisata berbasis komunitas, mengingat Kelompok Sadar Wisata berperan penting dalam memanfaatkan potensi lokal suatu kawasan untuk dikembangkan menjadi destinasi wisata yang dikelola langsung oleh masyarakat setempat (Muhtadi, 2021, dalam Jurnal Nasional Pariwisata, 2024). Namun demikian, efektivitas Pokdarwis dalam praktiknya tidak selalu berjalan mulus, karena pada banyak kasus serupa di Indonesia kepengurusan ganda atau tumpang tindih peran pengurus dapat menimbulkan dampak tersendiri terhadap kinerja kelembagaan kelompok sadar wisata ([Nuri, 2024](#)).

Perkembangan Kampung Sanan sebagai destinasi wisata industri didukung oleh keterlibatan aktif berbagai instansi pemerintah, antara lain Dinas Pariwisata, Dinas Industri, Dinas Sosial, dan Dinas Kesehatan Kota Malang. Bentuk dukungan tersebut meliputi fasilitasi pengurusan PIRT (Pangan Industri Rumah Tangga) dan sertifikasi halal secara gratis, serta penyelenggaraan pelatihan rutin di bidang produksi, pemasaran, dan komunikasi bagi para pelaku UMKM. Kawasan ini juga telah menjadi tujuan kunjungan dari berbagai kalangan, mulai dari siswa TK hingga dosen perguruan tinggi yang bahkan menjadikan Kampung Sanan sebagai lokasi program pengabdian masyarakat. Kombinasi antara kekuatan industri lokal yang mengakar, dukungan kelembagaan yang terstruktur, serta nilai wisata edukatif yang tinggi menjadikan Kampung Sanan sebagai model kawasan wisata industri yang berdaya saing di Kota Malang. Fenomena sinergi multi-aktor seperti ini sejalan dengan konteks pengembangan wisata berbasis komunitas di berbagai daerah lain, di mana pengembangan destinasi wisata didorong oleh partisipasi aktif masyarakat, dukungan institusional melalui regulasi setempat, dan sinergi awal dengan badan usaha milik desa, meskipun pelaksanaannya tetap menghadapi tantangan seperti rendahnya kesadaran wisata, keterbatasan akses permodalan, dan minimalnya dukungan pemerintah daerah ([Gartina & Lestari, 2024](#)).

Keberadaan Kampung Sanan secara regulatif menjadi bagian dari kawasan industri berbasis masyarakat di Kota Malang memiliki landasan hukum yang kuat. Dalam Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 4 Tahun 2011 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Kota Malang Tahun 2010–2030 yang mengatur penataan ruang wilayah kota yang mencakup adanya pengembangan industri, organisasi produktif, serta kawasan ekonomi berbasis komunitas lokal (Peraturan Daerah No. 4 Tahun 2011). Dalam regulasi tersebut, kawasan seperti Kampung Sanan memperoleh legitimasi tata ruang sebagai sentra produksi yang dapat dikembangkan secara terpadu dengan fungsi wisata dan ekonomi kreatif. Penetapan Kampung Sanan sebagai bagian dari program kampung tematik Pemerintah Kota Malang juga sejalan dengan Arah RTRW yang mendorong pemanfaatan ruang organisasi berbasis potensi lokal sebagai salah satu strategi pembangunan ekonomi daerah yang berkelanjutan.

Eksistensi Kampung Sanan sebagai sentra industri tempe juga tidak dapat terlepas dari kerangka pengembangan ekonomi kreatif berbasis UMKM yang lebih luas, sebagaimana terjadi di berbagai kawasan industri kecil lain di Kota Malang. Sejalan dengan hal ini, ditemukan bahwa pengembangan usaha mikro, kecil, dan menengah berbasis industri kreatif di Kota Malang melibatkan proses pembentukan sentra yang ditopang oleh konten lokal dalam produk yang dihasilkan, serta dipengaruhi oleh insentif dan disinsentif yang diberikan pemerintah dalam mendukung keberlangsungan usaha tersebut ([Ananda & Susilowati, 2017](#)). Pola semacam ini sejalan dengan karakteristik Kampung Sanan, di

mana keberadaan koperasi sebagai penyedia bahan baku dan dukungan pemerintah melalui fasilitasi legalitas usaha menjadi faktor pendukung utama yang memungkinkan ratusan unit UMKM tempe dan keripik tempe tetap bertahan dan berkembang secara berdampingan dalam satu kawasan yang sama, tanpa harus saling menggantikan identitas merek masing-masing.

