



Direktorat Pengembangan
UMKM dan Koperasi



LAPORAN

AKHIR

Kajian Pengembangan Ruang
Bersama UMKM
Tahun 2021

Kementerian PPN/Bappenas

ABSTRAK

Kajian Pengembangan Ruang Bersama UMKM bertujuan untuk membuat panduan pengembangan serta pengelolaan ruang bersama UMKM. Kajian ini sejalan dengan salah satu fokus program dalam Masterplan Akselerasi Pengembangan UMKM, yakni pengembangan ruang bersama. Konsep ruang bersama merupakan perluasan dari *sharing-economy* yang dapat menjadi solusi bagi UMKM dalam menghadapi permasalahan akses bahan baku, kapasitas produksi, dan penyediaan fasilitas perlengkapan usaha. Kajian dilakukan menggunakan pendekatan analisis kualitatif melalui metode studi kasus dengan tahapan: (1) studi literatur terkait konsep *sharing-economy* dan penerapan bagi pengembangan UMKM; (2) kajian teoritis mengenai konsep ruang bersama serta perbandingannya; (3) identifikasi permasalahan serta potensi dari ruang bersama; (4) analisis konsep ruang bersama berdasarkan hasil pengolahan data dan informasi; dan (5) rekomendasi pengembangan ruang bersama UMKM yang ditinjau dari tahapan, pengelolaan, serta aspek yang perlu dipenuhi. Kajian ini merekomendasikan pengembangan ruang bersama pada beberapa hal. Dari sisi tata Kelola, alternatif pengelola ruang bersama dapat dikelompokkan menjadi tiga *stakeholder* yakni kunci/regulator (pemerintah daerah), primer/pengelola (BUMDes dan koperasi), serta sekunder/pendukung (BUMD dan pihak swasta NGO/*start-up*). Bentuk ruang bersama dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok berdasarkan aktivitas primer UMKM, yaitu produksi (*factory-sharing* atau *logistic-sharing*), distribusi (distribusi bersama), dan pemasaran (*trading-house*). Selain itu, guna menunjang pelaksanaan pengelolaan ruang bersama diperlukan beberapa fasilitas dan kegiatan utama yang disesuaikan dengan masing-masing bentuk ruang bersama. Usulan fasilitas untuk ruang produksi bersama antara lain: pelayanan informasi terkait penanaman modal, konsolidasi sentra, inkubator bisnis, penyediaan bahan baku dan sarana produksi, fasilitas permodalan, serta standarisasi dan sertifikasi. Usulan fasilitas distribusi bersama antara lain: konsolidasi sentra dalam konteks distribusi, pemotongan rantai pasok, serta jasa distribusi. Sementara itu, usulan fasilitas ruang pemasaran bersama antara lain: pelatihan mengenai pemasaran, serta standarisasi dan sertifikasi dalam pemasaran. Hasil kajian juga menunjukkan faktor-faktor pertimbangan dalam pemilihan lokasi ruang bersama yaitu: (i) pertimbangan lokasi sentra UMKM; (ii) ketersediaan infrastruktur; (iii) kedekatan dengan bahan baku; (iv) kedekatan dengan pasar; dan (v) penyesuaian dengan kapasitas produksi serta permintaan. Kriteria utama yang perlu dipertimbangkan dalam pemilihan lokasi ruang bersama UMKM adalah berada di lokasi strategis atau dekat dengan input produksi dan pasar, aksesibilitas dan infrastruktur yang memadai, serta sesuai dengan rencana tata ruang. Agar pengembangan UMKM dan keberjalanan ruang bersama dapat dilaksanakan secara efektif, efisien dan inovatif, diperlukan adanya kerjasama berbagai pihak dari berbagai bidang melalui kemitraan. Pemangku kepentingan yang berpotensi menjadi mitra ruang bersama yaitu pemerintah, lembaga keuangan, dan perusahaan/*start-up*.

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR TABEL.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Tujuan.....	2
1.3 Tahapan Kajian.....	3
1.4 Ruang Lingkup Kajian.....	3
BAB 2 KAJIAN TEORITIS.....	5
2.1 <i>Sharing Economy</i>	5
2.2 <i>Co-working Space</i>	7
2.2.1 Studi Kasus Penerapan Ruang Bersama di Fablabs.....	8
2.2.2 Penggunaan <i>Co-working Space</i> untuk <i>Startup Creative</i>	9
2.3 Konsep Ruang Bersama dalam Sentra dan Kluster UMKM.....	10
2.4 Penerapan Ruang Bersama dalam Sentra dan Kluster UMKM.....	13
2.4.1 Sentra Rendang Payakumbuh, Sumatera Barat.....	14
2.4.2 Program <i>One Village One Product (OVOP)</i>	16
2.5 Aliran Informasi dan Pengetahuan dalam Kolaborasi.....	17
2.6 <i>Business Model Canvas</i>	18
2.7 <i>Systematic Literature Review</i>	20
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....	22
3.1 Pendekatan Penelitian.....	22
3.2 Desain Penelitian.....	24
3.3 Metode Pengolahan dan Analisis Data.....	24
BAB 4 HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	26
4.1 Kerangka Teoritis.....	26
4.1.1 <i>Search Strategy</i>	26
4.1.2 <i>Filtering Criteria</i>	27
4.2 Perancangan Protokol Wawancara.....	30
4.3 Validasi Kerangka Kerja Teoritis.....	33
4.3.1 Sentra Batik Laweyan Solo.....	33
4.4 Hasil Survey Konsep Ruang Bersama.....	36
4.5 Pengembangan Konsep Ruang Bersama bagi UMKM.....	44
4.5.1 Bentuk Ruang Bersama UMKM.....	44
4.5.2 Pertimbangan Pemilihan Lokasi Ruang Bersama UMKM.....	48
4.5.3 Tata Kelola Ruang Bersama UMKM.....	52
4.5.4 Fasilitas dan Kegiatan pada Ruang Bersama UMKM.....	55
4.5.5 Kemitraan dalam Ruang Bersama UMKM.....	56
BAB 5 KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	58
5.1 Kesimpulan.....	58
5.1 Rekomendasi Pengembangan Ruang Bersama.....	59
5.2 Rekomendasi Tata Kelola Ruang Bersama.....	61

DAFTAR PUSTAKA.....	63
LAMPIRAN.....	68
Lampiran A. Protokol Wawancara untuk pihak Kementrian.....	68
Lampiran B. Protokol Wawancara untuk pihak pengelola.....	73
Lampiran C. Protokol Wawancara untuk pelaku UMKM	80

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Definisi Konsep Ekonomi Berbagi	5
Tabel 2.2 Berbagai definisi <i>sharing economy</i>	7
Tabel 2.3 Tipologi Klaster Industri di Negara Berkembang	12
Tabel 4.1 Jumlah Publikasi yang Digunakan	27
Tabel 4.2 Pemetaan hasil SLR.....	27
Tabel 4.3 Penerapan Konsep Ruang Bersama dengan Pengelola Pemerintah Pusat.....	38
Tabel 4.4 Penerapan Konsep Ruang Bersama dengan Pengelola Pemerintah Daerah	39
Tabel 4.5 Penerapan Konsep Ruang Bersama dengan Pengelola Pelaku Usaha/Swasta	40
Tabel 4.6 Penerapan Konsep Ruang Bersama pada Aktivitas UMKM	43
Tabel 4.7 Hubungan Kegiatan Utama Usaha menurut Teori <i>Value Chain</i> dengan Alternatif Bentuk Ruang Bersama menurut Deputi UKM, Kementerian Koperasi dan UKM	44
Tabel 4.8 Faktor yang Mempengaruhi Pemilihan Lokasi menurut Teori Lokasi.....	48
Tabel 4.9 Faktor yang Mempengaruhi Pemilihan Lokasi menurut Hasil Studi, Wawancara, dan Klasifikasi Zona dalam Rencana Tata Ruang.....	49
Tabel 4.10 Faktor yang Perlu Dipertimbangkan dalam Pemilihan Lokasi berdasarkan Aktivitas Usaha dan Bentuk Ruang Bersama	51
Tabel 4.11 Kepentingan dan Sumberdaya dari Alternatif <i>Stakeholders</i> Pengelola Ruang Bersama	54
Tabel 4.12 Peran <i>Stakeholders</i> dalam Pengelolaan Ruang Bersama menurut Teori <i>Stakeholders</i> Maryono et. al (2005)	55
Tabel 4.13 Fasilitas dan Kegiatan Utama pada Ruang Bersama UMKM.....	55
Tabel 4.14 Mitra Potensial untuk Ruang Bersama UMKM berdasarkan Hasil Wawancara Kementerian dan Lembaga.....	56

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Skema Klaster industri Knorringa & Stamer di Negara Berkembang	13
Gambar 2.2 Program Pengembangan Sentra Payakumbuh	14
Gambar 2.3 Model konseptual Manley dan Chen.....	18
Gambar 2.4 Model konseptual Mariano dan Awasu	18
Gambar 2.5 Kerangka Business Model Canvass.....	20
Gambar 3.1 Framework kajian ruang bersama	22
Gambar 3.2 Tahapan analisis data kualitatif.....	23
Gambar 4.1 Kerangka kerja teoritis.....	30
Gambar 4.2 Model Bisnis Pengelolaan Bersama	30
Gambar 4.3 Peta Kampoeng Batik Laweyan, Surakarta	33
Gambar 4.4 Pemetaan kolaborasi di sentra batik Laweyan Solo.....	35
Gambar 4. 5 Skema kerja <i>factory-sharing</i>	44

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, yang dimaksud sebagai Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan, rumah tangga, atau badan usaha kecil. Penggolongan UMKM umumnya didasarkan pada batasan omzet per tahun, jumlah kekayaan atau aset, serta jumlah karyawan yang dimiliki oleh usaha tersebut. UMKM mempunyai kontribusi yang tidak bisa dipandang sebelah mata. Menurut data Kementerian Koperasi, Usaha Kecil, dan Menengah (KUKM) tahun 2019, jumlah pelaku UMKM sebanyak 65,4 juta atau 99,99% dari jumlah pelaku usaha di Indonesia. Total sebanyak 119,5 juta pekerja atau sebanyak 96,92% dari total tenaga kerja yang terserap ke dalam UMKM. Selain itu, kontribusi UMKM terhadap perekonomian nasional (Produk Domestik Bruto / PDB) adalah sebesar 60,51% (Kementerian Koperasi dan UKM, 2019). Berdasarkan data ini dan mengacu kepada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008, UMKM perlu diberdayakan untuk mendukung perkembangan perekonomian negara.

Dukungan terhadap UMKM perlu dinyatakan dalam tindakan nyata yang dapat membantu permasalahan yang dihadapi oleh UMKM. Menurut Ketua Asosiasi UMKM, Ikhsan Ingratubun, permasalahan klasik yang umumnya dihadapi oleh UMKM adalah terkait sumber daya manusia, akses teknologi, strategi bisnis, dan permodalan (Syarizka, 2021). Semua jenis usaha, tidak terkecuali UMKM, memerlukan sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan yang baik dalam menjalankan fungsi bisnis yang ada. Dengan adanya sumber daya manusia yang baik, dapat mendukung UMKM bukan hanya untuk bertahan, namun terus berkembang. Selanjutnya, terkait akses teknologi, umumnya kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh UMKM masih bersifat konvensional dan penggunaan teknologi masih dalam batas minimalis. Hal ini menyebabkan UMKM kurang tanggap menghadapi pesatnya persaingan dalam era digitalisasi. Permasalahan terakhir adalah terkait permodalan. Isu permodalan adalah salah satu tantangan terbesar bagi UMKM. Permodalan berkaitan erat dengan lancarnya proses operasional bisnis dan kemampuan UMKM dalam pengembangan bisnisnya. Permasalahan permodalan ini dapat merambat kepada permasalahan lain seperti keterbatasan UMKM memperoleh bahan baku, terbatasnya peralatan yang digunakan dan lain sebagainya. Permasalahan-permasalahan yang dialami UMKM menjadi kendala yang menghambat UMKM untuk terus dapat melangsungkan usahanya dan berkembang. Hal ini menyebabkan UMKM kebanyakan mempunyai daya saing yang rendah.

Daya saing UMKM dapat ditingkatkan jika UMKM memiliki keunggulan kompetitif (Darcy dkk., 2014; Zhang dan Jiang, 2015; Noor dkk., 2014). Tapi pada kenyataannya, keunggulan kompetitif tercipta dari proses inovasi dan proses belajar (Adams dan Lamont, 2003). Dari sekian banyak UMKM yang ada, hanya sedikit sekali yang memiliki kebiasaan untuk melakukan riset dan pengembangan. Padahal melalui riset dan pengembangan, UMKM dapat melakukan inovasi untuk meningkatkan daya saing UMKM. Proses belajar dan inovasi dapat dipercepat melalui proses kolaborasi yang membuat aktivitas *knowledge sharing* menjadi

penting (Asegaf dan Wasitowati, 2015; Connell dan Voola, 2013). Dalam kolaborasi akan terjalin pertukaran informasi dan pengetahuan dari pihak-pihak yang terlibat. Aliran informasi dan pengetahuan (*knowledge sharing*) dapat ditingkatkan dengan mengadakan ruang kerja bersama (*co-working space*) (Jeske dan Ruwa, 2019).

Salah satu kendala pengembangan UMKM terkait permodalan adalah kesulitan akses bahan baku dan kurangnya kapasitas produksi pada UMKM sektor pengolahan dan manufaktur. Konsep ruang bersama merupakan perluasan dari *sharing-economy* sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan bahan baku berkelanjutan dan berkualitas dalam penguatan rantai pasok nasional. Ruang bahan baku dan produksi bersama merupakan perluasan dari *sharing-economy*. Gagasan utama dari ruang produksi bersama berasal dari konsep *value-sharing* atau *manufacturer resources/knowledge/data sharing*. Kehadiran ruang bersama diharapkan mampu menjadi solusi bagi UMKM dalam permasalahan akses bahan baku dan kapasitas produksi.

Konsep ruang bersama merujuk pada suatu fasilitas yang dapat digunakan secara bersama-sama oleh anggotanya. Pada penerapannya, ruang bersama untuk UMKM menawarkan jasa kepada UMKM yang bergabung untuk dapat memenuhi kebutuhan aktivitas penyediaan bahan baku dan pengolahan produk. Ruang bersama ini dapat menyediakan peralatan penunjang proses produksi bagi UMKM yang dapat digunakan bersama-sama, sehingga dapat membantu UMKM memperbesar kapasitas produksinya. Selain itu, melalui ruang bersama diharapkan terjalin kolaborasi antar UMKM tergabung. Tujuannya agar UMKM dapat berkembang dan mempunyai daya saing yang baik.

Contoh konsep ruang salah satunya adalah ruang bersama yang sedang diterapkan di Shishi, Provinsi Fujian. Ruang bersama ini mempunyai konsep *shared-garment factories*, yaitu ruang produksi bersama yang segala aktivitas seperti produksi, bengkel, gudang, dan peralatan. Semuanya digunakan bersama dari berbagai pelaku usaha. Ruang produksi bersama di Indonesia sudah diterapkan di berbagai daerah, salah satunya sektor logam di Sentra Mekarmaju dalam bentuk Material Center. Ruang bersama dalam bentuk pemasaran juga dapat ditemukan di Trusmi, Cirebon. Ruang bersama di Shishi maupun di Trusmi dapat menjadi contoh untuk meninjau peranan ruang bersama bagi UMKM terlibat. Selain itu perlu juga diketahui apa saja aspek, kondisi, dan tata kelola yang perlu diperhatikan dalam penyusunan suatu ruang bersama. Dengan adanya pengetahuan terkait peranan ruang bersama, aspek, kondisi dan tata kelola ruang bersama, diharapkan ruang bersama dapat menjadi solusi bagi permasalahan yang dialami oleh UMKM.

1.2 Tujuan

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka tujuan dirumuskannya kajian eksplorasi ini adalah:

1. Menentukan kondisi ideal ruang bersama UMKM berdasarkan literatur.
2. Memetakan kondisi dan perkembangan ruang bersama UMKM saat ini.
3. Merekomendasikan panduan pembangunan dan pengelolaan ruang bersama UMKM.

Dengan demikian, diharapkan lebih banyak lagi ruang bersama yang dapat berjalan dengan baik dan dapat menawarkan hasil kolaborasi antar UMKM di dalamnya sehingga memiliki nilai tawar yang unik dan kompetitif.

1.3 Tahapan Kajian

Secara umum, pelaksanaan kajian pengembangan ruang bersama terbagi menjadi beberapa tahap. Adapun tahapan kajian tersebut adalah sebagai berikut.

- a. Tahap Persiapan
Tahap ini adalah tahap penentuan tujuan dan ruang lingkup kajian. Selain itu tahap ini juga mencakup penentuan metode kajian.
- b. Tahap *Desk Study*
Pada tahapan studi literatur ini dilakukan *Systematic Literature Review* untuk mendapatkan pemetaan penelitian, identifikasi variabel/indikator/kriteria ruang bersama UMKM dan pengembangan kerangka konseptual.
- c. Tahap Studi Lapangan
Tahap ini adalah tahapan studi kasus (tahap I) dilakukan dengan observasi dan wawancara semi terstruktur kepada pengelola sentra/ruang bersama UMKM (di wilayah Jawa Barat dan Jawa Tengah). Kemudian dilakukan *Content Analysis* dan *Cross Case Analysis* terhadap data-data yang diambil. Luaran yang diharapkan dari tahapan ini berupa kerangka kerja (*framework*) pengembangan ruang bersama UMKM.
- d. Tahap Analisis
Tahap ketiga dari metodologi kegiatan adalah tahap analisis yang berupa studi kasus (tahap II) untuk memvalidasi kerangka kerja pengembangan ruang kerja bersama UMKM. Observasi dan wawancara semi terstruktur juga dilakukan kembali terhadap pengelola sentra/ruang bersama UMKM. *Analytic Hierarchy Process* dan *Focus Group Discussion* juga dilakukan pada tahapan ini.
- e. Tahap Pelaporan
Tahapan terakhir adalah wawancara ahli atau *Focus Group Discussion* kepada pemerintah atau pemangku kebijakan dan kepada pengelola sentra/ruang bersama UMKM. Keseluruhan hasil kajian akan disajikan dalam bentuk laporan kajian sebagai usulan pembangunan dan pengelolaan Ruang Bersama UMKM.

1.4 Ruang Lingkup Kajian

Kajian ini dibatasi untuk subjek pengelolaan ruang bersama yang dilakukan/diinisiasi oleh Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, dan Swasta/Mandiri. Dengan demikian, kajian ini dibatasi dalam beberapa poin berikut:

- a. Studi literatur mengenai ruang bersama UMKM.
- b. Identifikasi permasalahan serta potensi dari ruang bersama UMKM.
- c. Studi kasus mengenai perkembangan ruang bersama UMKM yang sedang berjalan.
- d. Kajian teoritis mengenai konsep ruang bersama UMKM: memadukan konsep *co-working*, konsep *factory sharing*, dengan konsep sentra UMKM.
- e. Analisis konsep ruang bersama UMKM berdasarkan hasil pengolahan data primer dan sekunder.
- f. Rekomendasi panduan ruang bersama UMKM.

Pelaksanaan kajian terkendala dengan adanya pembatasan pelaksanaan survey serta pemotongan anggaran. Dua hal tersebut menyebabkan cakupan kajian terpaksa dikurangi untuk menyesuaikan dengan kondisi dan sumber daya yang ada. Tahapan eksplorasi kebutuhan ruang bersama dari sisi UMKM ditiadakan sehingga gambaran kebutuhan ruang bersama belum dapat ditampilkan secara komprehensif pada laporan ini. Selain itu, eksplorasi secara langsung terhadap ruang bersama yang telah berjalan tidak dapat dilakukan. Hasilnya, temuan sementara, kesimpulan serta rekomendasi yang dihasilkan dari kajian ini tidak menggambarkan secara penuh kebutuhan dan ketersediaan ruang bersama bagi UMKM. Untuk itu, dibutuhkan kajian lanjutan terhadap kajian pengembangan ruang bersama UMKM ini agar bisa dihasilkan rekomendasi yang lebih komprehensif.

BAB 2

KAJIAN TEORITIS

2.1 *Sharing Economy*

Terminologi *sharing economy* sedang menjadi tren dalam beberapa tahun terakhir, konsep ini telah membuka jalan baru dalam mengurangi dampak buruk kapitalisme dan pola konsumsi modern, dengan dorongan krisis ekonomi dan kebutuhan untuk menggunakan sumber daya yang berkelanjutan (Heinrichs dan Grunenberg, 2012). Terminologi *sharing economy* atau konsep ekonomi berbagi berkaitan dengan ranah berbagi sumber daya dengan efisien (Agarwal, 2019). Konsep berbagi sebenarnya bukan istilah yang baru dalam era pembangunan modern, manusia sudah mulai memahami konsep berbagi barang dan jasa dalam keluarga, kerabat, tetangga semenjak terbentuknya komunitas dalam bertempat tinggal (Belk, 2014). Menurut Uyen & Ha (2017), *sharing economy (collaborative consumption/collaborative economy)* merupakan bentuk transaksi ekonomi secara *real time* dengan menggunakan internet dan perangkat teknologi lainnya untuk memudahkan masyarakat memenuhi kebutuhannya tanpa bertatap muka layaknya transaksi di pasar tradisional. Selain itu, berikut merupakan tabulasi definisi-definisi terkait konsep *sharing economy* yang disajikan dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Definisi Konsep Ekonomi Berbagi

Penulis	Definisi
Belk (2014)	Belk membedakan penggunaan kata berbagi menjadi “ <i>true sharing</i> ” dan “ <i>pseudo-sharing</i> ”. True sharing mendefinisikan berbagi dalam kaidah akses sementara dibanding kepemilikan, tanpa biaya atau kompensasi, dan penggunaan platform digital.
Frenken et al. (2015)	Konsep ekonomi berbagi dipakai saat konsumen atau usaha memberikan izin menggunakan fasilitas yang ada secara sementara, cenderung untuk mencari keuntungan.
OECD (2015)	Platform daring dengan spesialisasi dalam mempertemukan permintaan dan persediaan dalam pasar yang memungkinkan terjadinya transaksi <i>peer-to-peer</i>
Rinne (2017)	Berbagi asset yang tidak terpakai, secara berbayar ataupun tidak yang berusaha untuk mencapai efisiensi, keberlanjutan, dan kepentingan komunitas.

Berkembangnya konsep *sharing economy* memunculkan suatu terminologi *co-working space*. *Co-working space* adalah ruang kerja terbuka bagi para pekerja dari berbagai bidang untuk bekerja secara bersama-sama (Spinuzzi, 2012). Menurut Buczynski (2011) dalam Koevering (2017) *co-working space* pada dasarnya memiliki lima prinsip utama yang bersifat umum dan dapat diinterpretasikan secara unik. Kelima prinsip tersebut ialah kolaborasi, keterbukaan, komunitas, aksesibilitas dan keberlanjutan. Menurut Fuzi (2015) salah satu hal yang membedakan *co-working space* dengan perkantoran konvensional adalah aspek fleksibilitasnya. Dengan menerapkan konsep ini, perusahaan hanya menjadi pihak fasilitator

atau penyedia *online platform* untuk penjualan maupun penyewaan bagi penyedia *supply*, sehingga biasanya perusahaan terkait memiliki situs web maupun aplikasi seluler yang mendukung transaksi jual beli maupun sewa menyewa secara *online*.

Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan perkembangan *sharing economy* berdasarkan motivasi dan pilihan konsumen menurut Sijabat (2019), yaitu sebagai berikut.

a. Faktor Ekonomi

Menurut Rivera et. al (2017), motivasi konsumen menggunakan *platform* dari perusahaan *sharing economy* disebabkan karena adanya penghematan biaya dan peningkatan kesejahteraan penggunaannya. Akibat prosedur transaksi perusahaan terkait pemotongan harga biaya tetap, seperti biaya mobilitas dan sewa tempat pemasaran, harga barang menjadi lebih murah. Selain itu, konsumen memiliki opsi jasa sewa. Untuk peningkatan kepuasan/kesejahteraan, hal ini disebabkan karena mudahnya mempertemukan antara *supply* dan *demand* dalam kata lain konsumen lebih mudah menemukan barang dan/atau jasa yang mereka inginkan melalui transaksi *online*.

b. Faktor Sosial

Transaksi jual beli secara *online* dapat meningkatkan relasi sosial antar individu, sehingga relasi setiap orang tidak hanya terbatas pada teman dekat dan keluarga. Secara khusus, hal tersebut dapat menguntungkan individu-individu yang melakukan transaksi secara berulang.

c. Faktor Lingkungan

Transaksi menggunakan konsep *sharing economy* cenderung lebih ramah lingkungan, tentu hal tersebut menjadi pertimbangan penting bagi beberapa individu. Transaksi *online* menurunkan tingkat mobilitas dalam pengiriman barang sehingga hal tersebut berpengaruh terhadap penurunan emisi karbon dioksida akibat kendaraan bermotor. Selain itu, dengan adanya transaksi jual-beli barang bekas, terdapat pengurangan penggunaan sumber daya alam sebagai bahan produksi suatu produk.

d. Faktor Teknologi

Hal penting yang mendukung konsumen untuk menggunakan *platform* transaksi *online* adalah fenomena penggunaan media sosial yang didukung dengan peningkatan penggunaan dan perkembangan teknologi. Dengan adanya dua hal tersebut, kebiasaan transaksi konsumen secara perlahan berubah dari tatap muka menjadi transaksi secara *online*.

Berbagai penelitian telah menemukan bahwa *sharing economy* memberikan dampak positif bagi para pelaku usaha. Manfaat kolaborasi yang terjadi dalam *sharing economy* antara lain dapat mengurangi dampak lingkungan, meningkatkan efisiensi, terciptanya inovasi bersama (*collaboration innovation*) dan lain-lain (Gorog, 2018). Berbagai manfaat tersebut menurut Martin (2016) dalam Gorog (2018) dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Meningkatkan ekonomi
2. Pola konsumsi yang lebih berkelanjutan
3. Ekonomi berkelanjutan, desentralisasi, dan berkeadilan
4. Mendukung pasar bebas
5. Neoliberal paradigma
6. Innovation

Dalam mendefinisikan *sharing economy*, terdapat tiga perspektif yang sering digunakan dalam literatur, yaitu: (1) pendekatan sosiologi, (2) pendekatan ekonomi, dan (3) pendekatan teori manajemen. Dari ketiga perspektif tersebut, beberapa istilah dan definisi yang berbeda digunakan dalam literatur pada saat membahas tentang *sharing economy*. Berbagai definisi yang sering digunakan dapat disimpulkan bahwa kunci dari *sharing economy* adalah penggunaan *underutilized assets* untuk kepentingan bersama sehingga dapat meningkatkan efisiensi.