Aktor dan Bentuk Kolaborasi dalam Pengelolaan Kampung Sanan

Pengelolaan dan pengembangan Kampung Sanan sebagai kawasan wisata berbasis industri kreatif tidak terlepas dari keterlibatan berbagai aktor yang saling berkolaborasi. Kolaborasi tersebut menunjukkan adanya praktik *collaborative governance* yang melibatkan pemerintah, masyarakat, pelaku UMKM, koperasi, perguruan tinggi, hingga sektor swasta dalam mendukung pengembangan kawasan wisata tematik berbasis keripik tempe. (Ansell & Gash, 2008) Aktor utama dalam pengelolaan Kampung Sanan adalah masyarakat dan pelaku UMKM yang menjadi penggerak utama aktivitas produksi tempe dan keripik tempe. Mayoritas masyarakat Kampung Sanan memiliki usaha berbasis olahan tempe yang dijalankan secara turun-temurun. Kondisi tersebut menjadikan masyarakat tidak hanya sebagai objek pembangunan, tetapi juga sebagai aktor utama dalam pengembangan wisata berbasis komunitas. Partisipasi masyarakat terlihat melalui keterlibatan aktif dalam produksi, pemasaran, penyediaan fasilitas wisata, hingga menjaga identitas Kampung Sanan sebagai sentra industri keripik tempe. (Hasil Wawancara, 2026) Keterlibatan akar rumput ini menjadi motor penggerak utama yang memastikan bahwa paket wisata edukasi produksi tempe dapat berjalan setiap hari tanpa kehilangan keaslian budayanya. Selain itu, kesadaran kolektif warga dalam merawat keaslian kawasan bertindak sebagai instrumen pelindung terhadap klaim sepihak dari korporasi luar.

Selain masyarakat, pemerintah daerah juga memiliki peran penting dalam proses kolaborasi. Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan (DISKOPINDAG) Kota Malang berperan sebagai fasilitator dalam pengembangan kapasitas UMKM melalui pelatihan, pendampingan usaha, legalitas produk, sertifikasi halal, pengembangan desain kemasan, serta akses pemasaran. Pemerintah juga memfasilitasi program *Business to Business* (B2B) dengan mempertemukan pelaku UMKM dengan hotel, pusat oleh-oleh, dan jaringan pasar lainnya. Bentuk fasilitasi tersebut menunjukkan peran pemerintah sebagai mediator sekaligus penghubung antaraktor dalam *collaborative governance*. (Ansell & Gash, 2008; Emerson et al., 2012) Intervensi regulatif dari dinas terkait secara konsisten mampu memotong rantai birokrasi perizinan usaha yang sebelumnya dikeluhkan oleh para pengrajin skala rumah tangga. Adanya pendampingan legalitas ini secara otomatis mendongkrak kelas usaha mikro Sanan untuk masuk ke dalam ekosistem pengadaan

barang dan jasa formal pemerintahan. Dalam mendukung keberlanjutan usaha, koperasi juga menjadi aktor penting dalam sistem pengelolaan Kampung Sanan. Koperasi berfungsi sebagai penyedia bahan baku, sarana distribusi, dan penguatan ekonomi masyarakat. Keberadaan koperasi membantu pelaku UMKM memperoleh akses bahan produksi secara lebih mudah dan terjangkau sehingga mendukung stabilitas produksi industri tempe di Kampung Sanan. Koperasi bertindak sebagai katup pengaman ekonomi yang melindungi para pengrajin dari fluktuasi harga kedelai impor yang tidak menentu di pasar global. Melalui skema pembelian skala besar oleh koperasi, margin keuntungan para pengrajin lokal dapat dipertahankan demi menjaga harga jual oleh-oleh keripik tempe tetap kompetitif bagi wisatawan asing.

Kolaborasi juga melibatkan perguruan tinggi melalui kegiatan penelitian, pengabdian masyarakat, serta pendampingan UMKM. Keterlibatan akademisi memberikan kontribusi terhadap peningkatan pengetahuan, inovasi produk, serta pengembangan pemasaran digital bagi pelaku usaha. Selain itu, adanya kunjungan mahasiswa dan akademisi turut memperkuat posisi Kampung Sanan sebagai destinasi wisata edukatif berbasis industri kreatif lokal. Diskopindag Kota Malang dan pelaku UMKM menempati posisi *manage closely* karena memiliki tingkat kepentingan dan pengaruh yang tinggi dalam pengelolaan Kampung Sanan. Sementara itu, perguruan tinggi dan sektor swasta berada pada posisi *keep informed* karena memiliki kepentingan terhadap pengembangan kawasan namun pengaruhnya tidak sebesar pemerintah dan pelaku utama usaha. Adapun masyarakat lokal dan koperasi berada pada posisi strategis karena berperan langsung dalam keberlanjutan produksi dan aktivitas wisata berbasis komunitas. Bentuk kolaborasi yang terjalin di Kampung Sanan bersifat partisipatif dan saling mendukung antaraktor. Kolaborasi diwujudkan melalui program pelatihan, fasilitasi legalitas usaha, promosi wisata, pengembangan jaringan pemasaran, serta pendampingan UMKM secara berkelanjutan. Hubungan antaraktor yang berjalan cukup baik menunjukkan adanya komunikasi dan kepercayaan yang mendukung proses *collaborative governance*. ([Emerson et al., 2012](#))

Meskipun demikian, pelaksanaan kolaborasi masih menghadapi beberapa hambatan, seperti keterbatasan anggaran pemerintah, belum meratanya fasilitasi program bagi seluruh UMKM, serta keterbatasan sumber daya manusia dalam mengembangkan pemasaran digital. Selain itu, terdapat potensi kecemburuan sosial antar pelaku usaha terkait distribusi bantuan dan program pemerintah. Oleh karena itu, diperlukan penguatan koordinasi, pemerataan program, serta peningkatan kapasitas pelaku usaha agar *collaborative governance* di Kampung Sanan dapat berjalan lebih optimal dan berkelanjutan. ([Ansell & Gash, 2008](#); [Emerson et al., 2012](#))

Strategi Pengembangan Usaha dan Pemasaran Produk

Strategi pengembangan usaha dan pemasaran produk menjadi bagian penting dalam pengembangan pariwisata di Kampung Industri Sanan Kota Malang. Kampung Sanan tidak hanya dikenal sebagai tempat produksi keripik tempe, tetapi juga berkembang menjadi wisata edukasi yang menarik banyak pengunjung. Wisatawan dapat melihat langsung proses pembuatan tempe hingga pemasaran produknya. Pengembangan kawasan wisata seperti ini tentu tidak dapat dilakukan oleh satu pihak saja. Dibutuhkan kerja sama antara pemerintah, masyarakat, pelaku UMKM, akademisi, dan sektor swasta agar pengelolaan wisata dapat berjalan dengan baik. *Collaborative governance* menjadi pendekatan yang penting karena mampu menghubungkan berbagai pihak dalam mencapai tujuan bersama. Melalui kerja sama tersebut pengembangan pariwisata tidak hanya meningkatkan daya tarik wisata, tetapi juga membantu meningkatkan perekonomian masyarakat lokal melalui penguatan usaha UMKM ([Ariesmansyah et al., 2023](#)).

Pemerintah Kota Malang melalui Diskopindag memiliki peran penting dalam membantu pengembangan usaha masyarakat di Kampung Sanan. Dukungan yang diberikan dilakukan melalui berbagai program pelatihan dan pendampingan usaha. Program tersebut meliputi pelatihan pengelolaan keuangan, pengembangan produk, desain kemasan, sertifikasi halal, legalitas usaha, hingga pemasaran digital. Hal ini diperkuat oleh pernyataan staf Diskopindag yang menyatakan bahwa “Kami terus mendampingi pelaku UMKM melalui berbagai pelatihan dan fasilitas usaha seperti pengembangan produk, legalitas dan sertifikasi halal produk agar mampu bersaing di pasar”. Tujuan dari program tersebut adalah agar pelaku UMKM mampu bersaing di tengah perkembangan pasar yang semakin kompetitif. Keberhasilan pengembangan usaha tidak hanya bergantung pada kemampuan pelaku UMKM saja, tetapi juga dipengaruhi oleh dukungan pemerintah melalui kebijakan dan pembinaan yang berkelanjutan. Keberhasilan *collaborative governance* dipengaruhi oleh keterlibatan banyak pihak, koordinasi yang baik, dan komitmen bersama antar *stakeholder* dalam pengembangan pariwisata (Nurwanda et al., 2024). Dengan adanya pembinaan yang terus dilakukan maka hubungan kerja sama antara pemerintah dan masyarakat semakin kuat.

Selain peningkatan kapasitas usaha, pengembangan Kampung Sanan juga dilakukan melalui inovasi produk. Pelaku UMKM tidak hanya menjual keripik tempe dengan bentuk tradisional, tetapi mulai mengembangkan berbagai variasi rasa, ukuran produk, dan kemasan yang lebih modern. Sejalan dengan pernyataan dari pelaku usaha bahwa “Terdapat Pokdarwis yang membantu UMKM dengan menjalin kerjasama antara masyarakat, pelaku umkm, dan pemerintah sehingga kegiatan wisata dan industri lebih terarah”. Salah satu inovasi olahan produk tempe di kawasan Industri Sanan adalah cookies

tempe dan basreng tempe yang difasilitasi oleh Pokdarwis yang bekerjasama dengan beberapa *stakeholder* (Prastiwi & Novi Sunu Sri Giriwati, 2024b). Salah satu UMKM yakni Keripik Tempe Rohani secara mandiri telah menciptakan inovasi produk seperti brownies tempe dan spiku tempe. Inovasi tersebut dilakukan agar produk lebih menarik dan sesuai dengan kebutuhan pasar saat ini. Wisatawan sekarang tidak hanya mencari produk yang berkualitas, tetapi juga tertarik pada produk yang memiliki ciri khas dan pengalaman unik. Oleh karena itu inovasi menjadi hal penting dalam meningkatkan daya tarik Kampung Sanan sebagai wisata industri kreatif. Keberhasilan pembangunan pariwisata dipengaruhi oleh dukungan lingkungan, sumber daya, dan kemampuan menghubungkan berbagai unsur pengembangan secara terpadu. Melalui inovasi produk masyarakat tidak hanya memperoleh keuntungan ekonomi, tetapi juga mampu memperkuat identitas lokal Kampung Sanan sebagai kampung tempe di Kota Malang.