2.2 Co-working Space

Istilah *co-working* pertama kali digunakan oleh Bernie DeKoven pada tahun 1999. Pada saat itu, istilah *co-working* mengacu pada kegiatan kolaboratif menggunakan komputer dan teknologi. Selanjutnya pada tahun 2005, *co-working space* pertama dibuka oleh Brad Neuberg pada tahun 2005 di San Francisco. Pada saat itu, Brad Neuberg menggunakan istilah *co-working space* sebagai ruang tempat fisik dimana orang-orang dapat bekerja secara independen dalam suatu ruang yang dipakai bersama. Antusiasme terhadap *co-working space* semakin berkembang, hingga ide penggunaan *co-working space* atau ruang bersama banyak diadaptasi di berbagai negara. Pada tahun 2014 terdapat 2498 ruang bersama yang tercatat. Tentunya jumlah sesungguhnya akan lebih banyak lagi, karena jumlah ini hanyalah ruang bersama yang resmi tercatat.

Tabel 2.2 Berbagai definisi *sharing economy* (Gorog, 2018)

Author	Definition
Belk (2014a, 1597)	He distinguishes 'true' and 'pseudo-sharing.' 'True sharing' as entailing temporary access rather than ownership, no fees or compensation, and use of digital platforms. The majority of commercial platforms included in 'sharing economy' do not belong there.
Frenken et al. (2015, 245)	The 'sharing economy' means when 'consumers (or firms) granting each other temporary access to their under-utilized physical assets (idle capacity), possibly for money.'
OECD (2015, 53)	Online platforms specialised in 'matching demand and supply in specific markets, enabling peer-to-peer (P2P) sales and rentals.' It identifies three types: (a) P2P selling (b) P2P sharing; and (c) crowdsourcing.
PricewaterhouseCoopers (2015, 3)	The 'sharing economy uses digital platforms to allow customers to have access to, rather than ownership of, tangible and intangible assets.'
Rinne (2017)	The focus is on the sharing of underutilised assets, monetised or not, in ways that improve efficiency, sustainability and community.

Muncul dan berkembangnya *co-working space* atau ruang bersama, membuat banyak peneliti yang mengkaji fenomena ini. Dalam penelitian Gandini (2015), *co-working space* didefinisikan sebagai ruang kerja bersama yang digunakan oleh berbagai profesional, umumnya pekerja lepas (*freelancers*) yang berkarya dalam berbagai bidang yang berbeda. Sementara Pacchi & Mariotti (2021) mendefinisikan *co-working space* sebagai tempat pusat pertukaran pengetahuan yang berdasar pada dimensi relasi dan kolaborasi. Penelitian lain mendefinisikan *co-working spaces* sebagai suatu jenis organisasi baru, dimana setiap individu bekerja berdasarkan nilai-nilai tertentu dalam suatu komunitas dan area yang terbuka, dapat diakses dan berkelanjutan (Capdevila, 2015; Merkel, 2015; Spinuzzi, 2012). *Co-working space* yang

mulanya merujuk kepada suatu tempat fisik dimana masing-masing orang dapat bekerja, bertukar pengetahuan dan berkolaborasi kini tidak terbatas pada keberadaan ruang fisik saja. Saat ini istilah *co-working* telah dipahami sebagai suatu cara kerja, tata kelola yang mempengaruhi organisasi dan struktur ekonomi yang ada (Ivaldi et al., 2018). Oleh karena itu, diperlukan adanya kajian terkait dengan karakteristik maupun praktik pengaturan dari *co-working space* atau ruang bersama.

2.2.1 Studi Kasus Penerapan Ruang Bersama di Fablabs

Fablabs adalah salah satu proyek yang dikembangkan oleh MIT Center for Bits and Atoms. Pada mulanya Fablabs dirancang sebagai komunitas untuk platform prototyping untuk penemuan-penemuan atau inovasi yang dapat mendukung wiraswasta lokal. Kemudian, Fablabs banyak diadopsi oleh sekolah-sekolah dan universitas sebagai sebuah platform pendidikan berbasis project dalam sistem pendidikan terpadu (STEAM). Karena itu Fablabs menghadirkan ruang kolaboratif dan lingkungan yang inovatif, dimana setiap pemangku kepentingan dapat berkarya, membimbing, dan berkreasi (Duh & Kos, 2016).

Proyek ERUDITE adalah proyek Interreg Europe yang bertujuan untuk membangun, merancang dan memberikan layanan untuk peningkatan inovasi digital di daerah perdesaan dan kota kecil di Eropa. Salah satu proyek ERUDITE adalah membangun dua buah Fablabs di daerah Slovenia yaitu di Ptuj dan Ribnica. Tujuannya untuk menstimulasi kewirausahaan dan inovasi yang dapat mendukung dan meningkatkan kondisi ekonomi sosial warga sekitar. Fablabs menawarkan infrastruktur bagi perusahaan lokal, *start up* maupun individu untuk berkembang, menguji konsep dan ide, menciptakan produk dan layanan ataupun melakukan penelitian. Tempat ini berlokasi dekat dengan pasar sehingga memungkinkan penelitian dan pengembangan yang terbuka. Beberapa hal penting yang dilakukan oleh ERUDITE adalah sebagai berikut.

1. Membangun tim pemangku kepentingan lokal. Tim ini merupakan pemangku kebijakan atau penasihat yang terdiri atas organisasi publik ataupun swasta yang mewakili pemangku keputusan yang dapat memberikan kebijakan terkait.
2. Keterlibatan pemangku kepentingan yang terbagi menjadi dua, yaitu:
 - a. Pemangku kepentingan yang memberikan paduan kebijakan terkait Fablabs.
 - b. Praktik keterlibatan para pemangku kepentingan secara langsung terhadap inovasi-inovasi yang muncul.
3. Mitra yang berpengalaman dan praktisi yang membagikan pengalaman dan pembelajaran. Mitra ini dapat berasal dari mitra ERUDITE yang berasal dari berbagai daerah di Eropa, maupun mitra lokal pengguna Fablabs di Slovenia.
4. Pengembangan yang iteratif. Kegiatan inovasi yang dilakukan dalam Fablabs didampingi oleh pemangku kebijakan. Pemangku kebijakan akan memberikan penjelasan terkait prioritas regional, ketersediaan investasi digital, identifikasi kebutuhan pengguna ataupun permasalahan yang dapat diselesaikan oleh layanan yang dikembangkan, perumusan indikator, hasil dan dampak untuk layanan digital, pembelajaran dan evaluasi layanan yang dikembangkan.

Ptuj dan Ribnica merupakan kotamadya di Slovenia yang memiliki karakteristik serupa. Dua kotamadya ini memiliki jumlah penduduk yang relatif sedikit. Dengan kondisi ekonomi yang ada, para penduduk dengan usia yang lebih muda memilih untuk meninggalkan daerahnya. Hal ini mengakibatkan perusahaan yang ada kekurangan tenaga kerja dengan

keterampilan dan pengetahuan khusus. Pendirian Fablabs di kedua kotamadya ini membantu menyelesaikan beberapa permasalahan, diantaranya:

1. Memberikan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan kepada para pekerja.
2. Menyediakan kesempatan untuk warga, terutama mereka yang berusia muda dengan mempromosikan kreatifitas, inovasi dan kewirausahaan.
3. Menggunakan *co-creation* dan inovasi terbuka dalam menangani masalah lokal secara efisien oleh otoritas publik.

2.2.2 Penggunaan *Co-working Space* untuk *Startup Creative*

Pramesdesty dkk. (2018) melakukan penelitian tentang manfaat dan penggunaan *co-working space* dalam konteks *startup creative*. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah pendekatan kualitatif, dengan melakukan pengamatan secara langsung di lapangan serta pengumpulan data melalui kuesioner. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengguna *co-working space* di Bandung, serta startup kreatif yang bergerak dalam 5 bidang dominan di Bandung.

Penelitian ini memfokuskan pada startup kreatif karena keunikan karakteristik startup tersebut dibandingkan dengan jenis usaha lainnya, yaitu adanya preferensi dan kebutuhan untuk ruang yang dapat mengembangkan ide-ide segar dan baru. Mardi (2017) dalam Pramesdesty dkk. (2018) menunjukkan bahwa alasan utama gagalnya sebuah startup antara lain, tidak adanya konsumen yang tepat, tidak dapat menemukan model bisnis yang cocok, tingkat persaingan yang tinggi, tim yang kurang solid, ide dari bisnis itu sendiri, waktu yang kurang tepat dan kebutuhan dana yang besar. Kebutuhan dana untuk startup creative sebagian besar digunakan untuk penyediaan sarana prasarana ruang. Berdasarkan hal inilah maka penggunaan *co-working space* dirasakan merupakan solusi yang sangat tepat untuk permasalahan yang dihadapi oleh startup creative.

Dalam penelitiannya, Pramesdesty dkk. (2018) mendapatkan bahwa lima sektor utama dalam industri kreatif yang ada di kota Bandung adalah: (1) sektor desain komunikasi visual, (2) sektor aplikasi pengembangan permainan, (3) sektor desain interior, (4) sektor periklanan, dan (5) sektor film animasi dan video. Kepada lima sektor utama tersebut, dilakukan wawancara lanjutan untuk mengidentifikasi kebutuhan akan ruang bersama, dan didapatkan empat kebutuhan utama, yaitu (1) ruang rapat, (2) idea room, (3) *co-working space*, dan (4) private office. Penelitian ini kemudian melakukan survey terhadap 10 *co-working space* yang ada di Bandung (BDV, Co&Co Space, Co&Co Workshare, DiLO, Eduplex, Lo.Ka.Si, Parc-C, Postcard, Ruangreka dan Work@) dan mendapatkan beberapa hasil sebagai berikut:

1. Startup creative yang menggunakan *co-working space* di kota Bandung, memerlukan tempat kerja yang berbeda dengan suasana kantor pada umumnya, yang dapat meningkatkan daya kreativitas penggunanya. Beberapa hal yang menjadi pertimbangan dalam pemilihan *co-working space* adalah waktu kerja yang fleksibel dan faktor sosial yang terdapat dalam komunitas pengguna *co-working space* tersebut.
2. Daya tarik *co-working space* bagi startup industri kreatif adalah adanya kombinasi serta perpaduan antara kelengkapan fasilitas-fasilitas yang disediakan oleh penyedia jasa dan juga nilai sosial (komunitas) yang dapat ditawarkan oleh *co-working space* kepada penyewa.

2.3 Konsep Ruang Bersama dalam Sentra dan Kluster UMKM

Peraturan Pemerintah No. 7 Tahun 2021 tentang Kemudahan, Pelindungan, dan Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (PP UMKM) telah diterbitkan oleh pemerintah bersama 48 peraturan pelaksana lainnya dari Undang-Undang No. 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (UU Cipta Kerja). PP UMKM tersebut mengubah beberapa ketentuan yang sebelumnya telah diatur di dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UU UMKM). Berikut definisi UMKM berdasarkan PP No.7 tahun 2021.

1. Usaha Mikro adalah usaha yang memiliki modal usaha sampai dengan paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Usaha Mikro memiliki hasil penjualan tahunan sampai dengan paling banyak Rp2.000.000.000,00 (dua miliar rupiah);
2. Usaha Kecil adalah usaha yang memiliki modal usaha lebih dari Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah) sampai dengan paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Usaha Kecil memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.000.000.000,00 (dua miliar rupiah) sampai dengan paling banyak Rp15.000.000.000,00 (lima belas miliar rupiah);
3. Usaha Menengah adalah usaha yang memiliki modal usaha lebih dari Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh miliar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Usaha Menengah memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp15.000.000.000,00 (lima belas miliar rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah)

IKM memiliki definisi yang sedikit berbeda dengan UMKM. Berikut akan dipaparkan beberapa definisi dan klasifikasi IKM. Badan Pusat Statistik (BPS) mendefinisikan IKM sebagai suatu unit (kesatuan) usaha yang melakukan kegiatan ekonomi, bertujuan menghasilkan barang atau jasa. BPS mengklasifikasikan IKM berdasarkan jumlah tenaga kerjanya, dimana industri kecil dengan jumlah tenaga kerja 5 – 19 orang, dan industri menengah dengan jumlah tenaga kerja 20 – 99 orang.

Sentra Industri Kecil dan Industri Menengah (Sentra IKM) didefinisikan oleh Dirjen Pengembangan Perwilayahan Industri (PPI) sebagai lokasi pemusatan kegiatan industri kecil dan industri menengah yang menghasilkan produk sejenis, dilengkapi sarana dan prasarana penunjang yang dirancang berbasis pada pengembangan potensi sumber daya daerah, serta dikelola oleh suatu pengurus profesional. Peraturan Menteri Perindustrian No 64 tahun 2016 menyatakan bahwa industri didefinisikan sebagai bentuk kegiatan ekonomi yang mengolah bahan baku dan/atau memanfaatkan sumber daya industri sehingga menghasilkan barang yang memiliki nilai tambah, atau manfaat lebih tinggi. Peraturan ini juga mengklasifikasikan IKM menjadi:

1. Industri kecil: Industri dengan jumlah tenaga kerja maksimal 19 orang dan nilai investasi maksimal Rp. 1.000.000.000, - (tidak termasuk tanah dan bangunan)
2. Industri menengah: Industri dengan jumlah tenaga kerja maksimal 19 orang dan nilai investasi maksimal Rp 15.000.000.000, -
3. Industri besar: Industri dengan jumlah tenaga kerja diatas 20 dengan nilai investasi diatas Rp 15.000.000.000, -

Salah satu karakteristik IKM/UKM yang kemudian menjadi masalah utama keterbatasan sumber daya yang dimiliki (Tedjasuksmana, 2014; Darcy dkk., 2014). Untuk mengatasi hal tersebut, UKM dapat melakukan kolaborasi dengan berbagai mitra. Tahap awal dalam kolaborasi yang dilakukan oleh UKM adalah kolaborasi dengan UKM lain dalam sebuah kluster UMK. Nama lain yang biasa digunakan selain kluster adalah Sentra, Koperasi, Kampung UKM, dan lain-lain. Dengan melakukan kolaborasi dalam sebuah sentra, UKM dapat bekerjasama dengan UKM lain secara internal, ataupun bekerjasama dengan mitra eksternal lain (pemerintah, akademisi, swasta) dengan difasilitasi oleh sentra tersebut.

Berdasarkan Pasal 1 Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Nomor 23/PER/M.KUKM/XI/2005, sentra UKM (Usaha Kecil dan Menengah) merupakan pusat kegiatan bisnis di kawasan/lokasi tertentu. Terdapat UKM yang menggunakan bahan baku/sarana yang sama, menghasilkan produk yang sama/sejenis serta memiliki prospek untuk dikembangkan menjadi bagian dari kluster dan sebagai titik masuk dari upaya pengembangan kluster. Apabila merujuk pada definisi oleh Setiawan (2004), sentra UKM adalah pengelompokan usaha industri kecil yang sejenis dalam satu atau lebih wilayah (desa/kelurahan/kecamatan). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa sentra UKM/UMKM merupakan aglomerasi dari UMKM-UMKM sejenis, baik dari aspek produksi maupun hasil produksi, pada suatu cakupan wilayah tertentu. Selain itu, sentra didefinisikan sebagai pusat kegiatan di kawasan/lokasi tertentu dimana terdapat UKM yang menggunakan bahan baku/sarana yang sama, menghasilkan produk yang sama/sejenis serta memiliki prospek untuk dikembangkan menjadi kluster (SK Menteri Negara Koperasi dan UKM No: 32/Kep/M.KUKM/IV/2002, tanggal 17 April 2002).

Berdasarkan Pasal 1 Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Nomor 23/PER/M.KUKM/XI/2005, kluster merupakan jaringan industri, institusi yang berperan menjembatani serta pembeli, yang saling terhubung dalam rantai proses peningkatan nilai. Menurut Zhu (2020), kluster industri merupakan aglomerasi dari beberapa IKM (Industri Kecil dan Menengah) dalam suatu rantai komoditas dan institusi-institusi pendukung yang saling bekerja sama dan menunjang satu sama lain untuk menciptakan iklim industri yang kompetitif dan berkelanjutan. Menurut Xu (2011), konsep kluster UMKM diawali oleh terminologi Marshall pada tahun 1920 mengenai fenomena "*industrial district*" yang dikemukakan kembali oleh Schmitz dan Musyck (1993) dengan istilah "*collective efficiency*" atau efisiensi yang diperoleh dari tindakan kolektif/bersama. Tindakan aglomerasi dan kolaborasi yang dilakukan oleh industri kecil dan menengah pada saat itu bertujuan untuk meningkatkan persaingan dan kapasitas inovasi atau *collective competitiveness*. Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kluster sebagai pusat kegiatan UKM pada sentra yang telah berkembang, ditandai oleh munculnya pengusaha-pengusaha yang lebih maju, terjadi spesialisasi proses produksi pada masing-masing UKM dan kegiatan ekonominya saling terkait dan saling mendukung.

Terdapat beberapa karakteristik dari kluster industri menurut Schmitz dan Musyck (1993), yaitu sebagai berikut.

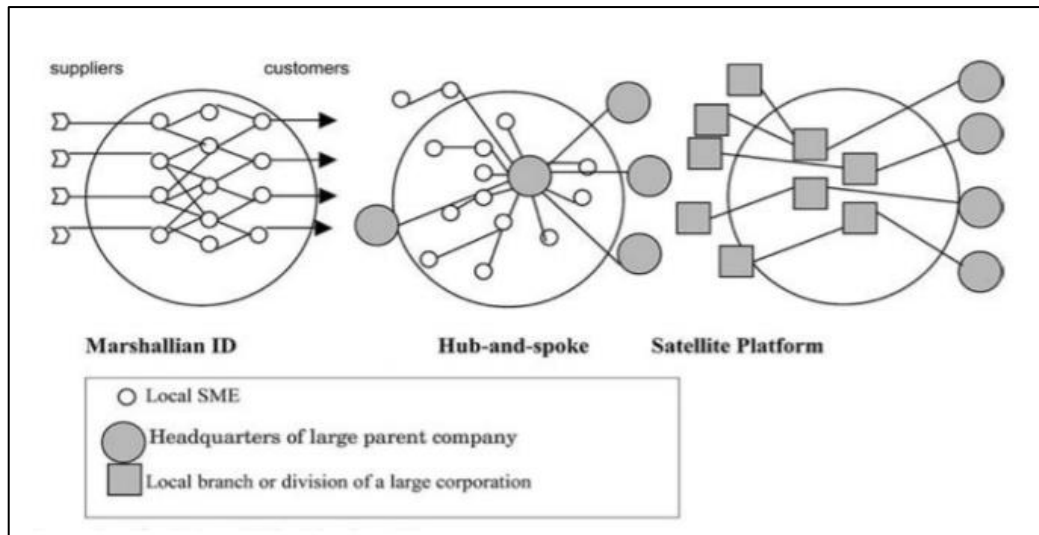
- a. Didominasi oleh usaha kecil dan terdapat spesialisasi pada sektor usaha terkait;
- b. Kolaborasi antar usaha kecil pada faktor produksi, seperti berbagai peralatan, informasi, tenaga kerja terampil, dan lain-lain;
- c. Kolaborasi yang memunculkan kompetisi berdasarkan inovasi dan kualitas produk;
- d. Kuatnya keterkaitan usaha dan pekerja dengan lokasi usaha;

- e. Pengelola usaha merupakan organisasi mandiri yang bersifat partisipatif; dan
- f. Terdapat dukungan pemerintah lokal maupun pemerintah pusat terkait pengembangan kluster industri.

Berdasarkan karakteristik tersebut, dapat diketahui adanya pemangku kepentingan utama yang dapat menunjang keberlangsungan kluster industri, seperti IKM suatu komoditas dari hulu ke hilir yang saling berkaitan, lembaga pemerintah, asosiasi bisnis, penyedia jasa (training provider, agensi, dan lain-lain), serta lembaga lain seperti perguruan tinggi dan lembaga think tank atau riset dan penelitian. Selain itu, hasil penelitian Knorringa & Stamer (1998) menyatakan bahwa terdapat tiga jenis kluster industri di negara berkembang, yaitu *italianate/marshallian*, *satellite*, dan *hub-and-spoke*. Hasil penelitian mereka menyatakan bahwa kluster industri yang dominan di negara berkembang adalah model *satellite*, dengan rincian sebagai berikut.

Tabel 2.3 Tipologi Kluster Industri di Negara Berkembang (Knorringa & Stamer, 1998)

	<i>Italianate/Marshallian</i>	<i>Satellite</i>	<i>Hub-and-spoke</i>
Jenis IKM Terlibat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdiri dari beberapa UKM 2. Tingginya spesialisasi tiap sektor 3. Tingginya persaingan lokal dan luasnya jaringan industri 4. Kerja sama berbasis kepercayaan antar individu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdiri dari beberapa UKM 2. Bergantung pada perusahaan eksternal 3. Bergantung pada tenaga kerja dengan upah rendah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdiri dari perusahaan besar dan UKM lokal 2. Memiliki jaringan hirarki yang jelas
Kekuatan Kluster	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas produk yang tinggi 2. Munculnya inovasi baru 3. Tingkat spesialisasi yang fleksibel 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki tenaga kerja dengan kemampuan tinggi 2. Mendapatkan <i>cost-advantage</i> akibat upah buruh rendah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendapatkan <i>cost-advantage</i> 2. Fleksibilitas usaha tinggi
Kelemahan Kluster	Kurang bisa menyesuaikan usaha dengan perubahan, baik dalam konteks perubahan ekonomi maupun perkembangan teknologi (cenderung tradisional)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bergantung pada pihak eksternal untuk penjualan dan perolehan input produksi 2. Kurang bisa untuk menciptakan lingkungan yang kompetitif 	Kluster bergantung pada keberjalanan beberapa perusahaan besar
Isu Kluster	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stagnansi usaha 2. Seringnya terjadi pergantian tenaga kerja dan pemindahan lokasi kegiatan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stagnansi usaha 2. Cenderung mengalami kemunduran usaha 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stagnansi usaha 2. Adanya isu mengenai perubahan pembagian kerja di internal perusahaan
Intervensi Kebijakan yang Tepat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan tindakan kolektif untuk memperoleh keuntungan secara spasial 2. Pelaksanaan <i>public-private partnership</i> (PPP) 	Melakukan pengembangan UKM dari berbagai aspek (<i>training</i> untuk tenaga kerja, peningkatan kualitas teknologi, dan lain-lain)	Memperluas kerja sama perusahaan dengan asosiasi bisnis dan lembaga pemerintahan untuk memperkuat peran UKM dalam kluster



Gambar 2.1 Skema Kluster industri Knorringa & Stamer di Negara Berkembang (Markusen,1996; Castellano, 1999)

Menurut Zhang et. al (2004), pengembangan kluster industri tidak selalu terjadi secara natural, akan tetapi bergantung pada kondisi sosial ekonomi dan intervensi pemerintah/lembaga lain terhadap iklim usaha pada suatu negara. Terdapat beberapa syarat penerapan kluster industri, yaitu adanya komoditas unggulan dan sumber daya manusia yang terampil pada suatu wilayah yang spesifik. Menurut Mustika (2016), ada beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk mengembangkan kluster industri (pada penelitian ini adalah dalam konteks kluster UMKM), sebagai berikut.

- a. Spesialisasi kemampuan pekerja, seperti melakukan pembinaan teknis dalam kemampuan produksi agar produk kreatif serta original;
- b. Riset oleh Perguruan Tinggi terkait kondusivitas iklim usaha;
- c. Pembangunan infrastruktur penunjang usaha;
- d. Pemenuhan kebutuhan dan layanan bersama untuk pengelola usaha;
- e. Bantuan tenaga atau lembaga eksternal yang kompeten;
- f. Perencanaan kebijakan berbasis karakteristik lokal; dan
- g. Adanya peningkatan persaingan usaha dan pembukaan pasar impor.

Berdasarkan kedua pengertian tersebut, apabila dikontekskan pada pengembangan UMKM, dapat diketahui bahwa kluster UMKM merupakan pengembangan dari konsep sentra UMKM, hanya saja lebih kompleks karena terdapat keterkaitan atau kerja sama dari berbagai institusi diluar pelaku UMKM untuk menunjang keberlangsungan dari sentra UMKM terkait dan hubungannya tidak terikat berdasarkan wilayah administratif saja (dapat secara fungsional).

2.4 Penerapan Ruang Bersama dalam Sentra dan Kluster UMKM

Apabila dikontekskan pada pengembangan UMKM, kluster UMKM merupakan pengembangan dari konsep sentra UMKM, hanya saja lebih kompleks karena terdapat keterkaitan atau kerja sama dari berbagai institusi diluar pelaku UMKM untuk menunjang keberlangsungan dari sentra UMKM terkait dan hubungannya tidak terikat berdasarkan wilayah administratif saja (dapat secara fungsional).

2.4.1 Sentra Rendang Payakumbuh, Sumatera Barat

Perkembangan Klaster UMKM secara perlahan sudah terjadi di Indonesia meskipun belum dilaksanakan secara maksimal, salah satunya adalah Klaster Rendang Payakumbuh di Sumatera Barat. Klaster ini terletak di Kelurahan Sungai Durian, Kecamatan Lamposi Tigo Nagari, Kota Payakumbuh dan memiliki produk unggulan “rendang telur”. Pemilihan rendang telur sebagai produk unggulan disebabkan karena modal produksi yang relatif lebih murah daripada jenis rendang lain, ketahanan produk yang lebih lama, dan adanya potensi pasar yang cukup signifikan. Pada klaster tersebut terdapat 12-13 UMKM Rendang, beberapa diantaranya adalah Rendang Yolanda, Rendang Neng Keke, Rendang Usmai, Rendang Erika, Rendang Indah, Rendang Yen, Rendang Evi, Rendang Baim, Rendang Rian, Rendang Rosnini, Rendang Unina, dan Dapoer Rendang Riry.