Strategi lain yang dilakukan adalah memperkuat pemasaran produk melalui kerja sama dan pemanfaatan teknologi digital. Pemerintah bersama pelaku usaha bekerja sama dengan hotel, pusat oleh-oleh, dan berbagai kegiatan pameran untuk memperluas pasar produk UMKM Kampung Sanan. didukung oleh berbagai program pembinaan yang diselenggarakan Pemkot Malang bersama Diskopindag, salah satunya adalah Malang Export Coaching Program. sebagaimana pernyataan dari Diskopindag bahwa “Program pendampingan seperti Export Coaching Program merupakan salah satu upaya dari kami untuk membekali pelaku UMKM agar memiliki kemampuan pemasaran digital yang lebih luas”. Program ini bertujuan meningkatkan kemampuan dan kesiapan pelaku UMKM melalui proses pendampingan yang berkelanjutan sehingga mampu mengembangkan usahanya dan memperluas akses pasar bagi produk mereka (Sani & HSM, 2020). Pemasaran dilakukan melalui media sosial, marketplace, dan platform digital lainnya. Pemanfaatan teknologi digital membantu produk Kampung Sanan dikenal lebih luas oleh masyarakat dari berbagai daerah. Media digital juga menjadi sarana promosi wisata sehingga Kampung Sanan semakin dikenal sebagai destinasi wisata industri di Kota Malang. Penggunaan media digital dalam *collaborative governance* dapat memperkuat komunikasi antar stakeholder dan membantu membangun *branding* destinasi wisata secara lebih efektif (Sukarno & Mutiarin,). Dengan adanya pemasaran digital maka promosi produk dan wisata dapat dilakukan secara lebih cepat, luas, dan efisien.

Strategi pengembangan usaha di Kampung Industri Sanan juga dilakukan melalui penguatan kelembagaan ekonomi dan akses permodalan. Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha merupakan koperasi lokal di wilayah Kampung Sanan yang dibangun tujuan utamanya adalah untuk menyediakan wadah untuk menghimpun, membina usaha dan kesejahteraan para pengrajin tempe tahu.

Koperasi ini berperan sebagai fasilitator penyediaan bahan baku, koordinasi produksi, dan pengembangan usaha bersama. Hal ini terbukti dengan pernyataan salah satu pelaku usaha bahwa “Kami biasanya mendapatkan bahan baku dari koperasi karena harganya lebih terjangkau dibandingkan membeli sendiri di pasaran, selain itu ketersediaan bahan baku juga lebih terjamin”. Penguatan usaha juga didukung oleh akses pembiayaan dari lembaga keuangan, salah satunya melalui dukungan mitra strategis yakni Bank Rakyat Indonesia (BRI) yang memberikan fasilitas permodalan bagi pelaku UMKM dengan menyediakan modal usaha untuk pedagang melalui Kredit Usaha Rakyat (KUR). Kemudahan memperoleh modal membantu pelaku usaha meningkatkan kapasitas produksi, memperluas jaringan pemasaran, dan mengembangkan inovasi produk sesuai kebutuhan pasar.

Pengembangan usaha dan pemasaran produk di Kampung Sanan tidak hanya bertujuan meningkatkan keuntungan ekonomi masyarakat, tetapi juga memperkuat citra kawasan sebagai destinasi wisata unggulan Kota Malang. Produk tempe dan keripik tempe dijadikan identitas khas yang membedakan Kampung Sanan dengan kawasan wisata lainnya. Aktivitas produksi, pemasaran, dan pariwisata saling terhubung dalam satu sistem pengembangan kawasan berbasis masyarakat. Kondisi ini menunjukkan bahwa *collaborative governance* mampu memberikan manfaat ekonomi dan sosial secara bersamaan bagi masyarakat lokal. Kerja sama antara pemerintah, masyarakat, akademisi, dan sektor swasta dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pengembangan pariwisata berbasis komunitas ([Amig et al., 2016](#)). Dengan demikian strategi pengembangan usaha dan pemasaran produk di Kampung Sanan menunjukkan bahwa kolaborasi antar *stakeholder* mampu memperkuat daya saing UMKM sekaligus mendukung keberlanjutan pariwisata di Kota Malang.

Tantangan dan Dampak *Collaborative Governance* terhadap Ekonomi Lokal

Meskipun *collaborative governance* di Kampung Sanan telah melibatkan berbagai aktor, pelaksanaannya masih menghadapi sejumlah tantangan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Diskopindag Kota Malang, keterbatasan anggaran dan banyaknya jumlah UMKM di Kota Malang menyebabkan program pembinaan, sertifikasi, maupun pendampingan belum dapat menjangkau seluruh pelaku usaha secara merata. Kondisi ini menimbulkan perbedaan akses terhadap manfaat kolaborasi yang berpotensi memengaruhi tingkat partisipasi dan kepercayaan antaraktor.