Program pengembangan Klaster Rendang Payakumbuh didasarkan pada PP Nomor 35 Tahun 2015 Tentang Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional (RIPIN), RPIP (Rencana Pembangunan Industri Provinsi), dan PP Kota Padang Nomor 10 Tahun 2019 Tentang Rencana Pembangunan Industri Kab/Kota (RPIK). Program terkait berbentuk pembangunan Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Pusat Pelayanan dan Pengembangan Rendang Payakumbuh yang dikelola oleh Pemerintah Kota Payakumbuh melalui Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota (Disnakerin) Payakumbuh dengan bimbingan dari Kementerian Perindustrian Republik Indonesia.



Gambar 2. 2 Program Pengembangan Sentra Payakumbuh (Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Payakumbuh, 2020)

Program ini sudah berjalan sejak tahun 2017, yang diinisiasi oleh pembangunan Klaster UMKM Rendang pada tahun 2017-2019 dan diharapkan dapat membentuk klaster UMKM yang mandiri pada tahun 2022 dan berhasil menembus pasar global pada tahun 2024. Berikut merupakan rincian fase rencana pengembangan Klaster Rendang Payakumbuh.

Berdasarkan Disnakerin Kota Payakumbuh (2020), fokus dari program ini adalah membenahan rantai pasok bahan baku, peningkatkan kualitas produksi sesuai standar, perancangan *business plan* untuk meningkatkan pemasaran dan distribusi, serta peningkatan SDM/pelaku UMKM termasuk kelembagaannya. Adapun strategi yang dilakukan adalah dengan membangun Klaster UMKM Rendang melalui pembentukan UPTD Pusat Pelayanan Pengembangan Rendang untuk mengelola aset serta pembentukan Koperasi Produksi Sentra

Rendang Payo sebagai fasilitas untuk mengatur pemanfaatan sarana dan prasarana terkait, dengan rincian program sebagai berikut.

- i. Pengadaan dan pemeliharaan sarana prasarana (mesin, peralatan & fasilitas usaha UMKM Rendang);
- ii. Penatausahaan kegiatan (administrasi, arsip, SOP, standar pelayanan, dll);
- iii. Penguatan internal (pelatihan SDM & penerapan SOP);
- iv. Kemitraan dengan koperasi (pembinaan, fasilitasi, MoU, dll);
- v. Perizinan, standardisasi dan sertifikasi (izin edar BPOM RI, sertifikat halal MUI, SNI, NKV, sertifikasi operator *retort & boiler*);
- vi. Produksi dan pengemasan;
- vii. Pemasaran dan penjualan (*marketplace, expo*, publikasi, dll)
- viii. Pengelolaan limbah (IPAL);
- ix. Keamanan dan keselamatan kerja (sarana, SOP dan pelatihan K3); dan
- x. Pengendalian tingkat dinas, kota, provinsi & pusat serta masyarakat.

Menurut Putri (2018), sebelum mendapatkan intervensi pengembangan dari pemerintah, telah terjalin beberapa hubungan fungsional baik dengan internal pelaku UMKM Rendang maupun dengan pihak eksternal, dengan rincian sebagai berikut.

- a. Hubungan antar pelaku UMKM Rendang
Hubungan antar pelaku UMKM Rendang diawali dengan penyebaran informasi mengenai pembuatan atau produksi rendang yang menjadi cikal bakal dari terbentuknya sentra UMKM Rendang Payakumbuh. Setelah usaha berjalan, *information spillover* masih berlangsung, khususnya dalam penyebaran informasi mengenai tenaga kerja non-keluarga. Selain itu, terdapat pula kerja sama dalam bentuk penjualan rendang dalam jumlah banyak yang melibatkan beberapa pelaku UMKM Rendang sebagai *supplier* sehingga penjualan dilakukan tanpa menggunakan merk masing-masing usaha (disatukan).
- b. Hubungan antara pelaku UMKM Rendang dengan pihak eksternal
Terdapat beberapa *stakeholder* yang menjadi mitra pelaku UMKM Rendang, yaitu sebagai berikut.
 - i. Pelaku UMKM lain
Pelaku UMKM Rendang bekerja sama dengan pedagang bahan baku rendang (kelapa, daging, & telur) agar mendapatkan harga yang lebih murah dan dapat diantar ke lokasi produksi. Selain itu, terdapat juga kerja sama dengan UMKM kerupuk sanjai dalam aspek pemasaran. Beberapa pelaku UMKM Rendang pun telah bekerja sama dengan beberapa perusahaan besar untuk pemasaran, yaitu Cristine Hakim & Mahkota.
 - ii. Pemerintah
Telah terdapat beberapa pembinaan dari pemerintah setempat untuk pelaku UMKM Rendang, khususnya dari Dinas Koperasi dan UMKM serta Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Payakumbuh. Dinas KUKM mengadakan pembinaan mengenai desain produk dan pameran UMKM, sedangkan Disnakerin melakukan pembinaan mengenai pemasaran, pengemasan dan sertifikat halal MUI serta memberi bantuan peralatan (kotak kemasan, *vacuum*, & kualiti) pada masing-masing pelaku usaha.

- iii. Organisasi & Komunitas
Ikatan Wanita Pengusaha Indonesia (IWAPI) bermitra dengan pelaku UMKM Rendang untuk memberikan fasilitas bantuan simpan pinjam modal usaha.
- iv. Bank
Pihak bank menawarkan Kredit Usaha Rakyat (KUR) untuk membantu permodalan pelaku UMKM Rendang, akan tetapi hingga saat ini belum terlaksanakan secara efektif karena tidak semua pelaku usaha mampu untuk mengembalikan pinjaman modal yang ditawarkan.
- v. Perusahaan
PT. Telkom telah memberikan bantuan komputer dan melakukan pembinaan pemasaran secara *online* kepada pelaku UMKM Rendang. Selain itu, UMKM Rendang Yolanda telah berhasil menjadi salah satu UMKM binaan Pertamina Medan sehingga mendapatkan bantuan modal dan dapat mengikuti pameran UMKM.
- vi. Lembaga Riset & Perguruan Tinggi
Incubator Unand dari Universitas Andalas telah melakukan pembinaan kepada beberapa pelaku UMKM di Provinsi Sumatera Barat, salah satunya kepada UMKM Rendang Payakumbuh, dalam bentuk pendampingan pemasaran, pelatihan pembukuan dan sanitasi. Selain itu, LIPI pun pernah memberikan pembinaan berbasis *knowledge transfer* kepada pelaku UMKM serta memberikan bantuan peralatan produksi.

2.4.2 Program *One Village One Product* (OVOP)

Penerapan konsep Sentra UMKM secara perlahan telah dilakukan di Indonesia. Salah satu program terkait adalah *One Village One Product* (OVOP) yang telah dilaksanakan oleh Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, khususnya di bawah Direktorat Jenderal Industri Kecil, Menengah dan Aneka. Berdasarkan ikm.kemenperin.go.id, program ini diadaptasikan dari program yang dirintis oleh Prof. Morihoko Hiramatsu di Jepang pada tahun 1980. Program OVOP ini dikhususkan untuk UKM yang menjalin kerja sama dengan Badan Usaha Milik Negara dan ditujukan agar UKM terkait memiliki produk unggulan serta dapat meningkatkan nilai tambah produk tersebut melalui bimbingan dan bantuan yang diberikan.

Program OVOP hanya berlaku untuk UMKM dengan kategori produk makanan ringan, minuman sari buah dan sirup buah, kain tenun, kain batik, anyaman, dan gerabah/keramik hias. Selain persyaratan kategori produk, UMKM yang dapat mengikuti program ini harus memiliki produk berbasis kearifan lokal/unik, berpotensi ekspor, dan dapat diproduksi secara berkesinambungan. Oleh karena itu, terdapat beberapa tahap seleksi UMKM yang dilaksanakan pada tingkat provinsi lalu tingkat pusat dengan unsur penilaian dari aspek produksi, aspek manajemen, dan aspek kualitas serta spesifik produk. Setelah dilakukan penetapan UMKM peserta program terkait, kegiatan dilanjutkan dengan pembinaan dan evaluasi serta pemantauan oleh Pemerintah Daerah maupun Pemerintah Pusat. Tak hanya itu, UMKM pun mendapatkan beberapa fasilitas khusus sesuai dengan tingkatan bintangnya (1-5).

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, program terkait konsep Ruang Bersama yang secara formal telah diterapkan di Indonesia hanya berkaitan dengan sentra UMKM. Khususnya pada program OVOP, belum ada penerapan konsep *sharing-economy* maupun *co-working space*, dan belum menekankan pentingnya kerja sama antar UMKM. Program OVOP secara literal

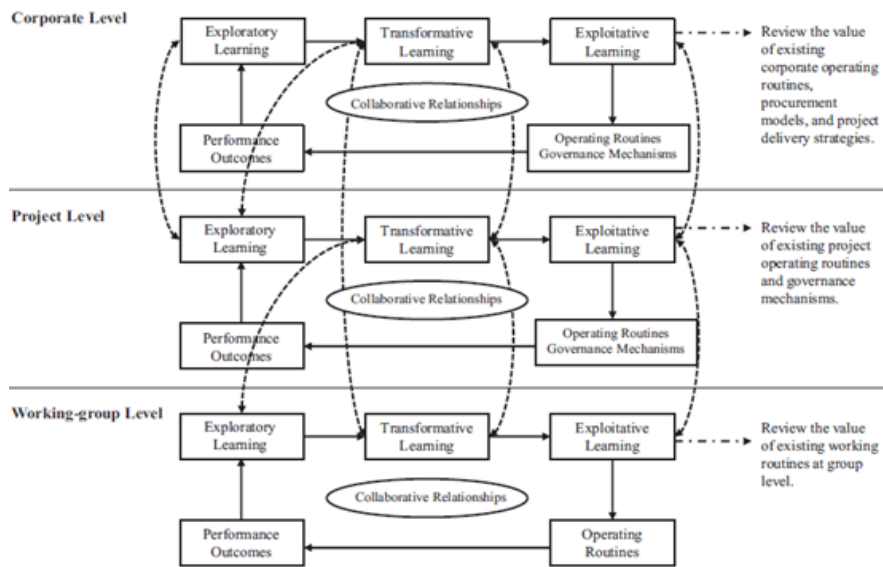
hanya berfokus pada pengembangan internal suatu sentra UMKM berbasis kearifan lokal dari kawasan tertentu dan belum berfokus pada jejaring industri UMKM secara makro.

2.5 Aliran Informasi dan Pengetahuan dalam Kolaborasi

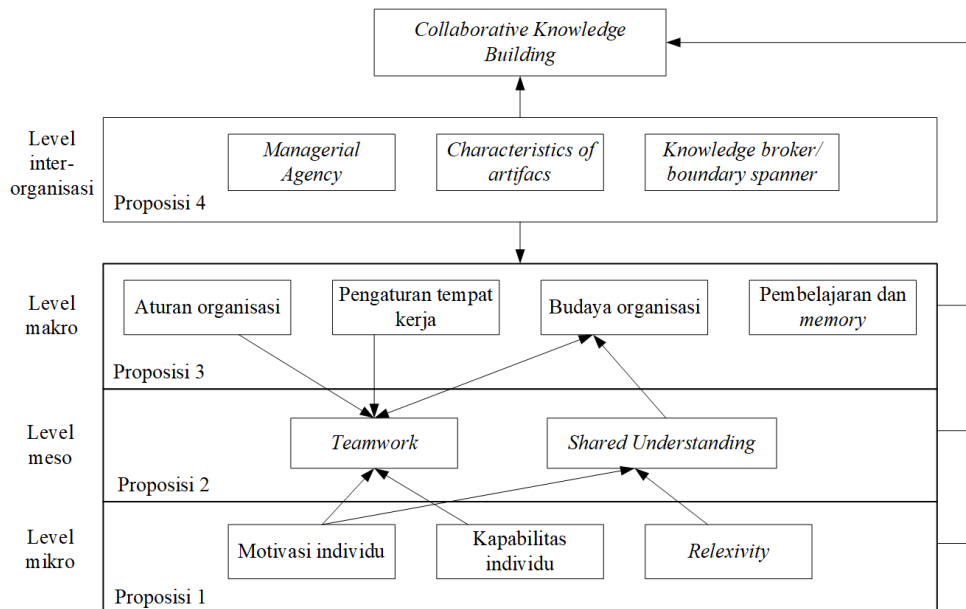
Penelitian Manley dan Chen (2015) mengusulkan model konseptual untuk proses pembelajaran dalam kolaborasi dalam proyek infrastruktur berdasarkan perspektif kapabilitas pembelajaran dinamis (*dynamic learning capability*). Objek pada penelitian ini adalah proyek infrastruktur dimana terdapat beberapa organisasi yang terlibat. Model konseptual dikembangkan berdasarkan model kapabilitas pembelajaran dinamis Lewin dkk. (2011) yang menggambarkan kapabilitas pembelajaran dinamis sebagai tiga tahapan proses pembelajaran yang bertahap yaitu eksploratori, transformatif, dan eksploitatif. Manley dan Chen (2015) mengembangkan model tersebut sebagai model yang berputar dengan mempertimbangkan *feedback* dari performansi terhadap proses pembelajaran. Manley dan Chen (2015) juga mengembangkan model pembelajaran tersebut di dalam 3 level interaksi yaitu level grup kerja, level proyek dan level organisasi. Model konseptual Manley dan Chen (2015) ini dapat dilihat pada Gambar 2.1.

Manley dan Chen (2017) kemudian melanjutkan penelitiannya dan menguji menguji model konseptual Manley dan Chen (2015) melalui survey terhadap 320 proyek infrastruktur pada bidang konstruksi di Australia. Dalam model ini, tiga tahapan proses pembelajaran yang bertahap yaitu eksploratori, transformatif, dan eksploitatif digunakan sebagai indikator untuk konstruk *collaborative learning capability*. Dalam penelitian ini *collaborative learning capability* didefinisikan sebagai *absorptive capacity* dimana organisasi mengeksplorasi, mentransformasi dan mengeksploitasi pengetahuan mengetahui proyek kolaboratif baik didalam maupun diluar batasan organisasinya. Dari hasil survey yang dilakukan, didapatkan bahwa *collaborative learning capability* berpengaruh terhadap mekanisme pelaksanaan proyek dan akhirnya akan berdampak pada performansi proyek.

Selain Manley dan Chen (2015 dan 2017) terdapat penelitian lain yang mengembangkan kerangka pembentukan pengetahuan dalam proses kolaborasi, baik dalam level individu, organisasi, ataupun interorganisasi. Model ini menyatakan bahwa terdapat hubungan antara proses pembelajaran didalam setiap levelnya sehingga Mariano dan Awasu (2017) menggambarkan proses pembelajaran kolaboratifnya secara komprehensif. Kerangka Mariano dan Awasu dapat dilihat pada Gambar 2.2.



Gambar 2.3 Model konseptual Manley dan Chen (2015)



Gambar 2.4 Model konseptual Mariano dan Awusu (2017)

2.6 Business Model Canvas

Model bisnis dapat diartikan sebagai suatu penjelasan rasional tentang bagaimana organisasi atau usaha dibentuk, menciptakan dan menyampaikan nilai bagi konsumennya (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Sebuah model bisnis harus dapat menyampaikan bagaimana usaha tersebut dapat berjalan dengan sederhana, relevan dan mudah dimengerti. *Business Model Canvas* merupakan sebuah bahasa untuk mendeskripsikan, memvisualisasikan, menilai dan mengubah sebuah model bisnis. Kerangka BMC ini dapat dilihat pada Gambar 2.3.

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010) sebuah model bisnis dapat dideskripsikan melalui sembilan buah blok yang dapat menjelaskan bagaimana sebuah usaha beroperasi untuk menghasilkan keuntungan. Setiap blok yang terdapat dalam *business model canvas* memiliki fungsinya masing-masing. Blok-blok tersebut adalah:

1. *Customer Segments*

Bagian ini menjelaskan kelompok atau individu yang dituju oleh perusahaan sebagai segmen pasar dari perusahaan tersebut. Berdasarkan pada segmentasi pelanggan yang telah ditentukan oleh perusahaan, perusahaan dapat memahami kebutuhan konsumen secara spesifik sehingga perusahaan dapat didesain agar mampu memenuhi kebutuhan konsumen secara spesifik.

2. *Value Propositions*

Value propositions menjelaskan mengenai produk atau jasa yang menciptakan nilai untuk memenuhi kebutuhan dari pelanggan pada segmen tertentu. *Value propositions* merupakan sebuah alasan konsumen memilih suatu perusahaan tertentu dibandingkan dengan perusahaan kompetitor lainnya. *Value propositions* juga dapat diartikan sebagai sekumpulan keuntungan yang ditawarkan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

3. *Channels*

Blok ini menjelaskan bagaimana perusahaan menjangkau konsumen dalam rangka menyampaikan *value propositions* yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen. *Channels* berkaitan langsung dengan cara perusahaan dapat melakukan transaksi dengan konsumen. Penyampaian *value propositions* kepada konsumen menjadi suatu hal yang penting dapat mempengaruhi kepuasan konsumen terhadap pengalaman yang dirasakan dari suatu perusahaan.

4. *Customer Relationship*

Customer relationship menjelaskan mengenai jenis hubungan yang ingin dibangun perusahaan dengan konsumen yang berasal dari suatu segmen konsumen tertentu. Beberapa jenis hubungan yang dapat dibangun mulai dari yang bersifat personal hingga bersifat otomatisasi.

5. *Revenue Streams*

Revenue streams adalah salah satu blok yang paling penting. Blok ini menjelaskan bagaimana perusahaan mendapatkan keuntungan dari konsumen. Keuntungan yang didapat oleh perusahaan umumnya berasal dari hasil jual beli produk atau jasa dengan konsumen.

6. *Key Resources*

Pada bagian ini, dijelaskan aset yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk memastikan keberlangsungan model bisnis. Aset-aset ini adalah sumber daya yang berguna bagi perusahaan dalam menciptakan dan menyampaikan *value propositions* kepada konsumen. Aset yang dibutuhkan dapat berupa aset fisik, aset finansial maupun sumber daya manusia.

7. *Key Activities*

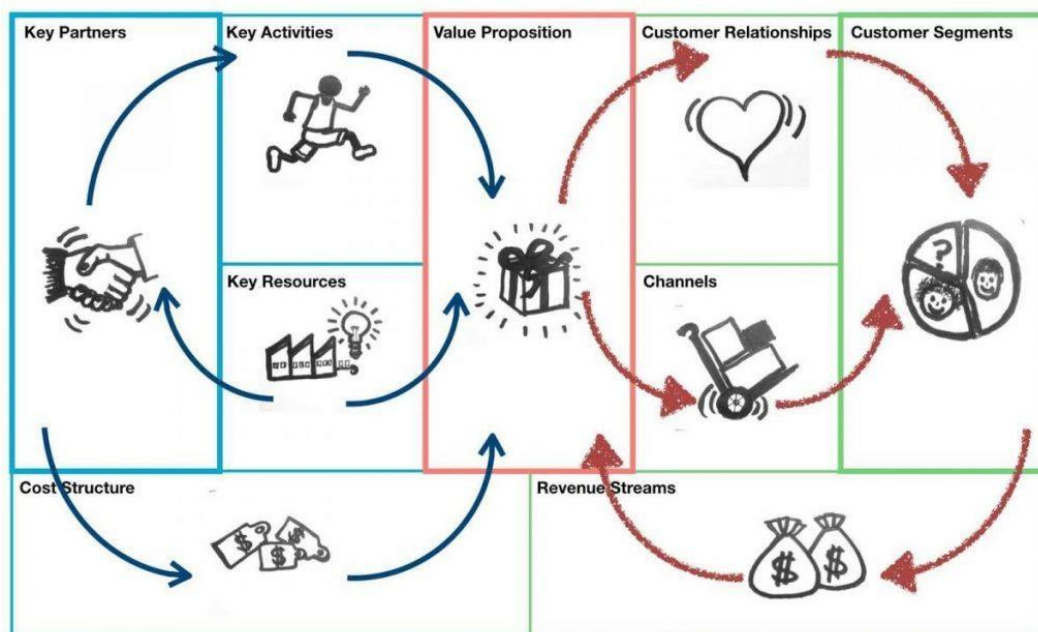
Blok ini merupakan blok yang membahas hal-hal penting yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan model bisnis tersebut berjalan. Setiap model bisnis memiliki beberapa *key activities* yang berisi aktivitas utama yang harus dilakukan oleh perusahaan agar perusahaan dapat beroperasi dengan baik. *Key activities* dibutuhkan oleh suatu perusahaan agar dapat menciptakan dan menyampaikan *value propositions*, menjangkau target pasar, menjaga hubungan dengan konsumen serta mendapatkan keuntungan.

8. *Key Partnership*

Key partnership adalah blok yang menjelaskan tentang pihak eksternal yang berperan sebagai pemasok dan mitra untuk menunjang keberlangsungan model bisnis. Sebuah perusahaan dapat menjalin kerja sama dengan pihak eksternal untuk mengoptimalkan model bisnis mereka, mengurangi resiko ataupun untuk mendapatkan sumber daya eksternal.

9. *Cost Structure*

Blok ini membahas mengenai total biaya yang dibutuhkan untuk menjamin berlangsungnya model bisnis dari sebuah perusahaan. Pada blok ini akan dapat diidentifikasi terkait biaya-biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Dalam menciptakan dan menyampaikan nilai kepada konsumen tentunya ada biaya-biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan seperti biaya operasional, biaya bahan baku dan biaya lainya yang digunakan untuk menciptakan dan menyampaikan nilai tersebut.



Gambar 2. 5 Kerangka Business Model Canvass (Osterwalder dan Pigneur, 2010)

2.7 *Systematic Literature Review*

Salah satu metode yang dapat dilakukan untuk studi literatur adalah metode *systematic literature review* (SLR) yang dilakukan berdasarkan data sekunder, dan bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menginterpretasikan sesuatu berdasarkan data-data pada penelitian-penelitian terdahulu. Metode SLR bermanfaat untuk digunakan dalam beberapa situasi tertentu seperti: i) meringkas data tentang suatu topik, ii) menemukan dan mengumpulkan kelebihan dan kekurangan suatu topik, iii) menemukan celah penelitian, iv) mengusulkan kerangka kerja untuk penelitian (Balaid et al. 2016, Kitchenham 2007). Oleh karena itu metode SLR digunakan karena kehandalan yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan metodologi studi literatur lain yang tidak memiliki kerangka kerja dan tidak konsisten dalam pengumpulan data. Metode SLR ini terdiri dari 3 tahapan utama (Khallaf et al., 2017) yaitu:

1. *Plan*

Tahap pertama adalah tahap perumusan tujuan dan pertanyaan penelitian yang ingin dilakukan. Pada tahapan ini, dibuat suatu protokol yang menjadi acuan dalam seluruh tahapan SLR lainnya. Protokol ini memuat penjelasan rinci tentang langkah yang harus diikuti, data apa yang akan dikumpulkan, bagaimana analisis akan dilanjutkan dan bagaimana validasi akan dilakukan. Tahapan ini penting karena tahapan ini menjadi inisiasi dan basis dari tahap-tahap selanjutnya. Protokol yang dibuat pada tahap ini akan memuat paduan dalam beberapa hal, yaitu:

- a. Bagaimana pertanyaan akan dijawab
- b. Sumber perolehan artikel
- c. Bagaimana proses pencarian dilakukan
- d. Bagaimana memilih artikel
- e. Bagaimana analisis dilakukan
- f. Bagaimana laporan akan diberikan

2. *Perform*

Tahap pelaksanaan terdiri dari 2 sub tahap dimana langkah pertama adalah menentukan sumber informasi, dan langkah kedua adalah melakukan pencarian literatur dan penyaringan berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditentukan sebelumnya

3. *Report*

Pada tahap penyajian data dilaporkan hasil analisis dari tahap sebelumnya, disajikan dalam bentuk tabel ataupun laporan.

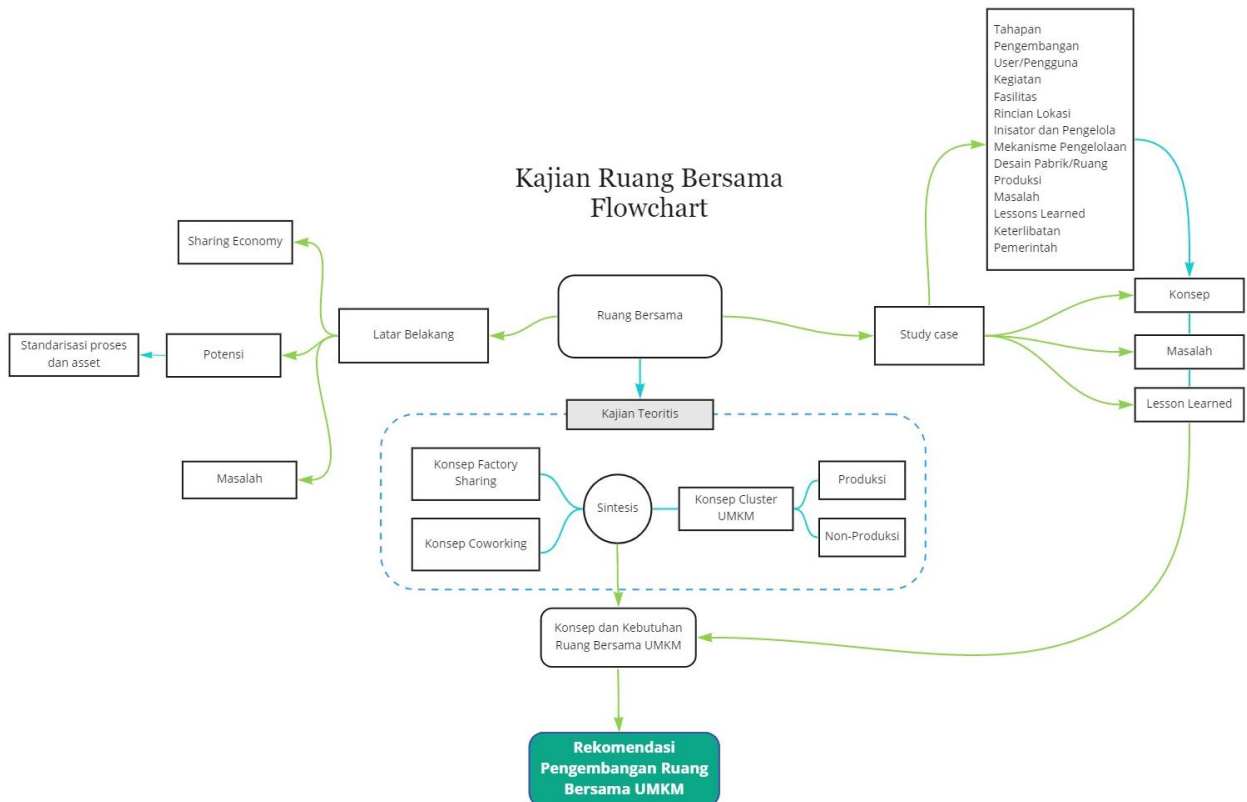
BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini akan membahas mengenai metodologi yang digunakan dalam penelitian ini, dimulai dari pendekatan penelitian yang digunakan, desain penelitian, sampai dengan metode yang digunakan untuk pengolahan dan analisis data yang didapatkan.