Tantangan berikutnya berkaitan dengan tingkat partisipasi dan komitmen pelaku usaha. Berbagai program pelatihan telah diberikan oleh pemerintah dan mitra kolaborasi, namun keberhasilannya sangat bergantung pada kesungguhan pelaku UMKM dalam

menerapkan pengetahuan yang diperoleh. (Nur et al., 2022) dalam kajiannya terhadap program UMKM Juara di Jawa Barat menemukan bahwa ketidakefektifan kolaborasi antar aktor sering kali disebabkan oleh minimnya monitoring dan distribusi kapabilitas yang tidak merata di antara para pelaku usaha. Selain itu, karakteristik Kampung Sanan yang terdiri atas banyak pelaku usaha dengan merek dan strategi pemasaran masing-masing menyebabkan orientasi usaha sering kali lebih berfokus pada kepentingan individu dibandingkan kepentingan kawasan secara kolektif (Hapiz, 2014).

Di sisi lain, transformasi digital masih menjadi tantangan bagi sebagian pelaku usaha. Meskipun pemasaran melalui media sosial dan *marketplace* mulai berkembang, kemampuan digital antar UMKM masih belum merata sehingga pemanfaatan teknologi belum optimal (Universitas Negeri Malang, 2025). Kesenjangan kemampuan ini berpengaruh terhadap daya saing usaha dan efektivitas promosi wisata Kampung Sanan. Tantangan lain berkaitan dengan aspek keberlanjutan lingkungan. Aktivitas produksi tempe menghasilkan limbah yang memerlukan pengelolaan yang baik agar tidak mengganggu kualitas lingkungan kawasan wisata. Berbagai upaya pemanfaatan limbah dan pengembangan kemasan ramah lingkungan telah dilakukan melalui kerja sama dengan perguruan tinggi, namun implementasinya masih belum diterapkan secara menyeluruh oleh seluruh pelaku usaha. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penguatan kolaborasi masih diperlukan untuk mendukung keberlanjutan pengembangan Kampung Sanan sebagai kawasan wisata industri berbasis masyarakat (Universitas Negeri Malang, 2025). *Collaborative governance* memberikan dampak positif terhadap pengembangan ekonomi lokal Kampung Sanan. Kolaborasi antara pemerintah, pelaku UMKM, koperasi, perguruan tinggi, dan sektor perbankan mendorong peningkatan kapasitas usaha melalui pelatihan, fasilitasi legalitas produk, serta pengembangan jaringan pemasaran. Berbagai program tersebut membantu meningkatkan daya saing produk keripik tempe dan memperluas akses pasar UMKM Kampung Sanan (Hapiz, 2014b). Hal ini sejalan dengan temuan (Ibrahim, 2022) yang menegaskan bahwa pendekatan *collaborative governance* yang disertai inovasi sosial mampu meningkatkan kapasitas UMKM secara signifikan, baik dalam sisi produksi, perluasan pasar, maupun penguatan jaringan antar pemangku kepentingan.

Dampak ekonomi juga terlihat dari semakin terbukanya akses permodalan bagi pelaku usaha. Dukungan Kredit Usaha Rakyat (KUR) dari BRI membantu UMKM meningkatkan kapasitas produksi dan mengembangkan usaha secara lebih optimal. Selain itu, berbagai program pendampingan turut mendorong munculnya inovasi produk yang memberikan nilai tambah ekonomi bagi masyarakat setempat (Diskopindag Kota Malang, 2023). Kolaborasi dengan Universitas Negeri Malang turut memberikan kontribusi dalam pengembangan inovasi produk dan kemasan. Melalui program pengabdian masyarakat,

UM mendampingi pelaku usaha dalam pengembangan produk berbasis tempe serta penggunaan kemasan yang lebih ramah lingkungan. Inovasi tersebut tidak hanya meningkatkan nilai jual produk, tetapi juga memperkuat citra Kampung Sanan sebagai kawasan wisata industri kreatif berbasis ekonomi lokal (Universitas Negeri Malang, 2025). Dari sisi sosial, *collaborative governance* memperkuat identitas Kampung Sanan sebagai sentra industri keripik tempe sekaligus destinasi wisata edukasi. Keterlibatan masyarakat dalam aktivitas produksi, pemasaran, dan wisata mendorong tumbuhnya rasa memiliki terhadap kawasan serta meningkatkan kapasitas masyarakat melalui transfer pengetahuan dan berbagai program pemberdayaan (Kemenparekraf, 2023).

Sementara itu, dari sisi kelembagaan, *collaborative governance* memperkuat hubungan antaraktor yang terlibat dalam pengembangan Kampung Sanan. Peran koperasi sebagai penyedia bahan baku, dukungan pemerintah melalui pembinaan UMKM, serta kerja sama dengan perguruan tinggi dan sektor perbankan menunjukkan terbentuknya jaringan kolaborasi yang mendukung keberlanjutan kawasan. Kondisi ini menunjukkan bahwa *collaborative governance* tidak hanya menghasilkan manfaat ekonomi, tetapi juga memperkuat kapasitas kelembagaan dan kerja sama antar pemangku kepentingan dalam pengembangan Kampung Sanan.