3.1 Pendekatan Penelitian

Kajian ruang bersama UMKM merupakan kajian yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan seperti UMKM, pengelola (pemerintah, akademisi, pihak eksternal) dan juga pihak eksternal lainnya (konsumen, pemasok dan masyarakat). Kajian ini menggunakan pendekatan analisis kualitatif dimana metode yang digunakan adalah metode studi kasus. Kajian ruang bersama dilatarbelakangi oleh pengembangan konsep *sharing economy*. Pengembangan konsep *sharing economy* dapat diimplementasikan kepada UMKM dari berbagai aspek, dan salah satu implementasinya adalah ruang bersama untuk UMKM. Ruang bersama untuk UMKM akan menggabungkan teori dan konsep dari *factory sharing*, *co-working*, serta potensi dari kluster UMKM. Berikut kerangka kajian pengembangan ruang bersama untuk UMKM.

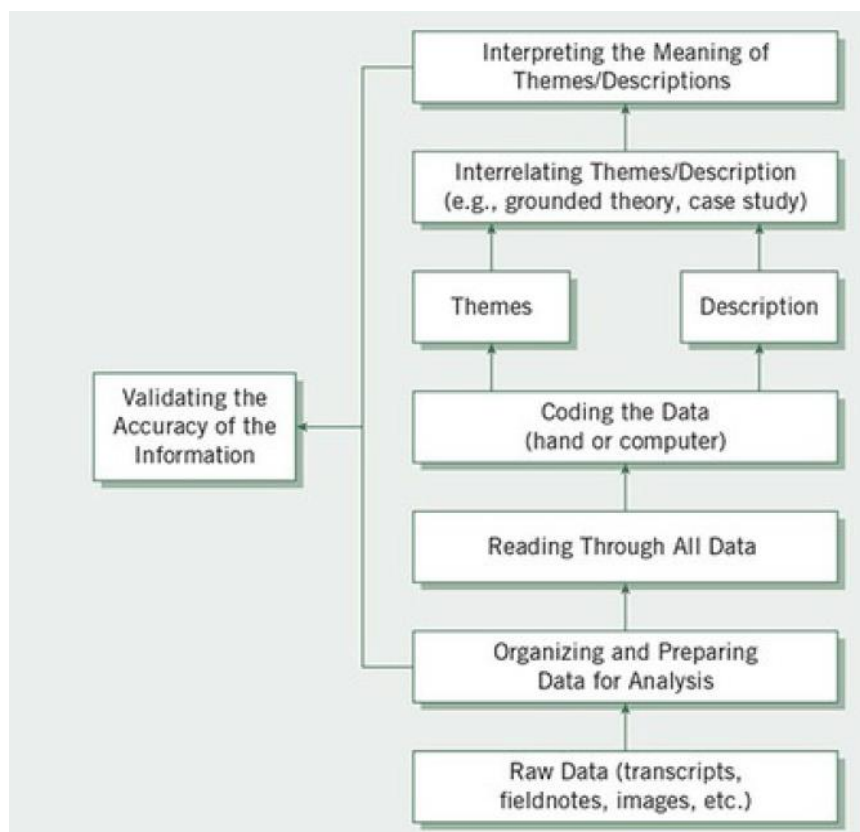


Gambar 3.1 Framework kajian ruang bersama

Sekaran (2016) menyatakan bahwa studi kasus cocok digunakan untuk mendapatkan gambaran secara lengkap mengenai sebuah objek, aktivitas, ataupun sistem secara keseluruhan. Dengan menggunakan studi kasus, dapat digali data kuantitatif dan kualitatif dari sebuah objek yang berada pada kondisi naturalnya sehingga data yang didapatkan akan mendekati gambaran kondisi nyata.

Data kualitatif merupakan data yang didapatkan dalam bentuk kata-kata (Sekaran, 2016), seperti hasil wawancara, hasil FGD, tinjauan konsumen, dan lain-lain. Tahapan analisis data kualitatif dapat dilihat pada Gambar 3.1. Berdasarkan Miles and Huberman (1994) dalam Sekaran (2016), terdapat tiga tahapan utama dalam melakukan analisis data kualitatif:

- *Data reduction*
Reduksi data mengacu pada proses pemilihan, pengkodean, dan pengkategorian data
- *Data display*
Tampilan data mengacu pada cara penyajian data melalui pilihan kutipan, matriks, grafik, atau bagan yang menggambarkan pola dalam data yang dapat membantu proses pemahaman data. Dengan cara ini, tampilan data dapat membantu untuk menarik kesimpulan berdasarkan pola dalam kumpulan data tersebut.
- *Data coding*
Pengkodean data dapat membantu untuk mengembangkan gagasan tentang bagaimana data dapat ditampilkan, serta untuk menarik beberapa kesimpulan awal. Kesimpulan awal tersebut dapat dimasukkan kembali ke dalam cara data mentah diberi kode, dikategorikan, dan ditampilkan untuk menghasilkan kesimpulan yang lebih tepat.



Gambar 3.2 Tahapan analisis data kualitatif (Creswell, 2018)

3.2 Desain Penelitian

Dalam analisis kualitatif maupun kuantitatif, kriteria validitas merupakan sebuah kriteria yang penting. Validitas didefinisikan sebagai sejauh mana suatu instrumen mengukur apa yang dimaksudkannya mengukur (Sekaran, 2016). Terdapat dua ukuran validitas dalam konteks analisis kualitatif, yaitu:

- Validitas internal
Kriteria validitas internal mengukur seberapa baik hasil penelitian dapat merepresentasikan kondisi objek berdasarkan data yang didapatkan.
- Validitas eksternal
Kriteria validitas eksternal mengukur seberapa baik hasil penelitian dapat digeneralisasikan ke dalam kondisi dan/atau konteks yang berbeda

Terdapat dua cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan validitas sebuah penelitian kualitatif, yaitu:

1. Meningkatkan generalisasi penelitian berdasarkan dengan hitungan peristiwa/kasus yang terjadi.
2. Memastikan keterwakilan kasus dan masuknya kasus yang menyimpang (kasus yang mungkin bertentangan dengan teori yang dipilih).

3.3 Metode Pengolahan dan Analisis Data

SSDM mencoba memberikan rekomendasi dan solusi yang didasarkan pada hubungan sebab akibat pada permasalahan sistem yang kompleks. Terdapat berbagai pemangku kepentingan yang memiliki kepentingan yang berbeda-beda (atau memiliki *worldview* yang berbeda) (Rodríguez-Ulloa et al., 2011). SSDM dapat menggabungkan dua hal: identifikasi hubungan pada model konseptual yang berorientasi masalah yang selanjutnya menjadi kerangka pikir untuk menyusun diagram konteks berorientasi masalah. SSDM mampu mendefinisikan sistem referensi dan lingkungan yang relevan dari fokus situasi permasalahan dan keterkaitan antar komponennya. Jika *System Dynamics* membuat diagram konteks berorientasi masalah untuk satu cara pandang saja, maka SSDM dapat mendefinisikan berbagai akar masalah (*root definition*) dari berbagai "W" (*Weltanshauung* atau *Worldview*) yang berbeda dari para pemangku kepentingan (baik pemilik masalah, penerima manfaat/konsumen dan aktor dari situasi masalah) (Rodríguez-Ulloa et al., 2011).

Beberapa metode yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data kualitatif antara lain (Sekaran, 2016):

1. *Content analysis*
Content analysis adalah metode penelitian observasional untuk mengevaluasi data secara sistematis dari semua bentuk hasil komunikasi yang direkam, seperti hasil wawancara, hasil FGD dan lain-lain. Untuk melakukan konten analisis pada suatu teks, teks tersebut dikodekan ke dalam kategori-kategori lalu dianalisis menggunakan analisis konseptual atau relasional analisis. Analisis konseptual menetapkan keberadaan dan frekuensi konsep (seperti kata, tema, atau karakter) dalam sebuah teks. Analisis konseptual menganalisis dan menafsirkan teks dengan mengkodekan teks menjadi konten yang dapat dikelola kategori. Analisis relasional dibangun di atas analisis konseptual dengan memeriksa hubungan antar konsep dalam sebuah teks.

2. *Narrative analysis*

Analisis naratif adalah pendekatan yang bertujuan untuk mendapatkan dan meneliti narasi yang menceritakan tentang sebuah proses atau kejadian. Data naratif sering dikumpulkan melalui wawancara. Wawancara ini dirancang untuk mendorong responden mendeskripsikan insiden tertentu dalam konteksnya atau riwayat hidupnya. Dengan cara ini, analisis naratif berbeda dari metode penelitian kualitatif lainnya; itu difokuskan pada proses atau urutan temporal, misalnya dengan memperoleh informasi tentang anteseden dan konsekuensi dari insiden tertentu untuk menghubungkan insiden ini dengan insiden lainnya.

3. *Analytic induction*

Induksi analitik adalah sebuah pendekatan analisis data kualitatif dengan penjelasan universal fenomena melalui kumpulan data (kualitatif) hingga tidak ada kasus yang tidak sesuai dengan penjelasan hipotetis suatu fenomena ditemukan.

BAB 4

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Kerangka Teoritis

Ruang bersama dapat didefinisikan secara berbeda, dan sering kali disebut dengan istilah yang berbeda pula. Berikut adalah beberapa definisi teoritis dari ruang bersama:

*Co-working spaces are **shared workplaces** utilized by different sorts of knowledge professionals, mostly freelancers, working in various degrees of specialization in the vast domain of the knowledge industry.* (Gandini, 2015)

*Co-working spaces are new kind of organizations, which people work according to the fundamental values to communicate with the community, areas incorporated with **openness, accessibility and sustainability**.* (Ivaldi, Pais & Scaratti, 2018)

*Co-working spaces are places of **knowledge concentration, production and exchange**, strongly based on **relational and collaborative dimensions**, which have been diffusing worldwide in the last fifteen years, due to different concurrent trends in contemporary production patterns, connected to the emergence of the knowledge economy.* (Pacchi & Mariotti, 2021)

Dengan berbagai istilah dan definisi yang berbeda, maka dilakukan studi literatur untuk memetakan kajian literatur mengenai ruang bersama. Studi literatur dilakukan dengan menggunakan metode systematic literature review (SLR) yang dilakukan berdasarkan data sekunder, dan bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menginterpretasikan sesuatu berdasarkan data-data pada penelitian-penelitian terdahulu.

Metode SLR ini terdiri dari 3 tahapan utama yaitu (Khallaf dkk., 2017):

1. Tahap perencanaan: tahap perumusan tujuan dan pertanyaan penelitian yang ingin dilakukan;
2. Tahap pelaksanaan: terdiri dari 2 sub tahap dimana langkah pertama adalah menentukan sumber informasi, dan langkah kedua adalah melakukan pencarian literatur dan penyaringan berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditentukan sebelumnya; dan
3. Tahap penyajian data: tahap penyajian hasil analisis dari tahap sebelumnya, disajikan dalam bentuk tabel ataupun laporan

4.1.1 Search Strategy

- a. Identifikasi kata kunci: *co-working space, common workplace*
- b. Jangka waktu dan basis data: Pencarian dilakukan pada tanggal 1 Mei 2012, dilakukan pada database yaitu scopus (www.scopus.com) dan Google Scholar. Kriteria *filtering* yang digunakan adalah: (1) publikasi berupa *conference paper* dan jurnal, (2) menggunakan bahasa inggris, dan (3) terbit dari mulai tahun 2000 – 2020.

Keluaran:

Tabel 4.1 Jumlah Publikasi yang Digunakan

No	Keyword	Jumlah publikasi Scopus	Jumlah publikasi Google Scholar
1	Co-working space	23 paper	175 paper
2	Co-working space	8 paper	250 paper
3	Shared workplace	185 paper	24 paper

- c. Langkah terakhir yang dilakukan adalah mengecek duplikasi dari antara 2 basis data tersebut.

4.1.2 Filtering Criteria

Proses pencarian tahap 2 dilakukan dengan mengecek konteks bahasan makalah tersebut berdasarkan judul, kata kunci dan judul jurnal.

- a. Kriteria 1: Judul jurnal yg sesuai. Jurnal yang akan digunakan dibatasi pada jurnal dalam konteks ruang bersama.
- b. Kriteria 2: Kesesuain paper dengan konteks, dilihat berdasarkan judul dan abstrak

Berdasarkan 2 tahapan SLR, diidentifikasi 22 publikasi ilmiah yang dapat digunakan. Dari 22 publikasi ilmiah, terdapat 12 yang dapat diakses. Dilakukan identifikasi variabel, indikator, dan dimensi pada penelitian yang pemaparannya dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Pemetaan hasil SLR

No	Paper	Judul Paper	Variabel, Atribut, Dimensi, Kata Kunci
1	Tanaka (2016)	<i>The effects of R&D engineers' work engagement and workplace climate on positive attitude to knowledge sharing within Japanese R&D workplace</i>	<i>Job resources, work engagement, workplace climate</i>
2	Lestarini et. al. (2015)	<i>A conceptual framework of engaged digital workplace diffusion</i>	<i>Digital workplace, user engagement, aligned to the requirements and regulation</i>
3	Liu et. al. (2018)	<i>The Relationship between Leadership-member Exchange and Knowledge Sharing: From the Perspective of Social Relations</i>	<i>Social relations perspective, leadership-member exchange, workplace friendship</i>
4	Harden (2012)	<i>Knowledge Sharing in the Workplace: A Social Networking Site Assessment</i>	<i>trust, risk and benefit, critical mass, social influence</i>
5	Mehairi (2013)	<i>Empowering Knowledge Sharing Behaviours through Means Oriented vs. Goal Oriented Cultures: The Impact of Organizational Culture on</i>	<i>Organization culture: workers in a goal oriented culture tend to be concerned about what needs to be achieved, are</i>

No	Paper	Judul Paper	Variabel, Atribut, Dimensi, Kata Kunci
		<i>Knowledge Sharing</i>	<i>willing to try new approaches and sometimes take risks</i>
6	Santos and Pitt (2011)	<i>MACS - Affective Conditioning System for Shared Working Environments</i>	<i>Conflict management, social norm, equilibrium between entities</i>
7	Gaeta et. al. (2012)	<i>An adaptive conversation system to support workplace learning</i>	<i>Adaptation</i>
8	Ito and Watanabe (2017)	<i>Survey Analysis for Workplace Management of Universities' Research Managers and Administrators</i>	<i>Collaboration mechanism, organizational design</i>
9	Lintern et. al. (2002)	<i>Engineering the community of practice for maintenance of organizational knowledge</i>	<i>Knowledge flow (creation, shared, maintained), communication, negotiation, collaboration, interaction</i>
10	Bouncken et. al. (2019)	<i>Permeability in Co-working-Spaces as an Innovation Facilitator</i>	<i>Organization permeability, internal work structures and processes, participational autonomy, spatial and virtual connectivity and interrelational heterogeneity determine the level of permeability in a co-working-space.</i>
11	Duh and Kos (2016)	<i>Fablabs as Drivers for Open Innovation and Co-creation to Foster Rural Development</i>	<i>Stakeholder: policy maker, companies, citizens</i>
12	Kristensen and Ucler (2016)	<i>Collaboration Model Canvas : Using the Business Model Canvas to Model Productive Collaborative Behavior</i>	<i>Business model, balancing between collaboration and knowledge protection</i>

Kristensen dan Ulcer (2016) memaparkan model bisnis kolaborasi dengan menggunakan kerangka BMC (*Business Model Canvas*). BMC merupakan sebuah kerangka model bisnis yang dikembangkan oleh Osterwalder & Pigneur (2010) dan terdiri dari sembilan komponen (block), yaitu: *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, dan cost structure*.

Model bisnis yang dipaparkan oleh Kristensen dan Ulcer (2016) merupakan sebuah model bisnis yang dikhususkan untuk bisnis kolaborasi antar organisasi. Dalam papernya, Kristensen dan Ulcer (2016) menekankan pentingnya menjaga keseimbangan antara aktivitas kolaborasi dengan proteksi pengetahuan yang menjadi aset kunci organisasi. Penelitian ini mengkaji ruang bersama UMKM, dimana akan terjadi kolaborasi, baik dalam level *co-creating* ataupun sebatas berbagi *resources*, antar UMKM yang menggunakan ruang bersama tersebut. Berdasarkan hal tersebut, maka model bisnis kolaborasi Kristensen dan Ulcer (2016) akan dijadikan dasar dalam pengembangan kerangka kerja teoritis.

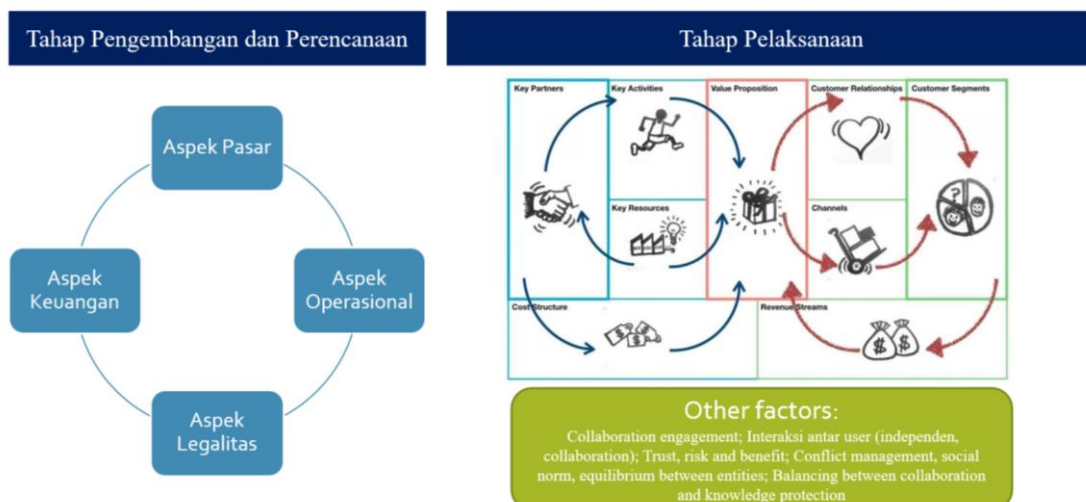
Berbagai penelitian lain memaparkan pentingnya menjaga interaksi antar organisasi yang terlibat dalam kolaborasi dan menggunakan ruang bersama. Tanaka (2016), Mehairi (2013), dan Santos dan Pitt (2011) menyatakan pentingnya membangun budaya dan iklim kerja yang nyaman dan mendukung kegiatan kolaborasi antar perusahaan. Hal ini penting untuk menjaga keselarasan dan sinergi antar organisasi yang terlibat. Liu et. al. (2018) dan Harden (2012) memfokuskan pada pentingnya menjaga interaksi sosial antar organisasi. Dengan adanya interaksi sosial yang baik, maka aktivitas kolaborasi antar organisasi tersebut juga akan berjalan dengan baik.

Penelitian lain menekankan pada faktor-faktor terkait struktur dan desain organisasi pengelola ruang bersama dalam kegiatan kolaborasi. Lestari et. al. (2015) menyatakan bahwa ruang kerja bersama harus dibangun dan dikelola sesuai dengan peraturan yang ada. Ito dan Watanabe (2017) lebih memfokuskan pada mekanisme kolaborasi dan struktur organisasi pengelola ruang bersama. Mekanisme kolaborasi dan struktur organisasi harus menunjang aktivitas kolaborasi antar organisasi pengguna ruang bersama tersebut. Bouncken et. al. (2019) menyatakan bahwa *spatial* dan *virtual connectivity* menentukan tingkat permeabilitas dalam sebuah *co-working-space*. Sementara Duh and Kos (2016) menyatakan bahwa untuk mendukung aktivitas co-creation dan inovasi, maka dalam pengelolaan ruang bersama harus memperhatikan semua pemangku kepentingan yang terlibat.

Selain dalam tahap pengelolaan ruang bersama, kajian ini juga akan melihat proses perencanaan dan pengembangan ruang bersama tersebut. Dalam proses perencanaan sebuah usaha, terdapat beberapa aspek yang harus diperhatikan, yaitu (Husein, 2005):

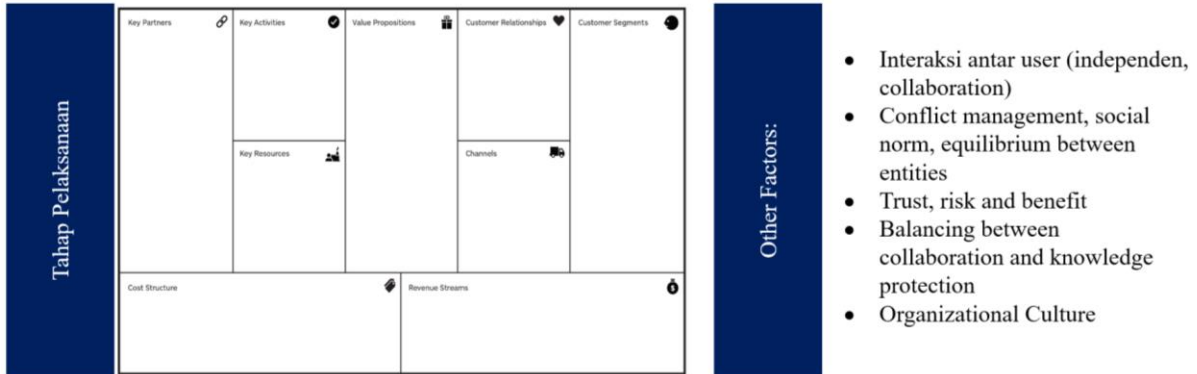
1. Aspek pemasaran
2. Aspek operasional dan organisasi
3. Aspek legal dan lingkungan
4. Aspek keuangan

Berdasarkan pemaparan hasil studi literatur diatas, maka dikembangkan kerangka kerja teoritis yang dapat dilihat pada Gambar 4.1. sementara detail untuk tahap pelaksanaan dapat dilihat pada Gambar 4.2.

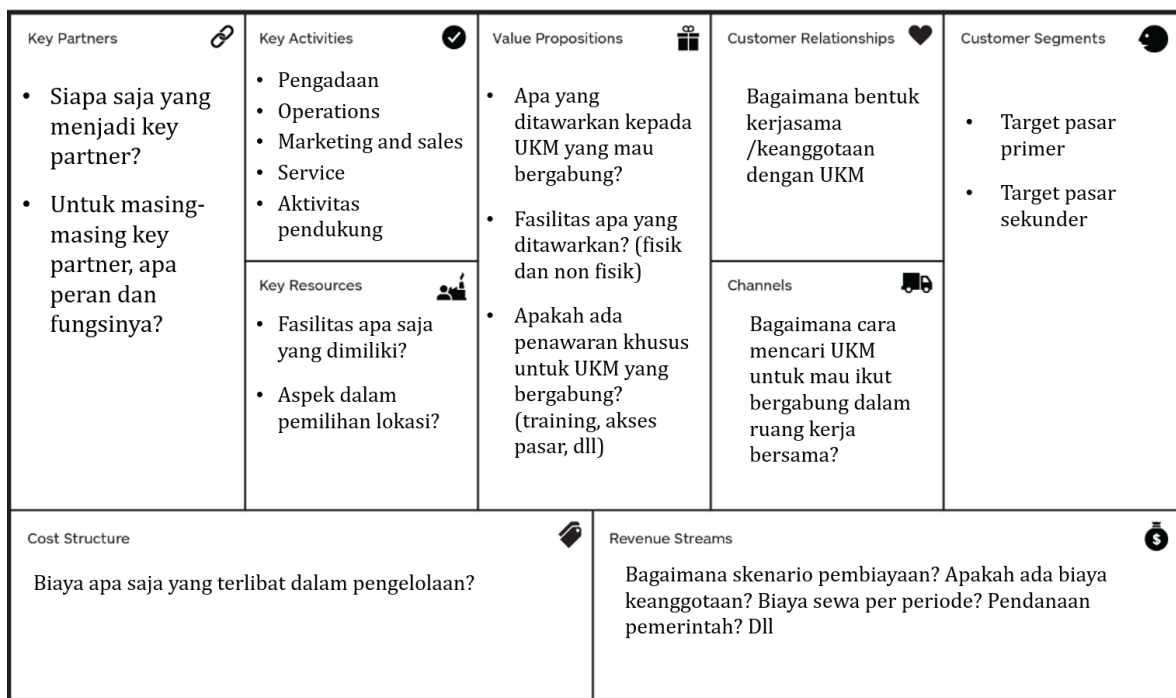


Tahap Pengembangan dan Perencanaan

1. Bentuk organisasi: Profit oriented atau non-profit oriented?
2. Pengelola: Pemerintah, Lembaga independen, Akademik?
3. Target Segmen: UKM pada sektor usaha yang sama, berdasarkan lokasi yang sama?
4. Sustainability: Self-finance? Pendanaan pemerintah?
5. Regulasi: Aspek legalitas badan pengelola, regulasi yang harus diperhatikan



Gambar 4.1 Kerangka kerja teoritis



Gambar 4.2 Model Bisnis Pengelolaan Bersama

4.2 Perancangan Protokol Wawancara

Protokol wawancara dirancang untuk memfasilitasi proses wawancara yang dilakukan. Secara umum, protokol wawancara terdiri dari (Jacob dan Furgerson, 2012):

1. Pengantar
Bagian awal dari wawancara berisi tentang informasi singkat mengenai tujuan dari wawancara tersebut dan topik penelitian yang dilakukan.
2. Data diri responden

Bagian kedua dari proses wawancara adalah untuk mendapatkan dari diri dari responden. Data diri yang ditanyakan dalam tahap ini dibatasi pada data diri yang memang dibutuhkan dalam proses penelitian dan didasarkan pada studi literature.

3. Pertanyaan penelitian

Bagian ini bertujuan untuk menggali data yang dibutuhkan dalam penelitian. Daftar pertanyaan dikembangkan berdasarkan atribut-atribut yang telah diidentifikasi melalui studi literatur.

4. Penutup

Bagian ini merupakan akhir dari wawancara yang bertujuan untuk menginformasikan kembali kepada responden mengenai tahap selanjutnya dari proses wawancara ini.

Pertanyaan penelitian pada protokol wawancara terdiri dari dua bagian. Pada bagian pertama bertujuan untuk menggali informasi pada tahap perencanaan dan pengembangan ruang bersama, didasarkan pada aspek pemasaran, aspek operasional dan organisasi, aspek legal dan lingkungan dan juga aspek keuangan sebagai berikut:

1. Aspek pemasaran
 - Produk/jasa yang ditawarkan
 - Target pasar
 - Strategi pemasaran
2. Aspek operasional dan organisasi
 - Lokasi
 - Proses produksi/deliver jasa
 - Struktur organisasi
 - Pengelolaan dan manajerial
3. Aspek legal dan lingkungan
 - Perijinan
 - Bentuk badan usaha
 - Analisis dampak lingkungan
4. Aspek keuangan
 - Sumber dana untuk investasi awal
 - Estimasi pengeluaran dan pemasukan

Bagian kedua pada pertanyaan penelitian bertujuan untuk menggali informasi tentang proses pelaksanaan dan pengelolaan ruang kerja bersama. Berdasarkan kerangka kerja literatur, pada tahap ini akan didasarkan pada kerangka BMC (*Business Model Canvas*) dan juga beberapa faktor lain yang didapatkan dari hasil SLR.

Model Bisnis:

- a. *Customer segment*: target pasar primer dan target pasar sekunder
 - Siapa yang menjadi target ruang bersama?
 - Target primer? Target sekunder?
- b. *Customer relationship*
 - Bagaimana bentuk kerjasama dengan UKM? Sistem keanggotaan? Pembayaran terpisah?
 - Bagaimana cara mempertahankan supaya UKM mau tetap bergabung?

- c. *Channel*
 - Bagaimana cara mencari UKM untuk mau ikut bergabung dalam ruang kerja bersama?
- d. *Value proposition*: nilai (produk dan/atau jasa) yang ingin ditawarkan
 - Apa yang ditawarkan kepada UKM yang mau bergabung?
 - Fasilitas apa yang ditawarkan? (fisik dan non fisik)
 - Apakah ada penawaran khusus untuk UKM yang bergabung? (training, akses pasar, dll)
- e. *Key resources*
 - Fasilitas apa saja yang dimiliki?
- f. *Key activity* (Berdasarkan kerangka rantai nilai Porter):
 - *Inbound logistic*
 - *Operations*
 - *Outbound logistic*
 - *Marketing and sales*
 - *Service*
 - *Aktivitas pendukung: pengembangan, manajemen, infrastruktur*
- g. *Key partner* (Stakeholder: policy maker, companies, citizens)
 - Siapa saja yang menjadi key partner?
 - Untuk masing-masing key partner, apa peran dan fungsinya?
- h. *Cost structure*
 - Biaya apa saja yang terlibat dalam pengelolaan?
- i. *Revenue stream*
 - Bagaimana skenario pembiayaan? Apakah ada biaya keanggotaan? Biaya sewa per periode? Pendanaan pemerintah? Dll

Faktor lain:

- a. Interaksi antar user (independen, collaboration)
 - Bagaimana hubungan antar UKM? Apakah ada kerjasama/kolaborasi yang terlibat ataukah hanya terbatas sebagai sesama pengguna resources?
- b. *Trust, risk and benefit*
 - Bagaimana tingkat kepercayaan antar UKM dengan pengelola?
 - Resiko apa saja yang menjadi pertimbangan UKM? Pertimbangan pengelola?
 - Benefit apa yang diharapkan dapat mengurangi resiko yang mungkin terjadi?
- c. *Conflict management, social norm, equilibrium between entities*
 - Konflik apa saja yang terjadi antar UKM? Bagaimana pengelola mengatasi konflik tersebut?
 - Aturan apa yang diterapkan oleh pengelola untuk menjadi keseimbangan antar UKM?
- d. *Balancing between collaboration and knowledge protection*
 - Bagaimana menjadi keseimbangan antara efektivitas kolaborasi dengan proteksi pengetahuan dari masing-masing UKM? Apakah dibebaskan pada UKM masing-masing ataukah diatur oleh pengelola?
 - Bagaimana sistem pengaturan untuk knowledge yang terbentuk di ruang kerja bersama? Apakah menjadi hak cipta pengelola? Ataukah dikembalikan ke UKM terlibat?

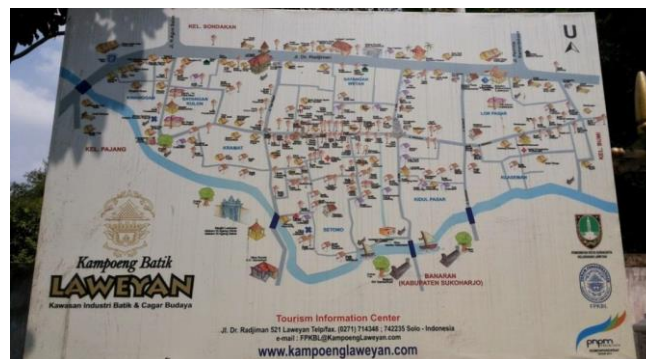
Protokol wawancara ini kemudian disusun menjadi tiga versi yang berbeda yaitu: (1) protokol wawancara untuk pemerintah (kementerian), (2) protokol wawancara untuk pengelola ruang bersama, dan (3) protokol wawancara untuk pengguna ruang bersama. Ketiga protokol wawancara ini dapat dilihat di lampiran.

4.3 Validasi Kerangka Kerja Teoritis

Kerja kerja teoritis yang terbentuk harus divalidasi terlebih dahulu sebelum dapat digunakan sebagai dasar dalam penelitian. Validasi kerangka kerja dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu: (1) validasi berdasarkan pendapat ahli, dan (2) validasi pada objek penelitian. Pada tahap ini, akan dilakukan wawancara kepada pengelola sentra batik Laweyan Surakarta. Wawancara dilakukan secara online, dan bertujuan untuk mendapatkan gambaran penggunaan ruang bersama di sentra tersebut. Poin-poin pertanyaan didasarkan pada draf protokol wawancara yang terbentuk.

4.3.1 Sentra Batik Laweyan Solo

IKM Batik di Laweyan Solo tergabung dalam sebuah komunitas yang bernama Forum Pengembangan Kampoeng Batik Laweyan yang terbentuk pada tahun 2004 atas penunjukan dan penugasan dari Bappeda kota Surakarta. Para pelaku IKM Batik ini berada pada lokasi yang berdekatan yang dikenal dengan nama Kampoeng Batik Laweyan. Daerah ini adalah sebuah cagar budaya di Indonesia yang menjadi pusat budaya, wisata, dan industri batik dengan corak khas Surakarta sejak abad ke-15. Saat ini, tercatat ada sekitar 80 industri dan usaha kecil menengah (IKM) batik di Laweyan yang tersebar di wilayah inti Kelurahan Laweyan, dan wilayah pengembangan meliputi kelurahan Bumi, Purwosari, Sondakan dan Pajang yang dapat dilihat pada Gambar 4.3.



Gambar 4. 3 Peta Kampoeng Batik Laweyan, Surakarta

Tahap perencanaan dan pengembangan

IKM Batik di Laweyan Solo tergabung dalam sebuah komunitas yang bernama Forum Pengembangan Kampoeng Batik Laweyan yang terbentuk pada tahun 2004 atas penunjukan dan penugasan dari Bappeda kota Surakarta. Para pemilik IKM Batik ini berada pada lokasi yang berdekatan yang dikenal dengan nama Kampoeng Batik Laweyan. Daerah ini adalah sebuah cagar budaya di Indonesia yang menjadi pusat budaya, wisata, dan industri batik dengan corak khas Surakarta sejak abad ke- 15 dengan produk unggulan berupa batik tulis dengan warna buatan.

FPKBL secara rutin memberikan pelatihan kepada para IKM dan juga sering melakukan kerjasama sama dengan pihak Universitas dalam bentuk KKN, penelitian, dan juga pemberian

pelatihan dan pendampingan IKM. Berdasarkan wawancara terhadap Ketua FPKBL, dipaparkan bahwa sejak pertengahan tahun 2015 Pemerintah Provinsi Jawa Tengah (Jateng) memiliki program pengembangan koridor Kawasan Strategis Provinsi (KSP) Solo-Selo-Borobudur (SSB), dimana Kampoeng Batik Laweyan Solo menjadi salah satu kawasan strategis. Kolaborasi tersebut bertujuan untuk meningkatkan sektor pariwisata di Jawa Tengah, dan juga memajukan kawasan batik Laweyan Solo.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan, didapatkan bahwa IKM ini pada umumnya dikelola oleh pemiliknya dalam sebuah bisnis keluarga secara turun temurun. Masing-masing IKM memiliki pengrajin dan pegawai dan hampir tidak pernah ada pertukaran pegawai diantara IKM tersebut. Ketika sebuah IKM membutuhkan tambahan tenaga kerja produksi, maka IKM tersebut akan membentuk sebuah plasma di lokasi lain. Permasalahan yang biasa terjadi dengan struktur organisasi seperti itu adalah lemahnya aliran informasi dan pengetahuan dari organisasi induk (IKM di Laweyan) dan organisasi plasmanya. Forum Pengembangan Kampoeng Batik Laweyan (FPKBL) dibentuk dan dibina oleh Bappeda Surakarta pada awalnya bertujuan untuk mengatasi permasalahan penurunan jumlah dan performansi IKM batik di wilayah Laweyan.

Tahap pengelolaan

Forum Pengembangan Kampoeng Batik Laweyan (FPKBL) secara rutin memberikan pelatihan kepada para IKM. Selain itu, FPKBL juga sering melakukan kerjasama sama dengan pihak Universitas dalam bentuk KKN, penelitian, dan juga pemberian pelatihan dan pendampingan IKM. Hal inilah yang menjadi salah satu fasilitas yang menjadi menyebabkan IKM di Laweyan tertarik untuk bergabung dalam FPKBL.

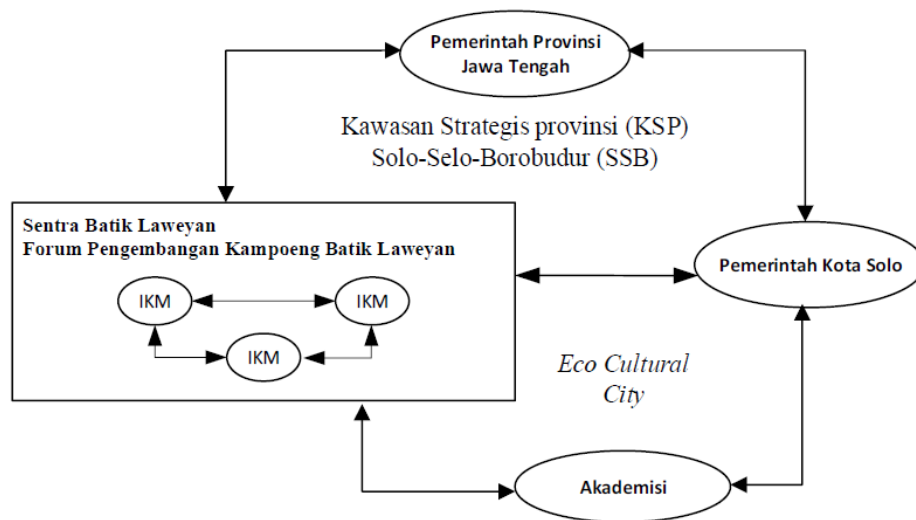
FPKBL juga banyak melakukan kolaborasi yang memberikan banyak manfaat bagi pengembangan IKM batik yang tergabung di forum tersebut. Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap Ketua FPKBL, salah satu bentuk kolaborasi antara IKM dengan pihak pemerintah adalah adanya program pengembangan koridor Kawasan Strategis Provinsi (KSP) Solo-Selo-Borobudur (SSB) yang dikembangkan dari mulai pertengahan tahun 2015. Kolaborasi tersebut bersifat formal dilakukan di bawah naungan FPKBL dan bertujuan untuk meningkatkan sektor pariwisata di Jawa Tengah, dan juga memajukan kawasan batik Laweyan Solo.

Dalam kolaborasi ini, pemerintah menyediakan dana untuk pengembangan fasilitas dan juga menyelenggarakan beberapa acara (pameran, pertunjukan budaya, dll) baik taraf nasional maupun internasional dimana para IKM yang berada dibawah naungan FPKBL wajib untuk ikut mendukung kegiatan tersebut. Pemerintah juga menyediakan berbagai pelatihan dan seminar yang bertujuan supaya IKM dapat memperbaiki dan mengembangkan usahanya. Proses pembelajaran yang terjadi dalam kolaborasi ini terjadi melalui interaksi formal (pelatihan dan mentoring) dan juga interaksi informal (diskusi). Hasil pembelajaran yang didapatkan dari proses kolaborasi ini beragam, mulai dari pengetahuan manajerial dasar, bagaimana cara memahami dan mengakses konsumen dengan lebih efektif, sampai dengan pengetahuan-pengetahuan soft-skill seperti motivasi dan kepemimpinan dalam usaha. Hasil pembelajaran ini didiseminasikan di dalam masing-masing IKM melalui diskusi informal.

Program lain yang dimiliki oleh FPKBL adalah pengembangan Laweyan sebagai pelopor Green Eco Batik. Program ini merupakan kolaborasi FPKBL dengan pihak akademisi dan juga pemerintah kota Solo untuk mendukung program Kota Solo dalam mengembangkan Solo

sebagai Eco Cultural City. Salah satu ciri unik dari batik Laweyan adalah penggunaan pewarna alami. Pada tahun 1980an, metode ini mulai berganti dengan penggunaan pewarna sintetis yang masuk dari Eropa dan Jepang dengan harga yang lebih murah dan proses yang lebih efisien. Penggunaan pewarna sintetis secara lambat laun akan menyebabkan pencemaran lingkungan. Program ini diadakan dengan tujuan menghidupkan kembali penggunaan pewarna alami sebagai ciri khas batik Laweyan, dan juga mengurangi pencemaran lingkungan yang menjadi perhatian utama dari pemerintah kota Solo.

Program Eco Cultural City ini dibagi kedalam 3 tahap dengan perencanaan pengerjaan selama 15 tahun kedepan. Dalam program kolaborasi yang melibatkan berbagai pihak, dengan masa perencanaan yang panjang, aktivitas diseminasi pengetahuan menjadi salah satu hal yang penting. Pemetaan kolaborasi di sentra batik Laweyan dapat dilihat pada Gambar 4.4



Gambar 4.4 Pemetaan kolaborasi di sentra batik Laweyan Solo

Berdasarkan hasil wawancara juga diidentifikasi komponen model bisnis pengelolaan forum sebagai berikut:

- a. *Customer segment*: target pasar primer dan target pasar sekunder
 Dalam pengelolaannya, IKM Batik yang berada pada wilayah Laweyan merupakan target pasar utamanya, sedangkan target pasar sekunder adalah IKM Batik yang berada di sekitar kota Surakarta. Tujuan awal dari pendirian FPKBL ini adalah memajukan IKM Batik yang ada di wilayah tersebut, selain itu, dengan meningkatkan performansi dan kondisi IKM Batik, maka pemerintah daerah juga akan mendapatkan manfaat dalam peningkatan pariwisata di daerah tersebut. Hal inilah yang menjadi dasar penetapan IKM batik di wilayah Laweyan dan sekitar menjadi target pasar utama FPKBL.
- b. *Customer relationship*
 Dalam menjaga hubungan dengan anggota forum, FPKBL menawarkan berbagai fasilitas yang hanya dapat digunakan oleh anggota forum, seperti fasilitas pelatihan, akses pasar, dan lain-lain.
- c. *Channel*
 Sebagian besar anggota forum merupakan IKM batik yang berada pada sentra batik Laweyan, sehingga akses komunikasi dan penyampaian value (penggunaan fasilitas) menjadi mudah.

- d. *Value proposition*: nilai (produk dan/atau jasa) yang ingin ditawarkan FPKBL memberikan banyak fasilitas bagi IKM yang menjadi anggota forum, seperti: pemberian fasilitas pelatihan, akses pasar dan akses finansial, kesempatan untuk berpartisipasi pada program-program yang ditawarkan oleh mitra, dan juga informasi mengenai berbagai pengembangan proses dan manajerial.
- e. *Key resources*
Sumber daya kunci yang dimiliki oleh forum ini adalah relasi dengan berbagai mitra. Melalui relasi ini, forum banyak dapat menawarkan fasilitas pada IKM yang menjadi anggota dari forum tersebut. Faktor kunci lain yang mendukung adalah rasa kepemilikan dan kebersamaan dari anggota forum. Norma sosial inilah yang menyebabkan seluruh program yang dijalankan dan juga permintaan dari mitra dapat dipenuhi dengan baik.
- f. *Key activity*
Aktivitas kunci dalam model bisnis pengelolaan forum ini adalah menjaga dan mengelola hubungan, baik hubungan dengan mitra ataupun hubungan dengan IKM anggota forum.
- g. *Key partner* (Stakeholder: policy maker, companies, citizens)
Mitra kunci dalam model bisnis ini antara lain: pemerintah, lembaga keuangan (bank), akademisi, dan berbagai organisasi yang menjadi FPKBL sebagai mitra program CSR mereka.
- h. *Cost structure*
Biaya yang muncul dalam model bisnis ini adalah biaya operasional seperti pengelolaan fasilitas, biaya sosial untuk menjalin kerjasama, dan juga berbagai biaya administrasi lainnya
- i. *Revenue stream*
Aliran pendapatan dalam model bisnis pengelolaan sentra ini didapatkan dari pemasukan dari berbagai program yang dijalankan. Salah satu contohnya adalah biaya kerjasama yang diterima melalui kegiatan penelitian dengan akademisi, ataupun biaya bagi hasil dari program yang dijalankan dengan mitra lainnya.

4.4 Hasil Survey Konsep Ruang Bersama

Pengembangan Ruang Bersama UMKM merupakan program yang cukup strategis sehingga dilakukan wawancara terhadap beberapa pihak, baik dari Pemerintah maupun swasta/pengelola mandiri, untuk mendapatkan gambaran program yang komprehensif dan sesuai dengan *output* yang diharapkan. Hasil survey konsep ruang bersama dilakukan wawancara serta *desk study* dari dokumen hasil kunjungan kerja yang pernah dilaksanakan oleh Direktorat Pengembangan UKM dan Koperasi Kementerian PPN/Bappenas. Pihak ruang bersama yang dikelola oleh pemerintah pusat yang menjadi subjek survey adalah sebagai berikut.

1. Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi
 - a. Direktorat Jenderal Pengembangan Ekonomi dan Investasi
 - b. Staf Ahli Menteri Bidang Hubungan Antar Lembaga
2. Kementerian Koperasi dan UKM

- a. Kedeputian Usaha Mikro
- b. Kedeputian Kewirausahaan
- c. Kedeputian Usaha Kecil dan Menengah
- 3. Kementerian Perindustrian
 - a. Direktorat Jenderal Industri Kecil, Menengah dan Aneka

Sedangkan pihak ruang bersama yang dikelola oleh pemerintah daerah yang menjadi subjek survey adalah sebagai berikut.

- 1. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan – *Co-working space* Kecamatan Coblong, Bandung
- 2. Dinas Perindustrian Provinsi Jawa Barat - Unit Pelayanan Teknis Sepatu Cibaduyut
- 3. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan - Bandung *Creative Hub*
- 4. Sentra Produksi Surabaya
- 5. Sentra UMKM Surabaya
- 6. Sentra Wisata Kuliner Surabaya
- 7. Grab Kitchen
- 8. Cimahi Technopark

Sedangkan ruang bersama yang dikelola oleh swasta/mandiri yang menjadi subjek survey adalah sebagai berikut.

- 1. Sentra Rajoet Binong Jati
- 2. Sentra Gerabah Klipoh
- 3. Sentra Kerajinan Bambu Kebonsari
- 4. Sentra Kerajinan Rajapolah
- 5. Sentra Bordir Sukaraja
- 6. Kampung Tenun Pandai Sikek

Pelaksanaan wawancara mendalam dilakukan kepada perwakilan dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan swasta/mandiri. Pihak-pihak yang dilakukan wawancara mendalam adalah sebagai berikut.

- 1. Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi
 - a. Direktorat Jenderal Pengembangan Ekonomi dan Investasi
 - b. Staf Ahli Menteri Bidang Hubungan Antar Lembaga
- 2. Kementerian Koperasi dan UKM
 - a. Kedeputian Usaha Mikro
 - b. Kedeputian Kewirausahaan
 - c. Kedeputian Usaha Kecil dan Menengah
- 3. Kementerian Perindustrian
 - a. Direktorat Jenderal Industri Kecil, Menengah dan Aneka
- 4. Grab Kitchen
- 5. Cimahi Technopark

Berikut merupakan hasil dari wawancara yang telah dilakukan menggunakan *framework* identifikasi dengan beberapa komponen, yaitu pengguna, kegiatan, fasilitas dan desain pabrik/ruang produk, inisiator dan pengelola, rincian lokasi, tahapan pengembangan, keterlibatan pemerintah dan mitra lainnya, masalah atau pembelajaran, dan rekomendasi.

Tabel 4.3 Penerapan Konsep Ruang Bersama dengan Pengelola Pemerintah Pusat

No	Komponen	Stakeholders
		Pemerintah Pusat
1	Pengguna	<ol style="list-style-type: none"> 1. UMKM 2. Anggota Koperasi
2	Tata Kelola	<p>Pemerintah Pusat memiliki peran untuk:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inisiator ruang bersama 2. Perencanaan integrasi kegiatan dan konsolidasi antar sentra UMKM 3. Pengembangan ruang bersama 4. Bantuan pembiayaan melalui DAK <p>Koperasi dan BUMDes: Pengelola, fasilitator, regulator, koordinator</p>
3	Kegiatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kegiatan produksi bersama 2. Penyimpanan logistic 3. Kegiatan pengolahan bersama 4. Penjualan dan pemasaran bersama 5. Pembiayaan bersama 6. Layanan konsultasi, pelatihan, pembinaan
4	Fasilitas dan desain pabrik/ruang produksi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fasilitas permodalan/pembiayaan 2. Fasilitas peralatan, bahan baku, dan sarpras 3. Standarisasi dan sertifikasi 4. Fasilitas jasa pengolahan 5. Gudang bersama 6. Fasilitas pelatihan dan pendampingan 7. Fasilitas layanan konsultasi
5	Inisiator dan pengelola	<p>Inisiator: Pemerintah Pusat/Daerah</p> <p>Pengelola: Koperasi/BUMDes</p>
6	Rincian lokasi	Lokasi sentra UMKM (tergantung oleh posisi aktivitas utama sentra UMKM)
7	Tahapan Pengembangan	Tahapan Persiapan: pengumpulan data awal, assesment & diagnostic, <i>feasibility study</i> , pemetaan skema kemitraan, pembentukan model bisnis, perencanaan integrasi kegiatan.
8	Keterlibatan Pemerintah dan mitra lainnya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bantuan dana/modal 2. Bantuan peralatan 3. Pelatihan dan Pendampingan 4. Bantuan pemasaran 5. Pencarian <i>offtaker</i>
9	Masalah atau pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> • Permasalahan teknis: terhambatnya proses produksi karena pandemic, penjagaan kualitas, pengolahan dan pemasaran produk, ketersediaan lahan, sertifikasi • Permasalahan nonteknis: ego sektoral, <i>mindset</i> pelaku UMKM dalam melakukan konsolidasi, tumpang tindih regulasi,

No	Komponen	Stakeholders
		Pemerintah Pusat
		Pengetahuan teknologi,
10	Rekomendasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integrasi antar stakeholder dalam pengembangan ruang bersama 2. Implementasi dengan skema sederhana dan berdasarkan kebutuhan 3. Perlunya komitmen dan keterlibatan pemerintah daerah dalam pelaksanaan teknis ruang bersama UMKM 4. Dilakukan studi yang komprehensif terkait kebutuhan ruang bersama 5. Penggunaan lahan/bangunan yang tidak terpakai 6. Perlu peninjauan regulasi dan pengkajian terhadap hal-hal yang menghambat pengembangan UMKM dan ruang bersama 7. Konsep Ruang Bersama perlu menggunakan pendekatan kluster agar terdapat inkubasi dalam daerah secara spesifik 8. Perlu dilakukannya intervensi/ seleksi terhadap SDM yang akan memegang struktur organisasi koperasi kedepannya 9. Diperlukan kelembagaan usaha yang berbadan hukum untuk menunjang proses bisnis dan mengorganisasikan anggota.