Analisis Collaborative Governance Kampung Sanan dengan Teori Ansell and Gash (2008)

1. Kondisi Awal

Berdasarkan konsep *starting conditions* Ansell dan Gash (2008), Kampung Sanan memiliki kondisi awal yang cukup mendukung terbentuknya kolaborasi karena adanya potensi ekonomi yang kuat melalui industri tempe dan keripik tempe yang telah berkembang secara turun-temurun. Selain itu, kesamaan mata pencaharian masyarakat menciptakan kepentingan bersama dalam mengembangkan kawasan wisata. Namun, perbedaan kapasitas antar UMKM dan belum meratanya akses terhadap program pemerintah menunjukkan adanya ketimpangan sumber daya yang berpotensi memengaruhi efektivitas kolaborasi.

Kampung Sanan memiliki latar belakang sebagai sentra industri tempe dan keripik tempe yang sangat kuat karena telah tumbuh secara organik dari usaha turun-temurun warganya selama kurang lebih 75 tahun. Karakteristik wilayah ini sangat unik dengan sekitar 90 persen penduduknya berprofesi sebagai pengrajin, sehingga kesamaan mata pencaharian ini membentuk modal sosial awal yang menyatukan kepentingan mereka untuk mengembangkan pariwisata kuliner dan ekonomi kreatif. Namun, kondisi awal ini juga diwarnai oleh permasalahan internal komunitas yang kompleks, seperti adanya tumpang tindih peran warga yang harus bertindak sebagai

produsen sekaligus pelayan pariwisata, yang pada akhirnya membuat pengelolaan kawasan wisata menjadi kurang maksimal.

Di samping masalah tumpang tindih peran, kondisi awal di lapangan menunjukkan adanya persaingan dan ketimpangan volume produksi antarwarga Kampung Sanan yang berpotensi menimbulkan kesenjangan ekonomi di dalam komunitas. Berdasarkan pemetaan pemangku kepentingan, terdapat ketidakseimbangan kekuasaan atau sumber daya di mana Diskopindag Kota Malang dan pelaku UMKM memiliki pengaruh yang sangat tinggi dalam mengelola kawasan, sementara masyarakat lokal dan koperasi berada pada posisi pendukung.

2. Desain Kelembagaan

Desain kelembagaan dalam pengembangan Kampung Sanan terlihat dari keterlibatan berbagai aktor seperti Diskopindag Kota Malang, pelaku UMKM, koperasi, perguruan tinggi, dan sektor perbankan. Masing-masing aktor memiliki peran yang saling melengkapi dalam mendukung pengembangan kawasan wisata industri. Akan tetapi, koordinasi antaraktor masih cenderung bersifat fleksibel dan belum didukung oleh mekanisme kolaborasi yang lebih formal sehingga diperlukan penguatan forum komunikasi dan koordinasi.

Desain kelembagaan dalam kolaborasi di Kampung Sanan melibatkan banyak aktor yang saling melengkapi, mulai dari Diskopindag Kota Malang, warga RW 14 Kelurahan Purwantoro, hingga Paguyuban Perajin Tempe. Hubungan antar-aktor ini memiliki legitimasi hukum yang kuat karena keberadaan Kampung Sanan sebagai kawasan industri berbasis masyarakat sejalan dengan Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 4 Tahun 2011 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Kota Malang Tahun 2010-2030. Regulasi tersebut memberikan kepastian tata ruang bagi permukiman produktif ini agar dapat dikembangkan secara terpadu sebagai destinasi wisata edukatif dan ekonomi kreatif yang berkelanjutan.

3. Kepemimpinan Fasilitatif

Kepemimpinan fasilitatif dalam pengelolaan Kampung Sanan ditunjukkan melalui peran Diskopindag Kota Malang yang memfasilitasi pelatihan, legalitas usaha, sertifikasi halal, serta perluasan akses pemasaran bagi pelaku UMKM. Peran tersebut sejalan dengan konsep Ansell dan Gash (2008) yang menekankan pentingnya aktor yang mampu mendorong partisipasi dan menjembatani kepentingan berbagai pihak. Namun, keterbatasan anggaran menyebabkan manfaat program belum dirasakan secara merata oleh seluruh pelaku usaha.

Kepemimpinan fasilitatif dalam pengelolaan pariwisata di Kampung Sanan secara dominan ditunjukkan oleh Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan

(Diskopindag) Kota Malang yang bertindak sebagai fasilitator sekaligus mediator. Diskopindag mengambil peran penting dalam meningkatkan kapasitas pengrajin melalui penyelenggaraan berbagai pelatihan pengelolaan keuangan, desain kemasan, serta pemberian fasilitas pengurusan PIRT dan sertifikasi halal secara gratis. Selain instansi pemerintah, unsur kepemimpinan lokal juga ditunjukkan oleh Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) Kampung Sanan yang aktif menjalin kemitraan dengan pemangku kepentingan lain demi mendorong inovasi dan menjaga identitas kampung ini.