Tabel 4.4 Penerapan Konsep Ruang Bersama dengan Pengelola Pemerintah Daerah

No	Komponen	Stakeholders
		Pemerintah Daerah
1	Pengguna	<ol style="list-style-type: none"> 1. UMKM 2. <i>Startup</i> 3. Mahasiswa dan Wirausahawan Muda
2	Tata Kelola	Tata Kelola diatur oleh Pemerintah Daerah (Pemprov, Pemkot, Dinas)
3	Kegiatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kegiatan pelatihan dan pendampingan 2. Kegiatan konsultasi 3. Peminjaman Alat 4. Promosi dan pemasaran bersama
4	Fasilitas dan desain pabrik/ruang produksi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fasilitas perizinan usaha 2. Fasilitas Pembiayaan 3. Fasilitas pembuatan merk dagang 4. Fasilitas ruang produksi bersama 5. Fasilitas peralatan, bahan baku, dan sarpras 6. Standarisasi dan sertifikasi 7. Gudang bersama 8. Fasilitas pelatihan dan pendampingan 9. Fasilitas layanan konsultasi, ruang seminar
5	Inisiator dan pengelola	<ul style="list-style-type: none"> • Inisiator: Pemerintah Kota/Pemerintah Provinsi • Pengelola: Dinas/UPTD
6	Rincian lokasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lahan Pemerintah

No	Komponen	Stakeholders
		Pemerintah Daerah
		2. Kantor Pemerintah
7	Tahapan Pengembangan	<ul style="list-style-type: none"> Tahapan Persiapan: pengumpulan data awal, <i>assesment & diagnostic, feasibility study</i>, pencarian pelaku UMKM Tahapan pelaksanaan: Dilakukan oleh Dinas
8	Keterlibatan Pemerintah dan mitra lainnya	<ol style="list-style-type: none"> Bantuan dana/modal Bantuan peralatan Pelatihan dan Pendampingan (baik dari Pemerintah maupun kerjasama dengan Lembaga pendamping) Bantuan pemasaran Pencarian <i>offtaker</i>
9	Masalah atau pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> Permasalahan teknis: fasilitas terbatas, belum ada standarisasi produk, belum merata akses pembiayaan, belum ada jaminan pasar Permasalahan nonteknis: pendanaan masih bergantung APBD, belum ada pemasukan stabil, kurang akses informasi, biaya operasional tinggi, belum optimalnya kualitas dan pengetahuan SDM terkait bisnis
10	Rekomendasi	<ol style="list-style-type: none"> Pengelola harus adaptif terhadap kebutuhan pengguna Mengoptimalkan peran pendamping agar pelaku usaha profesional dan usaha berkelanjutan Perlu dipastikan knowledge-transfer telah dilakukan secara optimal kepada peserta pelatihan/pendampingan Pendanaan harus mandiri tidak bergantung APBD (Inovasi Pembiayaan) Kerjasama dengan pihak lain untuk kepastian pasar Monitoring dan evaluasi secara berkala kepada anggota UMKM Perlunya pendataan UMKM yang terintegrasi Pemetaan koordinas dan intervensi yang jelas antar K/L dalam pengembangan UMKM

Tabel 4.5 Penerapan Konsep Ruang Bersama dengan Pengelola Pelaku Usaha/Swasta

No	Komponen	Stakeholders
		Pelaku Usaha/Swasta
1	Pengguna	<ol style="list-style-type: none"> UMKM yang tergabung secara sendiri (Pengrajin lokal/masyarakat sekitar) UMKM yang tergabung dalam bentuk merchant
2	Tata Kelola	Pengelolaan dari inisiasi hingga pelaksanaan aktivitas oleh swasta/komunitas/paguyuban/koperasi
3	Kegiatan	<ol style="list-style-type: none"> Kegiatan pengolahan bersama Kegiatan penyediaan bahan baku bersama Kegiatan produksi bersama Kegiatan pemasaran bersama Kegiatan pendampingan

No	Komponen	Stakeholders
		Pelaku Usaha/Swasta
4	Fasilitas dan desain pabrik/ruang produksi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fasilitas sarana prasana 2. Fasilitas <i>online delivery</i> 3. Pemasaran <i>online</i> 4. Monitoring dan evaluasi 5. Fasilitas ruang produksi bersama 6. Fasilitas peralatan 7. Standarisasi dan sertifikasi 8. Fasilitas pelatihan dan pendampingan 9. Fasilitas layanan konsultasi
5	Inisiator dan pengelola	Swasta/komunitas/paguyuban/koperasi
6	Rincian lokasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tersebar merata di berbagai wilayah 2. Sentra UMKM
7	Tahapan Pengembangan	Tahapan Persiapan: pengumpulan data awal, <i>assesment & diagnostic, feasibility study</i> , pencarian pelaku UMKM. Untuk yang didirikan dari wilayah lokal berdasarkan keunggulan sentra tersebut
8	Keterlibatan Pemerintah dan mitra lainnya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bantuan dana/modal 2. Program PEN 3. Bantuan peralatan 4. Pelatihan dan Pendampingan (baik dari Pemerintah maupun kerjasama dengan Lembaga pendamping) 5. Bantuan pemasaran 6. Pencarian <i>offtaker</i>
9	Masalah atau pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> • Permasalahan teknis: peningkatan harga bahan baku, regenerasi pengrajin belum baik, belum jelas kepastian pasar, peralatan kurang memadai, infrastruktur kurang memadai, pemasaran belum optimal, minim informasi pemerintah. • Permasalahan nonteknis: Rendahnya pemahaman K/L terkait dan pengelola terhadap konsep Ruang Bersama, komitmen antar stakeholder, minim informasi program pemerintah • Untuk yang didirikan swasta permasalahannya adalah belum terbentuknya kolaborasi dengan pemerintah
10	Rekomendasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemilihan lokasi untuk Ruang Bersama harus berdasarkan data, khususnya demand. Lokasi dapat dipilih dari bangunan yang sudah tersedia, 2. Adanya pendampingan khusus terhadap UMKM sebagai konsultan 3. Perlunya regulasi untuk bekerja dan beraktivitas secara bersamaan (misalkan terkait penjagaan lingkungan, kualitas barang, operasional dan lain-lain) 4. Perlunya pertimbangan dan perencanaan secara bisnis dalam pengembangan sentra/klaster UMKM 5. Pembangunan ekosistem bisnis pada sektor terkait dengan mengoptimalkan market yang ada

No	Komponen	Stakeholders
		Pelaku Usaha/Swasta
		6. Kemitraan dengan pihak swasta untuk mengetahui market 7. Penyebaran informasi program pemulihan ekonomi yang lebih masif dengan melibatkan komunitas dan asosiasi. 8. Afirmasi pemerintah daerah untuk menggunakan produk-produk hasil sentra di lingkungan kerja pemerintah. 9. Penggunaan teknologi yang memadai

Berdasarkan hasil wawancara, berikut merupakan simpulan yang dapat diambil dan ditinjau lebih lanjut pada studi yang akan dilakukan.

A. Hambatan pengembangan

Berdasarkan hasil wawancara, terdapat beberapa hambatan yang perlu diselesaikan atau dikerjakan terlebih dahulu sebelum menjalankan usaha suatu sentra UMKM dengan menggunakan konsep ruang bersama, yaitu sebagai berikut.

1. Adanya permasalahan eksisting dalam rantai nilai dari hulu ke hilir secara teknis maupun regulasi;
2. Rendahnya pemahaman K/L serta pengelola terhadap konsep ruang bersama;
3. Rendahnya komitmen pemerintah dalam menjalankan pengembangan UMKM dengan konsep ruang bersama;
4. Rendahnya kapabilitas pelaku usaha dalam menjalankan bisnis;
5. Perlunya penyusunan skema kerja sama dan pembagian peran UMKM dengan mitra lainnya maupun kementerian; dan
6. Perlunya negosiasi dengan mitra UMKM agar dapat mengesampingkan ego sektoral.

B. Hal yang perlu diperhatikan dalam pengembangan

Terdapat beberapa hal penting yang perlu difokuskan serta dipertimbangkan baik dalam penyusunan maupun pelaksanaan Ruang Bersama UMKM menurut K/L dan lembaga swasta terkait, sebagai berikut.

1. Pembangunan ruang bersama perlu berdasar pada permasalahan, kebutuhan dan pengembangan usaha serta kondisi pasar pasar dari UMKM;
2. Implementasi ruang bersama dilakukan secara paralel sesuai dengan kebutuhan intervensi tiap sentra;
3. Melibatkan pelaku UMKM dalam proses perencanaan implementasi Ruang Bersama UMKM pada lokasi terkait; dan
4. Memastikan adanya peningkatan kapabilitas pelaku usaha dan penjagaan kualitas produk & layanan UMKM.

C. Pengelola Ruang Bersama UMKM

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan kepada lima lembaga, terdapat beberapa alternatif pengelola ruang bersama, yaitu koperasi, BUMDes, Pemerintah Daerah, BUMD dan pihak swasta. Oleh karena itu, perlu adanya peninjauan lebih lanjut agar dapat mengetahui lembaga yang paling tepat untuk mengelola Ruang Bersama UMKM.

D. Alternatif bentuk Ruang Bersama UMKM

Implementasi konsep ruang bersama lebih baik diterapkan secara spesifik terhadap satu sentra UMKM. Penerapan dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan urgensi, baik

pada proses produksi, distribusi, maupun pemasaran secara paralel. Diharapkan perencanaannya tidak dilakukan secara spasial saja, tetapi secara aspasial juga, khususnya untuk aspek tata kelola, hubungan kemitraan, pendanaan, dan lain-lain. Akan lebih baik jika dalam penyusunan dan pelaksanaannya memanfaatkan program eksisting maupun rencana dari kementerian-kementerian terkait.

Penerapan konsep yang paling teknis telah dikaji oleh Deputi UKM, Kementerian Koperasi dan UKM, sebagai berikut.

Tabel 4.6 Penerapan Konsep Ruang Bersama pada Aktivitas UMKM

Aktivitas	Nama Program	Keterangan
Produksi	<i>Factory sharing</i>	Pabrik bersama/ruang produksi bersama
	<i>Logistic sharing</i>	Berbagi atau saling meminjam alat produksi
Distribusi	Distribusi bersama	Pengiriman bersama antar sentra UMKM
Pemasaran	<i>Trading house</i>	Tempat penjualan bersama

E. Pertimbangan pemilihan lokasi ruang bersama

Lokasi ruang bersama pada tiap proses komoditas UMKM berdasarkan hasil wawancara dapat ditentukan dengan mempertimbangkan lokasi eksisting sentra UMKM, ketersediaan infrastruktur, kedekatan dengan bahan baku, kedekatan dengan *buyer/pasar*, dan penyesuaian dengan kapasitas produksi serta permintaan untuk penentuan besaran lokasi. Hal-hal ini dapat ditinjau lebih lanjut berdasarkan teori-teori yang berlaku, khususnya teori lokasi atau spasial.

F. Fasilitas dan kegiatan pada Ruang Bersama UMKM

Terdapat beberapa fasilitas dan kegiatan yang dianjurkan untuk dilaksanakan dalam keberjalanan Ruang Bersama UMKM berdasarkan hasil wawancara kementerian dan lembaga terkait. Beberapa diantaranya adalah penyediaan sarana prasarana, akses permodalan, bantuan dana, pelatihan dan pengembangan secara substansi maupun teknis dan lain-lain. Hal ini dapat ditinjau lebih lanjut karena kebutuhan fasilitas dan kegiatan utama pada masing-masing bentuk ruang bersama pada setiap tahapan aktivitas akan berbeda karena permasalahan yang berbeda pula.

G. Kemitraan Ruang Bersama UMKM

Kemitraan dinilai sebagai salah satu kunci keberhasilan Ruang Bersama UMKM. Berdasarkan hasil wawancara, terdapat beberapa alternatif *stakeholder* yang berpotensi menjadi mitra ruang bersama, seperti pemerintah, lembaga keuangan, perusahaan/*start-up*, dan lain-lain. Hal ini dapat ditinjau lebih lanjut agar peran-peran dari alternatif *stakeholders* tersebut dapat terpetakan dengan baik untuk mendukung pengembangan UMKM melalui pembangunan ruang bersama.

Berdasarkan penjelasan di atas, komponen yang dapat ditinjau kembali atau dieksplor lebih lanjut adalah pengelola, alternatif bentuk, pemilihan lokasi, fasilitas dan kegiatan, serta kemitraan ruang bersama. Oleh karena itu, komponen-komponen tersebut akan ditinjau lebih lanjut dan menjadi bahasan utama pada bagian selanjutnya.

4.5 Pengembangan Konsep Ruang Bersama bagi UMKM

4.5.1 Bentuk Ruang Bersama UMKM

Terdapat alternatif bentuk ruang bersama yang sedang dikaji oleh Deputi UKM, Kementerian Koperasi dan UKM dalam bentuk *factory-sharing*, *logistic-sharing*, distribusi bersama dan *trading house*. Alternatif tersebut dapat dijabarkan sesuai dengan tahap atau proses aktivitas UMKM melalui teori rantai nilai atau *value chain*, khususnya pada aspek aktivitas utama, yaitu *inbound logistic*, *operations*, *outbound logistic*, *marketing and sales*, dan *service* (Porter, 2008), dengan penjelasan sebagai berikut.

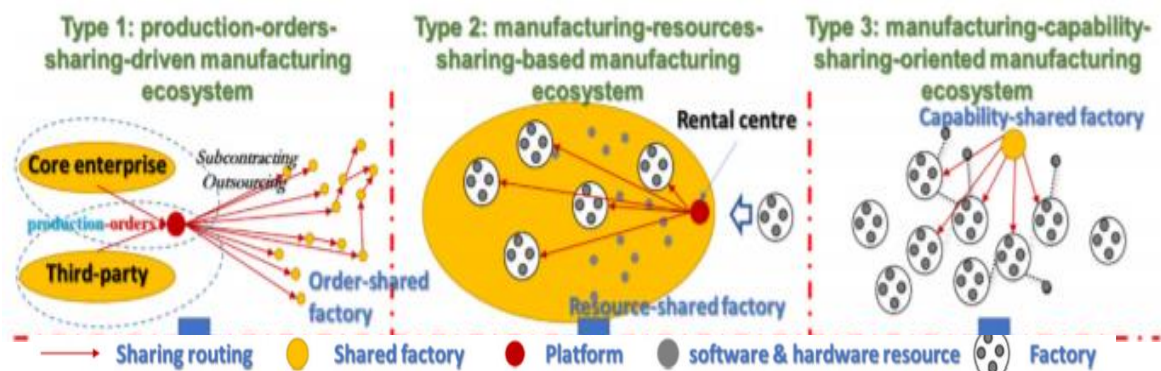
Tabel 4.7 Hubungan Kegiatan Utama Usaha menurut Teori *Value Chain* dengan Alternatif Bentuk Ruang Bersama menurut Deputi UKM, Kementerian Koperasi dan UKM

Aktivitas Primer	Bentuk Ruang Bersama	Keterangan
<i>Inbound logistic</i>	<i>Factory-sharing</i> <i>Logistic-sharing</i>	Kegiatan penerimaan, penyimpanan, penanganan, pengendalian, penjadwalan bahan baku dari pemasok
<i>Operations</i>		Kegiatan pengolahan/produksi dan pemeliharaan fasilitas-fasilitas produksi
<i>Outbound logistic</i>	Distribusi bersama	Kegiatan distribusi kepada konsumen maupun jasa penjualan dan fasilitas-fasilitasnya
<i>Marketing and sales</i>	<i>Trading house</i>	Kegiatan pemasaran dan aspek-aspek terkait
<i>Service</i>	(bukan berbentuk aspek fisik)	Kegiatan penjagaan kualitas pelayanan, baik pada produk, kepada konsumen, dan lain-lain

Berikut merupakan penjelasan lebih lanjut mengenai bentuk ruang bersama serta aktivitasnya yang telah dijabarkan pada tabel di atas.

A. *Factory-sharing & logistic sharing*

Menurut Jiang & Li (2019), *factory-sharing* atau ruang produksi bersama merupakan pabrik dengan kepemilikan tetap yang dapat memfasilitasi tahap produksi berbagai pelaku usaha yang merupakan anggota maupun bukan anggota organisasi terkait melalui layanan manufaktur dengan berorientasi pada pesanan. Terdapat tiga klasifikasi atau konsep *factory-sharing*, yaitu sebagai berikut.



Gambar 4.5 Skema kerja *factory-sharing* (Jiang & LI, 2019)

1. *Production-orders-sharing-driven manufacturing ecosystem*, merupakan konsep *factory-sharing* yang memanfaatkan suatu *platform* untuk mendelegasikan produksi produk kepada beberapa pabrik untuk memenuhi *demand* produksi perusahaan besar.
2. *Manufacturing-resources-sharing-based manufacturing ecosystem*, merupakan pemanfaatan sistem penyewaan dan *rental center* sebagai sarana penggunaan bersama alat produksi dan bahan baku dari suatu pabrik kepada pabrik-pabrik lainnya.
3. *Manufacturing-capability-sharing-oriented manufacturing ecosystem*, merupakan konsep *factory-sharing* yang menekankan penyediaan jasa produksi oleh suatu lembaga bersama bagi pabrik-pabrik yang memiliki bahan produksi tetapi tidak bisa meningkatkan kapasitas produksinya secara individu.

Pada Tabel 4.7, dijelaskan bahwa *factory-sharing* berkaitan dengan *logistic-sharing*. Sentra UMKM melakukan tindakan kolaboratif dalam pemerolehan dan pengelolaan bahan baku serta penggunaan fasilitas produksi yang tersedia. Oleh karena itu, klasifikasi *factory-sharing* yang meliputi kedua kebutuhan tersebut adalah *manufacturing-resources-sharing-based manufacturing ecosystem*. Penerapan *rental center* dapat berbentuk dalam *material center* yang telah diterapkan di beberapa sentra IKM di Indonesia dengan pengelolaan tertentu agar pemakaian fasilitas ruang produksi dapat dilakukan secara bersama.

Menurut Jiang & Li (2019), terdapat beberapa hal yang perlu dilakukan untuk memastikan *factory-sharing* beroperasi secara optimal, yaitu sebagai berikut.

1. Melakukan pemodelan mekanisme operasi *factory-sharing*
Produksi pesanan dan bahan baku produksi merupakan faktor utama dari keberjalanan *factory-sharing* karena akan mendefinisikan kapabilitas produksi pabrik tersebut. Perlu adanya model atau skema kerja dari *factory-sharing* yang memetakan proses produksi dan hubungan *stakeholder* yang terlibat dalam proses tersebut.
2. Menemukan mekanisme pemanfaatan kapabilitas produksi dibawah layanan *stranger-based* dengan pembiayaan yang terjamin
Diperlukan adanya mekanisme yang mencocokkan *demand* produksi dan kapabilitas produksi agar pabrik dapat beroperasi sesuai dengan yang diharapkan. Akibat layanan berbasis *supply* dan *demand*, peluang kerja sama dapat terbuka kepada siapapun tanpa berbasis pada relasi (*stranger-based*). Oleh karena itu, diperlukan pula skema pembiayaan yang aman bagi pihak *factory-sharing*, pemilik bahan baku dan kostumer (UMKM) agar proses produksi dapat menghasilkan *output* yang optimal.
3. Mekanisme perolehan nilai tambah dari *factory-sharing*
Meskipun *factory-sharing* telah terbukti menjadi *win-win solution* untuk seluruh pihak yang terlibat dalam produksi, perlu dipastikan dan diperhitungkan kembali bahwa keuntungan dapat diterima secara adil oleh semua *stakeholders*.
4. Pengendalian dalam operasi *factory-sharing*
Perlu adanya pemanfaatan teknologi dalam pengendalian *logistic-sharing* maupun proses produksi. Data status peminjaman, pemakaian, dan proses produksi harus dapat diakses oleh seluruh pengguna atau anggota secara *real time* agar dapat dipantau secara mandiri.
5. Pengelolaan keuangan dalam *factory-sharing*

Perlunya pengelolaan keuangan yang efisien dalam keberjalanan *factory-sharing* agar operasi pabrik dapat menghasilkan keuntungan dan kualitas produk yang baik. Oleh karena itu, dapat dilakukan analisis pembiayaan yang komprehensif termasuk pertimbangan kualitas dan efisiensi produksi untuk setiap anggota dan lain-lain.

Dapat disimpulkan bahwa operasi *factory-sharing* dititikberatkan pada pengelolaan atau manajemen. Sebelum *factory-sharing* beroperasi, perlu dipastikan bahwa mekanisme pengelolaan dan pasokan bahan baku, teknis operasi pabrik (proses produksi, sewa dan beli alat produksi, dll.) serta aspek pembiayaan (pengelolaan modal, bagi keuntungan, skema biaya sewa & beli alat produksi, dll.) maupun aspek kelembagaan (penyedia modal, pengelolaan keanggotaan, peran *stakeholder* terlibat, dll.) sudah jelas dan tidak terhambat oleh masalah apapun.

B. Distribusi bersama & inovasi sistem distribusi lainnya

Menurut Pakpahan (2020), hasil survei Kementerian Koperasi dan UKM menyatakan bahwa 15% dari 37.000 UMKM yang memberikan laporan mengalami permasalahan pada distribusi barang dalam pandemi COVID-19. Kondisi tersebut juga didukung oleh sebagian UMKM yang kurang memperhatikan alur distribusi yang mendukung pemasaran karena hanya mengandalkan rekomendasi dari mulut ke mulut dan cara konvensional lainnya (Susetyo & Prasetyo, 2020). Oleh karena itu, inovasi distribusi barang cukup penting untuk ditinjau lebih lanjut sebagai salah satu bentuk intervensi pemerintah dalam pengembangan UMKM di Indonesia.

Berdasarkan teori *value chain*, distribusi barang dari UMKM ke tempat pemasaran maupun konsumen berada pada tahapan *outbound logistic* yang pengelolaannya berkaitan dengan pergudangan dan transportasi. Menurut Zaroni (2017), terdapat beberapa biaya yang berhubungan dengan distribusi barang ke tempat pemasaran maupun konsumen, yaitu biaya *pickup*, biaya angkutan/transportasi distribusi, biaya operasional bongkar dan muat barang, dan biaya administrasi distribusi (gaji pegawai). Selain itu, biaya tersebut bergantung pada beberapa variabel, seperti jarak, berat produk, kerentanan produk, dan lain-lain. Oleh karena itu, proses distribusi memerlukan biaya yang tidak sedikit dan penuh pertimbangan agar pembiayaan dilakukan secara efektif dan efisien.

Permasalahan terkait distribusi produk terhadap tempat pemasaran maupun konsumen yang berkaitan dengan pengeluaran biaya tambahan bagi UMKM ini dapat diatasi oleh sistem distribusi yang inovatif, salah satunya dengan sinergisasi sentra UMKM produksi dengan perusahaan yang bergerak pada bidang jasa ekspedisi (Sukoco, 2019). Terdapat beberapa layanan dari perusahaan jasa ekspedisi yang dapat menghemat pengeluaran sentra UMKM, salah satunya program *Friendly Logistic* oleh PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) dengan fasilitas pengelolaan gudang (*warehouse management*), seperti *digital marketing*, proses pemenuhan pesanan, pengembangan teknologi, manajemen pengiriman, serta pengantaran paket ke konsumen. Hal ini dapat menjadi *win-win solution* bagi pihak ekspedisi maupun UMKM sehingga perlu dioptimalkan. Pengoptimalan sinergisasi antara perusahaan jasa ekspedisi dan UMKM dapat dilakukan dengan adanya regulasi khusus terkait kerja sama tersebut oleh pemerintah setempat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Tenaga Ahli Khusus Deputy UKM, Kementerian Koperasi dan UKM, terdapat pula inovasi sistem distribusi yang sedang dikaji lebih lanjut, yaitu distribusi bersama. Inovasi ini berfokus kepada *sharing* kapasitas angkutan untuk beberapa

sentra UMKM agar tetap dapat mengirimkan produk UMKM ke tempat pemasaran. Hal ini diinisiasikan akibat adanya beberapa UMKM yang tidak dapat mengirimkan produk ke tempat pemasaran karena belum memenuhi kapasitas pengiriman. Selain mengantarkan produk UMKM ke tempat pemasaran, penerapan inovasi ini pun dapat meringankan pengeluaran pelaku usaha dalam distribusi karena terdapat *sharing* biaya dengan pelaku UMKM lainnya.

C. *Trading house*

Menurut Kementerian Perdagangan RI (2016), *trading house* merupakan perantara komersial pada perdagangan barang dan jasa yang sebagian besar dipasok oleh pihak lain dalam skala nasional maupun internasional. *Trading house* berfungsi untuk memediasi produsen dengan konsumen potensial, memfasilitasi pengembangan jaringan usaha nasional maupun internasional, memberikan konsultasi maupun bimbingan teknis sesuai kebutuhan UMKM, serta memfasilitasi kebutuhan UMKM (Dinas KUKM Provinsi Jawa Timur, 2019). Berikut merupakan layanan yang dapat diberikan *trading house* kepada UMKM.

- a. Penelitian pasar, *research* terhadap kondisi pasar sesuai dengan karakteristik dan kemampuan koperasi serta UMKM bersangkutan.
- b. Identifikasi calon pembeli, memastikan pembeli domestik maupun luar negeri terpercaya sebagai salah satu langkah untuk mengurangi risiko adanya *bad buyers*.
- c. Negosiasi penjualan, membantu pihak koperasi dan UMKM untuk bernegosiasi dengan pembeli, khususnya pembeli luar negeri.
- d. Jaringan pemasaran, menyusun jaringan pemasaran, khususnya pemasaran luar negeri, untuk koperasi dan UMKM.
- e. Teknologi dan pengemasan, membantu koperasi dan UMKM mengupayakan pemasaran sesuai dengan spesifikasi permintaan dengan menggunakan teknologi tertentu.
- f. Penyediaan bahan baku, membantu UMKM dalam pengadaan bahan baku serta pengirimannya.
- g. Informasi pasar luar negeri, memberitahu UMKM terkait informasi bisnis luar negeri dan kiat-kiat pemasarannya.
- h. Pembinaan dan permodalan, meningkatkan keterampilan tenaga kerja UMKM melalui pelatihan dengan mitra *trading house*.
- i. Informasi akses permodalan, menyediakan informasi akan alternatif akses permodalan dari berbagai lembaga keuangan untuk UMKM yang membutuhkan.

Terdapat beberapa bentuk pengembangan *trading house* di Indonesia, yaitu SMESCO dan *cooperative trading house* di beberapa daerah, sebagai berikut.

1. SMESCO Indonesia

SMESCO merupakan lembaga resmi di bawah Kementerian Koperasi dan UKM RI yang bertugas untuk membantu pemasaran produk unggulan usaha kecil, mikro dan menengah pada 34 provinsi di Indonesia. Berdasarkan *smesco.go.id*, sejauh ini SMESCO telah menaungi 47.275 UMKM dari seluruh wilayah Indonesia sebagai anggotanya, dengan rincian 94% anggota usaha mikro, 6% anggota usaha kecil, dan 1% anggota usaha menengah.

2. *Cooperative trading house*

CTH atau *cooperative trading house* merupakan lembaga yang didirikan oleh Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah pada beberapa daerah di Indonesia. Lembaga ini memiliki fungsi yang sama dengan SMESCO, akan tetapi memiliki cakupan wilayah keanggotaan UMKM yang berbeda, yaitu berfokus pada UMKM di daerahnya masing-masing. Salah satu pelopor CTH di Indonesia adalah pendirian *Cooperative Trading House* Provinsi Jawa Timur pada tahun 2015 untuk membangun suatu sistem terpadu dalam menangani masalah pemasaran koperasi dan UMKM (Widaningsih & Meirinawati, 2018).

Salah satu masalah yang menghambat pertumbuhan usaha dari UMKM adalah terkait pemasaran karena pelaku usaha kurang adaptif terhadap pasar dan memiliki keterbatasan informasi terhadap pasar (Niode, 2009). Untuk menanggulangi hal tersebut, pengembangan *trading house* dapat dilakukan agar dapat bermitra dengan UMKM dalam bidang pemasaran. Tak hanya membantu UMKM untuk memasarkan produknya secara nasional maupun internasional, menurut Taufik (2020), penjualan melalui *trading house* akan meningkatkan keunggulan bersaing dari produk-produk UMKM di dalam pasar.

Menurut Kementerian Perdagangan RI (2016), pengembangan *trading house* dapat dimulai dengan memperkuat lembaga eksisting dan memulai *pilot project* dengan model operasional komprehensif. Selain itu, pemerintah dapat mengembangkan *trading house* pada provinsi maupun kabupaten/kota yang berpotensi untuk meningkatkan penjualan, khususnya dalam skala domestik (So, 2007). Terdapat beberapa kebijakan yang dapat diterapkan pemerintah dalam pengembangan *trading houses*, yaitu menyosialisasikan program terkait serta fungsinya terhadap pelaku UMKM dan mendukung program melalui kebijakan, seperti memberi bantuan akses modal kerja dan investasi, fasilitas pembiayaan ekspor dan impor, *tax holiday*, intensif perpajakan, serta penguatan regulasi agar operasional *trading house* berjalan secara efektif (Kementerian Perdagangan RI, 2016).

4.5.2 Pertimbangan Pemilihan Lokasi Ruang Bersama UMKM

Penerapan konsep ruang bersama tentunya memerlukan ruang atau tempat untuk melakukan aktivitas usaha. Pada aktivitas utama UMKM yang telah ditinjau, kegiatan *inbound logistic, operations*, serta *marketing and sales* yang paling membutuhkan ruang atau mayoritas kegiatannya dilaksanakan pada skala ruang. Untuk menunjang kegiatan usaha, penempatan ruang tersebut perlu dioptimalkan. Oleh karena itu, diperlukan peninjauan lokasi untuk mendapatkan lokasi penempatan *factory-sharing/logistic-sharing* dan *trading house* yang optimal bagi kegiatan usaha. Berikut merupakan hasil studi literasi mengenai faktor-faktor pemilihan lokasi suatu usaha.

Tabel 4.8 Faktor yang Mempengaruhi Pemilihan Lokasi menurut Teori Lokasi

Faktor yang Mempengaruhi Pemilihan Lokasi				
Teori Lokasi				
Weber	<i>Behaviour</i>	Von Thunen	Losch	Both, Terry and Rawstron

Faktor yang Mempengaruhi Pemilihan Lokasi				
Teori Lokasi				
Weber	<i>Behaviour</i>	Von Thunen	Losch	Both, Terry and Rawstron
1. Jarak terhadap sumberdaya 2. Jarak terhadap pasar 3. Biaya transportasi (berat & jarak tempuh) 4. Upah tenaga kerja 5. Aglomerasi daerah industri	1. Preferensi dan nilai pribadi 2. Faktor keamanan 3. Faktor risiko 4. Faktor pertumbuhan industri	1. Harga sewa lahan 2. <i>Centrality</i> (jarak terhadap sumberdaya dan pasar) 3. Aksesibilitas (khususnya transportasi)	Lokasi produksi dekat dengan pasar	1. Lokasi pasar 2. Lokasi bahan mentah 3. Tenaga kerja 4. Sumber listrik 5. Air 6. Tempat pembuangan limbah 7. Ketersediaan dan kedekatan dengan lembaga keuangan 8. Tingkat pendidikan & budaya masyarakat 9. Pajak tempat 10. Biaya & keuntungan usaha yang diharapkan

Tabel 4.9 Faktor yang Mempengaruhi Pemilihan Lokasi menurut Hasil Studi, Wawancara, dan Klasifikasi Zona dalam Rencana Tata Ruang

Faktor yang Mempengaruhi Pemilihan Lokasi			
Hasil Studi		Hasil Wawancara	Klasifikasi Zona dalam Rencana Tata Ruang
Eddy Herjanto (2007:127)	Tjiptono (2006)	Kementerian KUKM - Deputi UKM	Lampiran Permen 20/PRT/M/2011
1. Letak pasar 2. Letak sumber bahan baku 3. Ketersediaan tenaga kerja 4. Ketersediaan tenaga listrik 5. Ketersediaan air 6. Fasilitas pengangkutan 7. Fasilitas perumahan, pendidikan,	Lokasi usaha strategis: 1. Akses sarana transportasi 2. Visibilitas lokasi 3. Lalu lintas (orang lalu lalang & kemacetan) 4. Tempat parkir yang luas dan aman 5. Peluang ekspansi (perluasan) 6. Lingkungan yang	Pertimbangan: 1. Dekat dengan sentra eksisting 2. Ketersediaan infrastruktur 3. Kedekatan dengan bahan baku 4. Kedekatan dengan buyer/pasar 5. Sesuai dengan kapasitas produksi	1. Zona Perdagangan dan Jasa 2. Zona Peruntukan Lainnya (subzona sektor informal; hanya untuk usaha skala kecil)

perbelanjaan, dan telekomunikasi 8. Pelayanan kesehatan, keamanan dan pencegahan kebakaran 9. Peraturan pemerintah setempat 10. Sikap masyarakat 11. Biaya dari tanah dan bangunan 12. Saluran pembuangan 13. Kemungkinan perluasan 14. Lebar jalan	mendukung jasa 7. Persaingan 8. Peraturan pemerintah	& demand (untuk besaran lokasi) 6. Dapat memanfaatkan sentra eksisting	
--	--	---	--

Berdasarkan Tabel 4.8 dan 4.9, berikut merupakan faktor-faktor yang dapat dipertimbangkan dalam pemilihan lokasi.

1. Pertimbangan *fixed cost*
 - a. Harga sewa lahan dan bangunan
 - b. Upah tenaga kerja
 - c. Faktor keamanan sesuai dengan preferensi
 - d. Faktor risiko atau asuransi
 - e. Pajak tempat dan usaha
2. Aksesibilitas dan infrastruktur
 - a. Jarak terhadap sumberdaya
 - b. Jarak terhadap pasar
 - c. Akses sarana transportasi
 - d. Biaya transportasi (berat & jarak tempuh)
 - e. Ketersediaan listrik
 - f. Ketersediaan air
 - g. Tempat pembuangan limbah
 - h. Fasilitas pengangkutan
 - i. Fasilitas perumahan, pendidikan, perbelanjaan dan telekomunikasi
 - j. Pelayanan kesehatan, keamanan dan pencegahan kebakaran
 - k. Visibilitas lokasi
 - l. Lalu lintas (orang yang lalu lalang & kemacetan)
 - m. Tempat parkir yang luas
3. Kebutuhan secara bisnis
 - a. Aglomerasi daerah industri/*centrality*
 - b. Faktor pertumbuhan industri
 - c. Lokasi produksi dekat dengan pasar
 - d. Ketersediaan dan kedekatan dengan lembaga keuangan
 - e. Peluang perluasan
4. Regulasi pemerintah
 - a. Peraturan pemerintah

- b. Rencana tata ruang (zona perdagangan & jasa dan zona peruntukan lainnya)
5. Pertimbangan lainnya
- a. Tingkat pendidikan & budaya masyarakat (sikap masyarakat)
 - b. Biaya & keuntungan usaha yang diharapkan
 - c. Lingkungan yang mendukung jasa
 - d. Kedekatan dengan sentra eksisting
 - e. Sesuai dengan kapasitas produksi & *demand*
 - f. Pemanfaatan aset fisik sentra eksisting (khususnya gedung)

Apabila mengacu terhadap aktivitas dan bentuk ruang bersama, berikut merupakan kriteria utama atau faktor utama yang dapat dipertimbangkan dalam pemilihan lokasi utama dengan asumsi kegiatan distribusi atau *outbound logistic* dilakukan oleh pihak industri jasa ekspedisi.

Tabel 4.10 Faktor yang Perlu Dipertimbangkan dalam Pemilihan Lokasi berdasarkan Aktivitas Usaha dan Bentuk Ruang Bersama

Aktivitas Usaha	Bentuk Ruang Bersama	Kriteria Utama Lokasi
<i>Inbound logistic Operations</i>	<i>Factory-sharing & logistic-sharing</i>	1. Berlokasi dekat dengan input produksi dan pasar 2. Aksesibilitas & infrastruktur yang memadai 3. Sesuai dengan rencana tata ruang
<i>Marketing & sales</i>	<i>Trading-house</i>	1. Berada di lokasi strategis 2. Aksesibilitas & infrastruktur yang memadai 3. Sesuai dengan rencana tata ruang

Faktor-faktor tersebut dapat dipertimbangkan secara fleksibel, yaitu sesuai dengan karakteristik sentra dan kebutuhan aktivitas usaha yang dilakukan dalam penerapan konsep ruang bersama dalam bentuk apapun. Untuk menentukan hal tersebut, menurut Herjanto (2007), terdapat beberapa metode yang dapat membantu proses pemilihan lokasi usaha, yaitu pemeringkatan faktor, analisis nilai ideal, analisis ekonomi, analisis volume-biaya, pendekatan pusat gravitasi, metode transportasi, yaitu sebagai berikut.

1. Pemeringkatan faktor
Metode kuantitatif ini dilakukan untuk menemukan faktor-faktor utama dalam pemilihan lokasi sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan pelaku usaha. Metode ini dilakukan dengan pembuatan daftar faktor yang relevan, pemberian bobot pada faktor, pemberian skala, pemberian manajemen skor lalu penggabungan skor serta pemberian rekomendasi yang didasarkan pada skor maksimum (Heizer & Render, 2006). Menurut Pratama (2020), hasil akhir atau bobot skor akan menentukan nilai akhir dari masing-masing alternatif lokasi sehingga dapat ditentukan lokasi terbaik untuk keberjalanan usaha.
2. Analisis nilai ideal
Analisis nilai ideal merupakan metode kuantitatif dan memiliki tahapan dan proses analisis yang sama dengan pemeringkatan faktor, akan tetapi berbeda pada tahap pemberian bobot. Pemberian bobot menggunakan nilai ideal untuk setiap faktor sehingga nilai maksimumnya sama dengan nilai ideal. Menurut Feri (2015), lokasi yang memiliki skor total tertinggi merupakan lokasi terbaik untuk keberjalanan usaha.

3. Analisis ekonomi

Metode ini merupakan kombinasi dari analisis kuantitatif dan kualitatif. Data yang berkaitan dengan faktor biaya dapat diolah menggunakan metode pemeringkatan faktor, sedangkan faktor non biaya dapat ditinjau menjadi data ordinal lalu dianalisis secara kuantitatif. Hasil dari kedua analisis tersebut akan dipakai untuk menentukan keputusan pemilihan lokasi.

4. Analisis volume-biaya (*cost-volume*)

Keputusan pemilihan lokasi analisis melalui metode volume-biaya ditentukan oleh total biaya produksi terendah. Pada analisis, dilakukan peninjauan dan perhitungan *fixed cost* dan *variable cost* pada setiap alternatif lokasi. Metode ini menggunakan asumsi *fixed cost* konstan, jarak dipengaruhi volume tertentu, *variable cost* linier, produksi yang dikehendaki diketahui dan hanya berlaku untuk satu jenis produk.

5. Pendekatan pusat gravity (*center of gravity*)

Metode ini merupakan teknik matematika untuk menentukan lokasi pusat distribusi atau pergudangan yang meminimalkan jarak pengiriman atau biaya distribusi. Beberapa hal yang dipertimbangkan dalam analisis ini adalah lokasi pasar, volume barang yang dikirim, dan biaya pengangkutan.

6. Metode transportasi

Metode ini merupakan riset operasi yang digunakan untuk memilih lokasi perusahaan dengan mempertimbangkan pemenuhan *supply* dan *demand* usaha. Keputusan pemilihan lokasi akan ditentukan oleh nilai optimal yang memiliki biaya transportasi terendah.

4.5.3 Tata Kelola Ruang Bersama UMKM

Terdapat beberapa pengelola ruang bersama, khususnya pada bagian distribusi dan pemasaran. Distribusi dapat dilakukan oleh perusahaan maupun *start-up* pada bidang ekspedisi, sedangkan pemasaran dapat dilakukan melalui lembaga di bawah kementerian, seperti SMESCO Indonesia atau *trading house* untuk setiap provinsi yang telah dilaksanakan oleh beberapa pemerintah daerah. Untuk pengelola ruang bersama pada tahap produksi perlu ditinjau lebih lanjut karena terdapat perbedaan pendapat dari kementerian dan lembaga yang telah diwawancarai. Berdasarkan hasil wawancara, terdapat beberapa alternatif pengelola ruang bersama, yaitu BUMDes, Koperasi, BUMD, Pemerintah Daerah, dan NGO/*start-up*. Oleh karena itu, dilakukan analisis *stakeholders* untuk mengetahui pengelola ideal dari Ruang Bersama UMKM pada aktivitas produksi, sebagai berikut.

A. Teori terkait *Stakeholders*

Menurut Maryono et. al (2005), terdapat tiga klasifikasi *stakeholder* yang dapat menjadi tinjauan utama dalam menentukan pengambil keputusan atau pengelola suatu organisasi. Pertama, *stakeholders* sekunder atau pendukung kegiatan, merupakan pemangku kepentingan yang tidak memiliki kepentingan secara langsung dalam suatu kegiatan tetapi memiliki kepedulian terhadap kegiatan terkait. Kedua, *stakeholder* primer, merupakan pemangku kepentingan yang memiliki kepentingan secara langsung sehingga perlu dilibatkan dalam tahapan kegiatan karena terkena dampak langsung dari kegiatan. *Stakeholder* primer dalam konteks penelitian ini merupakan pengelola Ruang Bersama. Terakhir, *stakeholders* kunci, merupakan pemangku kepentingan yang memiliki kewenangan legal dalam hal pengambilan keputusan. *Stakeholders* kunci merupakan pihak yang dapat memberi arahan dan

mengintervensi secara langsung terhadap keberjalanan ruang bersama melalui pengelola ruang bersama.

B. Peninjauan Peran, Kepentingan, dan Sumberdaya *Stakeholders* Alternatif Pengelola Ruang Bersama pada Aktivitas Produksi

Tahapan peninjauan yang akan dilakukan diawali dengan identifikasi peran *stakeholders* dalam pengembangan UMKM, identifikasi kepentingan dan sumberdaya *stakeholders* dalam pengembangan UMKM, hingga akhirnya dapat disimpulkan dan dibagi menjadi tiga klasifikasi *stakeholders* sesuai dengan pendapat Maryono et. al (2005). Berikut merupakan hasil identifikasi peran *stakeholders* dalam pengembangan UMKM.

1. BUMDes

- a. Merupakan badan usaha badan hukum yang berhubungan langsung dengan pemerintah desa;
- b. Berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat desa;
- c. Pembiayaan BUMDes dialokasikan dari APB Desa;
- d. Berperan sebagai pemasar produk desa;
- e. Memberikan nilai tambah pada produk desa dengan pengolahan kembali;
- f. Berperan sebagai pemodal bagi usaha yang ada di desa (lahan, bangunan, fasilitas lainnya, pendampingan manajemen & teknis);
- g. Berperan sebagai pemasok bahan baku bagi usaha yang ada di desa;
- h. Berperan sebagai agregator, konsolidator dan mengawal penjaminan mutu produk Desa agar sesuai dengan standar dari tahap produksi, pengemasan, hingga berpindah ke tangan pembeli;
- i. Berperan sebagai fasilitator untuk menciptakan akses maupun sarana fisik dan prasarana yang diperlukan untuk kegiatan masyarakat; dan
- j. Dapat bekerja sama melalui sistem kemitraan dengan pihak eksternal dalam ekosistem bisnis.

2. Koperasi

- a. Merupakan badan usaha badan hukum otonom di bawah pengelolaan Dinas Koperasi dan UKM;
- b. Berorientasi pada peningkatan keuntungan untuk anggotanya;
- c. Pembiayaan berasal dari modal sendiri (iuran anggota, donasi, hibah, cadangan) dan modal pinjaman/luar (sifatnya meminjam ke pihak manapun);
- d. Mengurangi ketergantungan pengusaha UMKM dari lembaga keuangan/permodalan konvensional;
- e. Berperan dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi anggota dan pengelola;
- f. Berperan sebagai lembaga permodalan dan pemasaran; dan
- g. Dapat memperluas jaringan kegiatan melalui kerja sama pada tingkat lokal, nasional, regional dan internasional.

3. BUMD

- a. Berperan sebagai penyalur Kredit Usaha Rakyat (KUR)/akses pendanaan UMKM;
- b. Dapat memberikan pelatihan SDM dan teknis terkait teknologi informasi dalam pengelolaan UMKM; dan
- c. Membuka akses kemitraan UMKM dan BUMD.

4. Pemerintah Daerah

- a. Berperan sebagai fasilitator pengembangan UMKM melalui pemberian bantuan modal, sarana prasarana, dan lain-lain;
 - b. Berperan sebagai regulator pengembangan UMKM melalui penyusunan kebijakan terkait usaha, menjamin lingkungan usaha kondusif, dan lain-lain;
 - c. Berperan sebagai katalisator atau mempercepat perkembangan UMKM dalam pemberdayaan UMKM; dan
 - d. Memberikan bantuan dana, pembangunan prasarana, sarana pemasaran, pelatihan sosial, dan penguatan kelembagaan.
5. NGO/*Start-up* (ex: *Tanihub, iGrow/UnLtd*)
- a. Membuka akses pemasaran dan memotong rantai pasok;
 - b. Memfasilitasi pembukaan akses pembiayaan secara internal maupun kepada investor; dan
 - c. Memfasilitasi pendampingan dan pengembangan UMKM.

Hasil identifikasi peran tersebut dikerucutkan kembali dalam konteks kepentingan dan sumberdaya dalam pengembangan UMKM, dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 4.11 Kepentingan dan Sumberdaya dari Alternatif *Stakeholders* Pengelola Ruang Bersama

No.	Pemangku Kepentingan	Kepentingan/ <i>Interest</i>	Kekuatan/Sumber daya/ <i>Power</i>
1	BUMDes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelaksana tugas dan fungsi sesuai peraturan secara langsung 2. Pertanggungjawaban kinerja secara langsung 3. Pertanggungjawaban penganggaran secara langsung 4. Pertanggungjawaban dalam bentuk pengawasan secara langsung 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Badan usaha badan hukum 2. Pendanaan dari APBDes 3. Agregator 4. Konsolidator 5. Fasilitator
2	Koperasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelaksana tugas dan fungsi sesuai peraturan 2. Pertanggungjawaban kinerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Badan usaha badan hukum 2. Fasilitator 3. Konsolidator
3	BUMD	Pelaksana tugas dan fungsi sesuai peraturan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Badan usaha badan hukum 2. Fasilitator
4	Pemerintah Daerah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelaksana tugas dan fungsi sesuai peraturan 2. Pertanggungjawaban kinerja 3. Pertanggungjawaban penganggaran 4. Pertanggungjawaban dalam bentuk pengawasan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Regulator 2. Fasilitator 3. Konsolidator 4. Pendanaan
5	NGO/ <i>Start-up</i>	Pelaksanaan tugas, misi, dan tujuan akhir perusahaan	Fasilitator

Berdasarkan hasil peninjauan peran, kepentingan dan sumberdaya, didapatkan hasil sebagai berikut.

Tabel 4.12 Peran *Stakeholders* dalam Pengelolaan Ruang Bersama menurut Teori *Stakeholders* Maryono et. al (2005)

Kelompok <i>Stakeholders</i>	Pemangku Kepentingan
Kunci (Regulator)	Pemerintah Daerah
Primer (Pengelola)	BUMDes, Koperasi
Sekunder (Pendukung)	BUMD, NGO/Start-up

Dalam konteks pengelolaan ruang bersama pada aktivitas produksi, intervensi atau pembangunan Ruang Bersama UMKM dapat dilakukan oleh Pemerintah Daerah melalui regulasi, pembangunan ruang bersama, pemberian sarana prasarana, rekomendasi program, dan lain-lain. Untuk pengelola Ruang Bersama UMKM, dapat disesuaikan dengan konteks atau ruang lingkup koperasi dan BUMDes. Apabila suatu sentra menggunakan konsep *One Village One Product* (OVOP) pada usahanya, BUMDes dapat menjadi pengelola ideal untuk desa tersebut. Apabila terdapat lebih dari satu sentra pada suatu wilayah, sentra tersebut dapat dikelola oleh BUMDes dan secara keseluruhan dikonsolidasikan oleh koperasi agar berada pada satu payung pengelolaan yang sama. Terakhir, BUMD dan NGO/Start-up dapat menjadi mitra pengembangan kapabilitas sentra UMKM melalui fasilitas-fasilitas seperti bantuan peralatan, pembinaan dan pelatihan yang mereka sediakan.

4.5.4 Fasilitas dan Kegiatan pada Ruang Bersama UMKM

Berdasarkan hasil wawancara, terdapat beberapa fasilitas dan kegiatan yang diharapkan dapat dilaksanakan pada pengelolaan Ruang Bersama UMKM. Beberapa kegiatan yang dianjurkan dilaksanakan adalah kegiatan pencerdasan mengenai akses permodalan dan investasi, konsolidasi sentra, pendampingan dan pelatihan pengembangan UMKM, inkubasi bisnis dari *angel capital*, *seed capital* & *venture capital*, pemotongan rantai pasok, dan penyediaan bahan baku serta sarana prasarana produksi. Beberapa fasilitas yang perlu disediakan oleh Ruang Bersama UMKM adalah fasilitas permodalan, sarana prasarana/peralatan untuk produksi, distribusi dan pemasaran, standardisasi & sertifikasi (*quality control* produk, *monitoring* dan evaluasi produk) dan jasa pengantaran/distribusi serta pemasaran.

Apabila dikaitkan dengan teori rantai nilai, berikut merupakan usulan kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh masing-masing bentuk Ruang Bersama UMKM pada setiap aktivitas primer UMKM.

Tabel 4.13 Fasilitas dan Kegiatan Utama pada Ruang Bersama UMKM

No.	Aktivitas Primer UMKM	Bentuk Ruang Bersama UMKM	Usulan Fasilitas & Kegiatan Utama
1	Produksi	<i>Factory-sharing</i> & <i>logistic-sharing</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelayanan informasi terkait penanaman modal 2. Konsolidasi sentra 3. Inkubator bisnis (pengembangan usaha, pelatihan pelaku usaha, pengembangan SDM, <i>business plan</i>, adaptasi <i>market</i>, dll.) 4. Penyediaan bahan baku dan sarana prasarana produksi 5. Fasilitas permodalan

No.	Aktivitas Primer UMKM	Bentuk Ruang Bersama UMKM	Usulan Fasilitas & Kegiatan Utama
			6. Standardisasi & sertifikasi
2	Distribusi	Distribusi bersama	1. Konsolidasi sentra dalam konteks distribusi 2. Pemotongan rantai pasok 3. Jasa pengantaran/distribusi
3	Pemasaran	<i>Trading house</i>	1. Pelatihan mengenai pemasaran 2. Standardisasi & sertifikasi dalam pemasaran

4.5.5 Kemitraan dalam Ruang Bersama UMKM

Kemitraan atau jalinan kerja sama merupakan *unique value* yang ditawarkan oleh pengelolaan Ruang Bersama UMKM untuk mengembangkan usaha melalui jejaring. Agar pengembangan UMKM dan keberjalanan ruang bersama dapat dilaksanakan secara efektif, efisien dan inovatif, diperlukan adanya kerja sama berbagai pihak dari berbagai bidang. Salah satu kluster UMKM yang memiliki jejaring kerja sama cukup luas adalah Kluster UMKM Rendang Payakumbuh sehingga dapat dijadikan percontohan dalam kemitraan ruang bersama. Berikut merupakan alternatif *stakeholder* yang berpotensi untuk menjadi mitra pengembangan UMKM melalui ruang bersama berdasarkan hasil wawancara dan studi kasus Kluster Rendang Payakumbuh pada penelitian sebelumnya.

Tabel 4.14 Mitra Potensial untuk Ruang Bersama UMKM berdasarkan Hasil Wawancara Kementerian dan Lembaga

No.	Kelompok Pemangku Kepentingan	Peran dalam Kemitraan
1	Pelaku UMKM Lain	Pemasok bahan baku, pemasaran bersama
2	Pemerintah Daerah	Dana hibah, bantuan peralatan, penyedia modal
3	Kementerian dan Dinas Setempat	Pelatihan, pendampingan, rekomendasi program, bantuan fasilitas
4	Lembaga Keuangan (pemerintah & non-pemerintah)	Akses permodalan
5	BUMN	Bimbingan teknis, pelatihan pemasaran
6	Lembaga Riset & Perguruan Tinggi	Inkubasi bisnis, <i>knowledge transfer</i> , pengembangan UMKM dari sisi ilmu pengetahuan, pelatihan teknis
7	Organisasi & Komunitas	Akses permodalan, akses pemasaran
8	Perusahaan/ <i>start-up</i> dengan <i>interest</i> yang sama	Pengembangan komoditas, pengelolaan produk, bimbingan teknis, pemasaran
9	Perusahaan (CSR)	Pembinaan dan pemasaran

Agar kemitraan dapat dilakukan secara komprehensif, alternatif *stakeholders* untuk mitra Ruang Bersama UMKM dapat ditinjau melalui teori *pentahelix* atau ABCGM yang melibatkan akademisi, bisnis, komunitas, pemerintah, dan media. Aspek yang belum termasuk pada tabel 4.14 adalah pihak atau kegiatan terkait media. Oleh karena itu, perlu dilakukan

pelatihan dan pendampingan bidang media untuk memunculkan fungsi *expenders* dalam pengembangan UMKM yang mendukung publikasi serta *brand image* pada promosi produk UMKM (Nurmalia, 2018). Kegiatan tersebut dapat disediakan melalui bantuan dari Kementerian Komunikasi dan Informatika RI, *start-up*, maupun perusahaan terkait yang bergerak di bidang media serta digitalisasi.