4. Proses Kolaboratif

Proses kolaboratif di Kampung Sanan tercermin melalui kerja sama antara pemerintah, pelaku UMKM, koperasi, perguruan tinggi, dan sektor perbankan dalam berbagai program pengembangan usaha dan pariwisata. Interaksi tersebut telah membangun kepercayaan dan menghasilkan berbagai capaian seperti peningkatan kapasitas usaha, inovasi produk, serta perluasan jaringan pemasaran. Meskipun demikian, perbedaan tingkat partisipasi dan kemampuan antar pelaku usaha masih menjadi tantangan dalam mewujudkan kolaborasi yang optimal.

Proses kolaboratif yang terjalin antara pemerintah, pengrajin, koperasi, akademisi, dan sektor swasta di Kampung Sanan telah membangun kepercayaan dan menghasilkan beberapa capaian atau output antara. Kerja sama ini berhasil mendorong lahirnya diversifikasi produk inovatif seperti cookies tempe dan basreng tempe yang difasilitasi Pokdarwis, hingga produk mandiri seperti brownies dan spiku tempe yang diciptakan oleh UMKM Keripik Tempe Rohani. Proses kolaborasi ini tidak hanya berdampak pada penguatan pasar domestik, tetapi juga menembus pasar internasional, yang dibuktikan dengan keberhasilan salah satu UMKM lokal dalam mengekspor satu kontainer keripik tempe setiap bulannya ke negara Tiongkok.

Berdasarkan model *collaborative governance* Ansell dan Gash (2008), *unsur starting conditions*, *institutional design*, *facilitative leadership*, dan *collaborative process* telah terbentuk dalam pengembangan Kampung Sanan. Namun, masih terdapat hambatan berupa ketimpangan sumber daya, koordinasi yang belum optimal, serta partisipasi yang belum merata sehingga diperlukan penguatan mekanisme kolaborasi untuk mendukung keberlanjutan pengembangan kawasan wisata industri tersebut.

Simpulan

Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa keberhasilan *collaborative governance* di Kampung Sanan selama ini lebih banyak ditopang oleh modal sosial alami dari kesamaan profesi warga sebagai pengrajin dan kepemimpinan fasilitatif Diskopindag, ketimbang oleh desain kelembagaan formal yang kuat, sehingga capaian-capaian positif seperti inovasi produk dan keberhasilan ekspor ke Tiongkok berisiko sulit dipertahankan secara

berkelanjutan apabila ketimpangan sumber daya antarpengrajin, fragmentasi orientasi bisnis individu, serta persoalan teknis seperti pengelolaan limbah dan kesenjangan transformasi digital tidak segera diatasi melalui penguatan mekanisme koordinasi yang lebih mengikat; implikasinya, pemerintah daerah dan aktor-aktor terkait perlu mendorong terbentuknya forum komunikasi antaraktor yang lebih terstruktur, memperluas jangkauan program pembinaan agar tidak hanya menjangkau UMKM dengan kapasitas tinggi, serta merancang skema pembagian peran yang lebih jelas antara warga sebagai produsen dan sebagai pelaku wisata agar tidak terjadi tumpang tindih fungsi yang menurunkan kualitas pelayanan. Maka dari itu, langkah konkret yang dapat segera diambil meliputi pembentukan unit pengelolaan limbah bersama berbasis koperasi atau Pokdarwis, penyusunan rute wisata terpadu yang melibatkan seluruh UMKM secara proporsional agar manfaat ekonomi tidak hanya terkonsentrasi pada pelaku usaha tertentu, pengembangan program pelatihan digital bertingkat yang disesuaikan dengan kapasitas masing-masing pengrajin, serta perumusan skema branding kolektif Kampung Sanan yang tetap mengakomodasi identitas merek individu tanpa mengorbankan citra dan keberlanjutan kawasan secara keseluruhan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan dilakukan studi lanjutan yang bersifat *longitudinal* untuk mengamati apakah pola kepemimpinan fasilitatif yang saat ini masih informal dapat bertransformasi menjadi tata kelola yang lebih terinstitusionalisasi dari waktu ke waktu, serta penelitian komparatif dengan kampung atau desa wisata industri berbasis masyarakat lain di Indonesia untuk mengidentifikasi faktor kontekstual yang mempengaruhi keberhasilan maupun kegagalan praktik *collaborative governance*, termasuk kajian lebih mendalam mengenai dinamika konflik kepentingan antara orientasi ekonomi individu pelaku UMKM dan kepentingan kolektif keberlanjutan destinasi wisata.

Referensi

- Aliansyah, H., & Hermawan, W. (2019). PERAN SEKTOR PARIWISATA PADA PERTUMBUHAN EKONOMI KABUPATEN/KOTA DI JAWA BARAT (Vol. 23, Number 1).
- Amig, M. B., Supriyono, B., & Muluk, M. R. K. (2016). Capacity building of the rural government in providing public service to the urban community. *International Journal of Management and Administrative Sciences*. <https://www.academia.edu/download/99387645/IJMAS-31011-2016.pdf>
- Ananda, AD, & Susilowati, D. (2017). Pengembangan usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) berbasis industri kreatif di Kota Malang. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, 1 (1), 120–142. <https://doi.org/10.22219/jie.v1i1.6072>

- 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>
- Ariesmansyah, A., Ariffin, R. H. B., & Respati, L. A. (2023). Collaborative Governance Dalam Pengembangan Desa Wisata. *Jurnal El-Riyasah*, 14(1), 58–72. <https://doi.org/10.24014/jel.v14i1.25060>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Hanafi, M. (2022). PENGEMBANGAN PARIWISATA MELALUI COLLABORATIVE GOVERNANCE DI KABUPATEN MAGELANG. *Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi*, 19(1), 1–17. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v19i1.53447>
- Harnani, Suryono, A., & Wanusmawatie, I. (2025). Policy Implementation of Kayutangan Heritage Area Development in Malang City. *Jurnal Bina Praja*, 17(2). <https://doi.org/10.21787/jbp.17.2025.2569>
- Ibrahim, H. R. (2022). Pemberdayaan usaha mikro kecil menengah melalui pendekatan inovasi sosial dan collaborative governance. *Ilmu dan Budaya*, 43(1), 103–116
- Indonesia. *Journal of Contemporary Governance and Public Policy*, 6(1), 23–38. <https://doi.org/10.46507/jcgpp.v6i1.649>
- Iriany, IS, Razzaq, MA, Karmila, M., & Pasciana, R. (2025). Pengembangan Pariwisata Melalui Collaborative Governance: Wawasan dari Bukit Tegal Malaka, Garut. *Jurnal Penelitian Ilmu Sosial Indonesia*, 6 (2), 362–373. <https://doi.org/10.11594/ijssr.06.02.02>
- Mahpuz, M., Bahtiar, H., Fathurahman, F., & Nur, AM (2021). Pelatihan pelatihan UMKM berbasis Teknologi Informasi untuk meningkatkan SDM pelaku UMKM. *ABSYARA: Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat*, 2 (2), 212–219. <https://doi.org/10.29408/ab.v2i2.4206>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2017). (n.d.). *Metodologi penelitian kualitatif (Edisi revisi)*. PT Remaja Rosdakarya.

- Muluk, M. R. K., Novita, A. A., & Wiswayana, W. M. (2025). Collaborative Strategies for Community Empowerment: A Narrative Study on Thematic Village Development in Malang,
- Nur, M. I., Juana, T., Ningrum, E. W., & Sutisna, S. (2022). Kolaborasi governansi dalam program UMKM Juara sebagai upaya peningkatan kompetensi pelaku usaha Jawa Barat. *AdBispreneur: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Bisnis dan Kewirausahaan*, 7(1), 1–16. <https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v7i1.35196>
- Nuri, AN, Erina, VA, Saputra, FD, & Nafisa, AT (2025). Dampak kepengurusan ganda Pokdarwis: Studi kasus Desa Wisata Nglanggeran. *Jurnal Nasional Pariwisata*, 15 (1), 35–53. <https://doi.org/10.22146/jnp.102920>
- Nurwanda, A., Daraba, D., Suprajogo, T., & Puspita, D. (2024). Collaborative Governance in Tourism Village Development in Ciamis Regency, West Java Province, Indonesia. *International Journal of Science and Society*, 6(2), 362-375. <https://doi.org/10.54783/ijsoc.v6i2.1149>
- Patton, M. Q. (2002). (n.d.). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Prastiwi, A. E., & Novi Sunu Sri Giriwati. (2024a-b). Partisipasi Masyarakat Dalam Keberlanjutan Kampung Wisata Industri Keripik Tempe Sanan. *Jurnal Lingkungan Binaan Indonesia*, 13(3), 149–157. <https://doi.org/10.32315/jlbi.v13i3.384>
- Purwanto, H., & Setiawan, B. (2025). Dinamika Konflik Kepentingan dalam Hubungan Multi-Aktor pada Pengelolaan Kampung Wisata Perkotaan. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, 13(2), 145-158.
- Putri, W., Sari, A., Wulandari, S., Suhindarno, H., & Author, C. (2026). COLLABORATIVE GOVERNANCE OF SEDUDO WATERFALL TOURISM MANAGEMENT IN THE PERSPECTIVE OF PUBLIC ADMINISTRATION (Vol. 15, Number 1). <https://ejournal.unibabwi.ac.id/index.php/sosioedukasi/index>
- Sani, A., & HSM, M. H. (2020). Peningkatan kompetensi coach dalam program pendampingan ekspor di era disruptif teknologi. *Ekonomi Bisnis*, 26(1), 173-186. <https://doi.org/10.33592/jeb.v26i1.617>
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (3rd ed.). Alfabeta.

Wibowo, A., & Lestari, P. (2026). Akselerasi Literasi Digital Pemangku Kepentingan Pariwisata Berbasis Komunitas Industri Kreatif. *Jurnal Administrasi Pariwisata Indonesia*, 9(1), 34-49.