BAB 5

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Pelaksanaan kajian terkendala dengan adanya pembatasan pelaksanaan survey serta pemotongan anggaran. Dua hal tersebut menyebabkan cakupan kajian dikurangi untuk menyesuaikan dengan kondisi dan sumber daya yang ada. Tahapan eksplorasi kebutuhan ruang bersama dari sisi UMKM ditiadakan sehingga gambaran kebutuhan ruang bersama belum dapat ditampilkan secara komprehensif pada laporan ini. Selain itu, eksplorasi secara langsung terhadap ruang bersama yang telah berjalan tidak dapat dilakukan. Hasilnya, temuan sementara, kesimpulan serta rekomendasi yang dihasilkan dari kajian ini tidak menggambarkan secara penuh kebutuhan dan ketersediaan ruang bersama bagi UMKM. Untuk itu, dibutuhkan kajian lanjutan terhadap kajian pengembangan ruang bersama UMKM ini agar bisa dihasilkan rekomendasi yang lebih komprehensif.

5.1 Kesimpulan

Dari hasil kajian ini dapat ditarik beberapa kesimpulan berikut.

1. Berdasarkan sisi produksi dan manufaktur, kebutuhan sentra UMKM di Indonesia yaitu melakukan tindakan kolaboratif dalam pemerolehan dan pengelolaan bahan baku serta penggunaan fasilitas produksi yang tersedia. Oleh karena itu, klasifikasi *factory-sharing* yang meliputi kedua kebutuhan tersebut adalah *manufacturing-resources-sharing-based manufacturing ecosystem*. Penerapan *rental center* dengan bentuk *material center* telah diterapkan di beberapa sentra IKM Indonesia dengan pengelolaan tertentu agar pemakaian fasilitas ruang produksi dapat dilakukan bersama.
2. Berdasarkan sisi distribusi dan pemasaran, diperlukan suatu inovasi berupa sistem distribusi bersama dan *trading house* dengan penjelasan sebagai berikut.
 - a. Distribusi bersama berfokus kepada *sharing* kapasitas angkutan untuk beberapa sentra UMKM agar tetap dapat mengirimkan produk UMKM ke tempat pemasaran dan meringankan pengeluaran pelaku usaha dalam distribusi karena terdapat *sharing* biaya dengan pelaku UMKM lainnya.
 - b. Pengembangan *trading house* dapat dilakukan agar dapat bermitra dengan UMKM untuk memasarkan produknya secara nasional maupun internasional. Penjualan melalui *trading house* akan meningkatkan keunggulan bersaing dari produk-produk UMKM di dalam pasar.
3. Penerapan konsep ruang bersama tentunya memerlukan ruang untuk melakukan aktivitas utama UMKM yang telah ditinjau, kegiatan *inbound logistic, operations*, serta *marketing and sales*. Oleh karena itu, diperlukan peninjauan lokasi untuk mendapatkan lokasi penempatan *factory-sharing* dan *trading house* yang optimal bagi kegiatan usaha. Adapun faktor-faktor yang dapat dipertimbangkan dalam pemilihan lokasi yaitu berada di lokasi strategis (berlokasi dekat dengan input produksi dan pasar), aksesibilitas & infrastruktur memadai, dan sesuai dengan rencana tata ruang.
4. Terdapat beberapa pengelola ruang bersama yang dibagi menjadi 3 bagian yaitu distribusi, pemasaran, dan produksi dengan penjelasan sebagai berikut.

- a. Bagian distribusi dapat dilakukan oleh perusahaan maupun *start-up* pada bidang ekspedisi.
- b. Bagian pemasaran dapat dilakukan melalui lembaga di bawah kementerian, seperti SMESCO Indonesia atau *trading house* untuk setiap provinsi yang telah dilaksanakan oleh beberapa pemerintah daerah.
- c. Bagian produksi memiliki beberapa alternatif pengelola ruang bersama, yaitu BUMDes, Koperasi, BUMD, Pemerintah Daerah, dan NGO/*start-up*. Berdasarkan hasil hasil peninjauan peran, kepentingan dan sumberdaya, didapatkan hasil sebagai berikut.
 - Pemerintah Daerah selaku regulator bertugas melakukan intervensi atau pembangunan Ruang Bersama UMKM melalui regulasi, pembangunan, pemberian sarana prasarana, rekomendasi program, dan lain-lain.
 - BUMDes dan Koperasi selaku pengelola perlu menyesuaikan dengan konteks dan ruang lingkup pengelola Ruang Bersama UMKM. Jika suatu sentra menggunakan konsep *One Village One Product* (OVOP) pada usahanya, BUMDes dapat menjadi pengelola ideal untuk desa tersebut. Sedangkan jika terdapat lebih dari satu sentra pada suatu wilayah, sentra tersebut dapat dikelola oleh BUMDes dan dikonsolidasikan oleh koperasi agar berada pada satu payung pengelolaan yang sama.
 - BUMD dan NGO/*Start-up* selaku pendukung bertugas menjadi mitra pengembangan kapabilitas sentra UMKM melalui fasilitas-fasilitas seperti bantuan peralatan, pembinaan dan pelatihan yang mereka sediakan.

5.2 Rekomendasi Pengembangan Ruang Bersama

Dalam mendirikan atau mengembangkan ruang bersama, diperlukan suatu proses atau langkah-langkah yang sistematis dengan melakukan suatu penelitian atau studi yang benar, karena setiap proses saling berkaitan satu sama lainnya dan dilakukan secara bertahap. Rencana mendirikan atau mengembangkan suatu ruang bersama sangat memerlukan berbagai analisis dari segala aspek melalui kajian/studi kelayakan (*feasibility study*). Suatu analisis dan evaluasi terhadap kebutuhan serta kelayakan suatu rencana pendirian/pengembangan ruang bersama, dengan memperhatikan sebagian atau semua aspek berikut:

- Legal
- Lingkungan
- Pasar dan pemasaran
- Teknis dan teknologi
- Manajemen dan SDM
- Keuangan
- Lokasi

Studi Kelayakan (*Feasibility Study*) untuk pengembangan ruang bersama dimaksudkan agar dalam mendirikan atau mengembangkan ruang bersama dapat mendeterminasi fungsi layanan yang tepat dan terintegrasi sehingga sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan pelaku UMKM. Untuk mendirikan pengembangan ruang bersama, diperlukan berbagai analisis baik dari segi pasar dan pemasaran; teknis; dan organisasi/manajemen.

1. Analisis pasar dan pemasaran

Analisis pasar dan pemasaran diperlukan untuk menentukan seberapa besar pasar yang akan dimasuki dan seberapa besar kemampuan ruang bersama untuk menguasai pasar, serta bagaimana strategi yang akan dijalankan nantinya. Diperlukannya kajian terhadap aspek pasar dan pemasaran pada dasarnya untuk mengetahui seberapa besar potensi/peleluang pasar yang bisa dimanfaatkan guna memperoleh keuntungan. Kajian atas peluang pasar ini merupakan fondasi bagi perencanaan dan strategi pemasaran. Analisis pasar dan pemasaran akan mencakup berbagai aspek yang akan dikaji kebutuhannya sebagai berikut.

- Lingkungan usaha
- Potensi dan target pasar
- Segmentasi pasar
- Saluran distribusi dan akses pasar
- Persaingan/kompetisi
- Proyeksi penjualan

2. Analisis teknis

Analisis teknis diperlukan untuk menentukan lokasi yang dijadikan sebagai lokasi bangunan dan spesifikasi gedung yang akan dibangun nantinya. Analisis teknis akan mengidentifikasi rincian bagaimana kebutuhan dari pengembangan ruang bersama seperti dari kebutuhan alat dan bahan baku, tenaga kerja, transportasi, lokasi ruang bersama, teknologi yang dibutuhkan. Analisis teknis akan mencakup berbagai aspek yang akan dikaji kebutuhannya sebagai berikut.

- Penentuan lokasi (strategis, berlokasi dekat dengan input produksi dan pasar)
- Aksesibilitas dan infrastruktur
- Kesesuaian dengan rencana tata ruang
- Ketersediaan bahan baku
- Kebutuhan alat dan teknologi
- Kebutuhan utilitas (listrik, air, bahan bakar)
- Kondisi ekologi

3. Analisis organisasi/manajemen

Analisis organisasi/manajemen untuk menentukan kebutuhan pengelolaan ruang bersama. Selain itu, analisis ini dapat menentukan jaringan kerjasama antara ruang bersama dengan pihak-pihak terkait yang diharapkan dapat mempermudah system operasional ruang bersama serta memperjelas setiap fungsi dan peranan dari tiap stakeholder yang terkait. Analisis organisasi/manajemen akan berpengaruh terhadap keberlanjutan dari operasional ruang bersama. Analisis organisasi/manajemen akan mencakup berbagai aspek yang akan dikaji kebutuhannya sebagai berikut.

- Kebijakan hukum dan kelembagaan
- Manajemen dan SDM
- Sosial, ekonomi dan budaya

5.3 Rekomendasi Tata Kelola Ruang Bersama

Dalam melakukan pengelolaan ruang bersama UMKM, diperlukan suatu pembagian peran kelompok *stakeholder* yang jelas berdasarkan tugas dan kepentingan masing-masing dengan melakukan suatu penelitian atau studi yang tepat. Pembagian peran aktor yang terlibat dalam mengelola ruang bersama memerlukan berbagai analisis dari segala aspek melalui analisis multi-aktor (*multi-actor analysis*). Suatu analisis untuk menggambarkan peran seluruh aktor yang terlibat dengan kepentingan dan sumber daya yang dimiliki dalam mengelola ruang bersama, dengan memperhatikan sebagian atau semua aspek berikut:

- Pemangku kepentingan
- Pengelompokan aktor
- Peran dan tanggung-jawab
- Kekuatan atau sumber daya

Analisis Multi-Aktor (*Multi-Actor Analysis*) untuk mengelola ruang bersama dimaksudkan agar dapat mendefinisikan tugas dan peran seluruh aktor yang terlibat sesuai pembagian fungsi aktor dari bagian distribusi, bagian pemasaran, dan bagian produksi. Untuk dapat mengelola ruang bersama dengan baik, diperlukan berbagai analisis baik dari segi bisnis model kolaborasi; hubungan antar-aktor; dan proses pemetaan.

1. Analisis bisnis model kolaborasi

Analisis model bisnis kolaborasi diperlukan untuk menjelaskan bagaimana sebuah bisnis kolaborasi antar organisasi beroperasi untuk menghasilkan keuntungan. Diperlukan analisis model bisnis pada dasarnya untuk menekankan pentingnya menjaga keseimbangan antara aktivitas kolaborasi dengan proteksi pengetahuan yang menjadi asset kunci organisasi. Penelitian ini mengkaji ruang bersama UMKM, dimana akan terjadi kolaborasi, baik dalam level *co-creating* ataupun sebatas berbagi *resources*, antar UMKM yang menggunakan ruang bersama tersebut. Analisis model bisnis kolaborasi mencakup sembilan blok yang akan dijelaskan sebagai berikut.

- *Customer segments*
- *Value propositions*
- *Channels*
- *Customer relationship*
- *Revenue streams*
- *Key resources*
- *Key activities*
- *Key partnership*
- *Cost structure*

2. Analisis hubungan antar-aktor

Analisis hubungan antar-aktor diperlukan untuk menggambarkan keterkaitan antar-aktor dalam mengelola ruang bersama. Analisis hubungan ini dapat mendefinisikan tugas dan peran seluruh aktor yang terlibat sesuai pembagian fungsi aktor dari bagian distribusi, pemasaran, dan produksi. Analisis hubungan antar-aktor akan mencakup berbagai aspek yang akan dikaji kebutuhannya sebagai berikut.

- *Actors and to-actors*

- *Interdependencies explanation*
- *Strength of interdependencies (high, moderate, and low)*
- *Source of interdependencies (interest support, common support, and regulation)*

3. Analisis proses pemetaan

Analisis proses pemetaan diperlukan untuk menggambarkan alur komunikasi, koordinasi, dan kerjasama antar-aktor dalam mengelola ruang bersama. Analisis proses pemetaan ini dapat menggambarkan proses mengelola ruang bersama secara menyeluruh sesuai pembagian fungsi aktor dari bagian distribusi, pemasaran, dan produksi. Analisis proses pemetaan akan mencakup berbagai aspek yang akan dikaji kebutuhannya sebagai berikut.

- *Actors and to-actors*
- *Flowchart process mapping (input, process, and output)*

5.4 Rekomendasi Studi Lanjutan

Pelaksanaan kajian terkendala dengan adanya pembatasan pelaksanaan survey serta pemotongan anggaran. Dua hal tersebut menyebabkan cakupan kajian dikurangi untuk menyesuaikan dengan kondisi dan sumber daya yang ada. Untuk itu, diperlukan adanya studi atau kajian lanjutan untuk membuat kajian ini menjadi lebih komprehensif secara menyeluruh. Adapun analisis yang perlu ditambahkan untuk menyempurnakan kajian sebagai berikut:

1. Studi lanjutan untuk pengembangan ruang bersama

Dalam mendirikan atau mengembangkan ruang bersama UMKM, diperlukan analisis mendalam untuk melihat karakteristik kondisi lapangan di masing-masing wilayah atau daerah. Tentu analisis karakteristik wilayah harus sesuai dengan kebutuhan masing-masing mempertimbangkan arah pengembangan ruang bersama UMKM untuk tujuan apa. Untuk itu, diperlukan survey yang ditujukan ke UMKM untuk mendapatkan gambaran kebutuhan ruang bersama di masing-masing wilayah. Selain itu, perlu ada studi lanjutan untuk mendeskripsikan faktor-faktor penghambat yang perlu dipertimbangkan dalam pemilihan lokasi ruang bersama UMKM seperti mekanisme perencanaan dan penganggaran, ketersediaan lahan, mekanisme peminjaman lahan milik daerah, dan faktor penghambat lainnya.

2. Studi lanjutan untuk tata kelola ruang bersama

Perbandingan tata Kelola ruang bersama beserta kelebihan dan kekurangannya diperlukan untuk memberikan masukan terkait praktik pengelolaan ruang bersama UMKM. Selain itu, analisis mendalam diperlukan untuk memetakan peran dari masing-masing pemangku kepentingan seperti pemerintah pusat, pemerintah daerah, pihak swasta, UMKM, dan masyarakat dalam pengelolaan ruang bersama UMKM.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiwijaya, S. & Pipit A. N. (2018). Pemberdayaan Masyarakat Melalui Kewirausahaan pada Industri Kecil Menengah (IKM) di Kalimantan Tengah sebagai Salah Satu Unsur dalam Perubahan Sosial. *Journal SOSIOLOGI Volume 1*(1). Diakses melalui <https://e-journal.upr.ac.id/index.php/ISOS/article/view/751>
- Anggraeni, F. D, Imam Hardjanto & Ainul Hayat. (2013). Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) Melalui Fasilitas Pihak Eksternal dan Potensi Internal. *Jurnal Administrasi Publik (JAP) Volume 1*(6),p1286-1295. Diakses melalui <https://media.neliti.com/media/publications/75851-ID-pengembangan-usaha-mikro-kecil-dan-menengah.pdf>
- Astriyanto, T. (2010). Analisis Lokasi Sektor Informal Bidang Perdagangan dan Jasa di Lingkungan Kampus UNS, Desa Sekaran. Diakses melalui <https://docplayer.info/43087729-Universitas-negeri-semarang.html>
- Bahar, Yul Harry. (2016). Kebijakan Pengembangan Tanaman Obat. *Prosiding Seminar Nasional Tumbuhan Obat Indonesia Ke-50*. Diakses melalui <file:///C:/Users/OWNER/Downloads/82-Article%20Text-82-1-10-20180109.pdf>
- beritasatu.com*. (2014). NTT Mampu Jadi Lumbung Ternak. Diakses melalui <https://www.beritasatu.com/ekonomi/234828/ntt-mampu-jadi-lumbung-ternak>
- Capdevila, I. (2015). Co-working spaces and the localised dynamics of innovation in Barcelona. *International Journal of Innovation Management*, 19(3), -. <https://doi.org/10.1142/S1363919615400046>
- Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur. *Trading House*. Diakses melalui <http://diskopukm.jatimprov.go.id/info/trading-house>
- disnak.nttprov.go.id*. (2019). Strategi Pengembangan Sistem Produksi Peternakan Sapi Potong. Diakses melalui <https://disnak.nttprov.go.id/2019/11/14/strategi-pengembangan-sistem-produksi-peternakan-sapi-potong/>
- Duh, E. S., & Kos, A. (2016). Fablabs as drivers for open innovation and co-creation to foster rural development. *International Conference on Identification, Information and Knowledge in the Internet of Things (IIKI)*, -(), 214-216. -
- ekonomi.bisnis.com*. (2011). Akses bahan baku UKM mendesak dibenahi. Diakses melalui <https://ekonomi.bisnis.com/read/20110104/87/20312/akses-bahan-baku-ukm-mendesak-dibenahi>
- folderdesa.com*. (2019). Perbedaan BUMDes dan Koperasi, Cara Mendirikan, Fungsi, Tujuan. Diakses melalui <https://www.folderdesa.com/perbedaan-bumdes-dan-koperasi-cara-mendirikan-fungsi-tujuan/>
- Gandini, A. (2015). The rise of coworking spaces: A literature review. *Ephemera*, 15(1), 193-205.
- Gorog, G. (2018). The Definition of Sharing Economy: A Systematic Literature Review. *Management* 13 (2), 175-189, <https://doi.org/10.26493/1854-4231.13.175-189>

- Ivaldi, S., Pais, I., & Scaratti, G. (2018). Coworking(s) in the Plural: Coworking Spaces and New Ways of Managing. -, -(-), -. 10.1007/978-3-319-66038-7_11
- Jiang, Pingyu & Pulin Li. (2019). Shared factory: A new production node for social manufacturing in the context of sharing economy. *Proc IMechE Part B: J Engineering Manufacture* 234(1-2). Diakses melalui <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0954405419863220>
- kabar24.bisnis.com*. (2016). BUMD Turut Beri Manfaat Perekonomian Daerah. Diakses melalui <https://kabar24.bisnis.com/read/20160205/78/516417/bumd-turut-beri-manfaat-perekonomian-daerah>
- Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, (n.d.). Sejarah Singkat. Diakses 30 Juli 2021, dari: <https://kemendesa.go.id/berita/view/kemendesa/1/sejarah-singkat>
- Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, (2021). BUMDES JADI KUNCI PEMULIHAN EKONOMI TINGKAT DESA. Diakses 31 Juli 2021, dari: <https://kemendesa.go.id/berita/view/detil/3776/bumdes-jadi-kunci-pemulihan-ekonomi-tingkat-desa>
- Kementerian Koperasi dan UKM RI. Pengembangan Produk Unggulan Daerah Melalui Pendekatan OVOP. Diakses melalui <https://123dok.com/document/qv9mgoly-ovop-one-village-one-product.html>
- Kementerian Koperasi dan UKM. (2019). *Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2018 – 2019*. Data UMKM. Retrieved 5 29, 2021, from https://kemenkopukm.go.id/uploads/laporan/1617162002_SANDINGAN_DATA_UMKM_2018-2019.pdf
- Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. (2016). Laporan Akhir Kajian Pengembangan *Trading House* dalam Rangka Peningkatan Ekspor Non Migas. Diakses melalui http://bppp.kemendag.go.id/media_content/2017/08/Kajian_Trading_House.pdf
- Kementerian Pertanian Republik Indonesia, (n.d.). Kementan dan Kemendes PDTT Sepakat Perkuat Lumbung Pangan Masyarakat Desa. Diakses 30 Juli 2021, dari: <https://www.pertanian.go.id/home/?show=news&act=view&id=4466>
- Khallaf, R., Naderpajouh, N., & Hastak, M. (2017). Systematic Literature Review as a Methodology for Identifying Risks. *Int. Conf. Constr. 21st Century 'Revolutionizing Archit. Eng. Constr. Ind. through Leadership, -(-), -.*
- kontan.co.id*. (2020). Kemenkop UKM memfasilitasi pelaku furniture mebel dan rotan tembus pasar global. Diakses melalui <https://peluangusaha.kontan.co.id/news/kemkop-ukm-memfasilitasi-pelaku-furnitur-mebel-dan-rotan-tembus-pasar-global>
- lpse.sulutprov.go.id*. (2021). Informasi Paket. Diakses melalui <http://lpse.sulutprov.go.id/eproc4/nontender/11490173/pengumumanpl>
- Mas, Eko, F. Agustina & Y. S. Pranoto. (2018). Strategi Pemasaran Usaha Kecil Menengah Kerajinan Rotan yang Berbasis Potensi Lokal. *Jurnal PASTI Volume XII(3)*, p339-348. Diakses melalui <https://media.neliti.com/media/publications/328366-strategi-pemasaran-usaha-kecil-menengah-52cf78b6.pdf>

- Maulana, Y. S. (2018). Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pemilihan Lokasi Pabrik PT Sung Chang Indonesia, Kota Banjar. Diakses melalui [https://www.researchgate.net/publication/326143519 Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemilihan Lokasi Pabrik PT Sung Chang Indonesia Kota Banjar](https://www.researchgate.net/publication/326143519_Analisis_Faktor-Faktor_yang_Mempengaruhi_Pemilihan_Lokasi_Pabrik_PT_Sung_Chang_Indonesia_Kota_Banjar)
- Merkel, J. (2015). Coworking in the city. *Ephemera Theory & Politic in Organization*, 15(-), 121-139. -
- Nafisah, Siti Amalia. (2020). *Value Chain Analysis* sebagai Upaya dalam Menciptakan *Competitive Advantage* pada Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Diakses melalui <http://repository.iainkudus.ac.id/3503/7/07.%20BAB%20IV.pdf>
- nextren.grid.id. (2020). TaniHub Memasok Hasil Tani dan Pangan ke UMKM Binaan Boost Indonesia. Diakses melalui <https://nextren.grid.id/read/012392387/tanihub-memasok-hasil-tani-dan-pangan-ke-umkm-binaan-boost-indonesia?page=all>
- Niode, I. Y. (2009). Sektor UMKM di Indonesia: Profil, Masalah dan Strategi Pemberdayaan. *Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis OIKOS-NOMOS Volume 2*(1). Diakses melalui <https://repository.ung.ac.id/get/kms/9446/Jurnal-Sektor-UM-Di-Indonesia-Profil-Masalah-Dan-Strategi-Pemberdayaan.pdf>
- ntt.litbang.pertanian.go.id. (2019). Sistem Perkandangan Penggemukan Sapi Potong di NTT. Diakses melalui <https://ntt.litbang.pertanian.go.id/index.php/berita-news/600-sistem-perkandangan-penggemukan-sapi-potong-di-ntt>
- Nurmalia, A. (2018). Strategi Pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah dengan Model Penta Helix. Diakses melalui <http://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/18843/G.%20BAB%20III.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Chichester. -
- Pacchi, C., & Mariotti, I. (2021). Shared Spaces or Shelters for Precarious Workers? Coworking Spaces in Italy. *Professions and Professionalism*, 11(1), 3911. <https://doi.org/10.7577/pp.3911>
- Pakpahan, A. K. (2020). COVID-19 dan Implikasi Bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. *Jurnal Ilmiah Hubungan Internasional: Edisi Khusus*. Diakses melalui <https://journal.unpar.ac.id/index.php/JurnalIlmiahHubunganInternasiona/article/view/3870>
- Papilo, Petir. (2014). Strategi Pemberdayaan Masyarakat Pengrajin Rotan di Kota Pekanbaru. *Jurnal Kewirausahaan Volume 13*(1). Diakses melalui <https://media.neliti.com/media/publications/220390-strategi-pemberdayaan-masyarakat-pengrajin.pdf>
- Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 20/PRT/M/2011 *Pedoman Penyusunan Rencana Detail Tata Ruang dan Peraturan Zonasi Kabupaten/Kota*. Jakarta. Diakses melalui <https://peraturan.go.id/peraturan/view.html?id=11e44c5103a1ecf0a11e313233323336>

- Peraturan Perundang-undangan Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2020 *Cipta Kerja*. (2020). Lembar Negara Tahun 2020 Nomor 245. Jakarta. Diakses melalui <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/149750/uu-no-11-tahun-2020>
- Pramedesty, R.D., Murdowo, D., Sudarisman, I. dan Handoyo, A.D. (2018). CO-WORKING SPACE SEBAGAI SOLUSI KEBUTUHAN RUANG KERJA BERDASARKAN KARAKTERISTIK STARTUP KREATIF. *Jurnal IDEALOG*, 3(1), 50 - 60.
- Pratama, A. (2020). Analisis Perencanaan Lokasi Café Cabang Baru Njajan.co dengan Menggunakan Metode Pemeringkatan Faktor dan Analisis SWOT. Diakses melalui [http://repository.upstegal.ac.id/3114/1/SKRIPSI Anindia%20Pratama 4116500033.pdf](http://repository.upstegal.ac.id/3114/1/SKRIPSI%20Anindia%20Pratama%204116500033.pdf)
- Priyanto, Dwi. (2016). Strategi Pengembalian Wilayah Nusa Tenggara Timur sebagai Sumber Ternak Sapi Potong. *Jurnal Litbang Pertanian Volume 35(4)*, p167-178. Diakses melalui <http://ejournal.litbang.pertanian.go.id/index.php/jppp/article/view/5692/5736>
- Pusat Layanan UKM Smesco Indonesia. Diakses melalui <https://smesco.go.id/>
- Rifqi, F. (2015). Metode Penilaian Lokasi. Diakses melalui <https://slideplayer.info/slide/3320153/>
- Salim, Zamroni & Ernawati Munadi. (2017). Info Komoditi Tanaman Obat. Diakses melalui [http://bppp.kemendag.go.id/media_content/2017/10/ISI BRIK TANAMAN OBAT.pdf](http://bppp.kemendag.go.id/media_content/2017/10/ISI_BRIK_TANAMAN_OBAT.pdf)
- Sarfiah, Sudati Nur, Hanung Eka Atmaja, & Dian M. Verawati (2019). UMKM sebagai Pilar Membangun Ekonomi Bangsa. *Jurnal Riset Ekonomi Pembangunan Volume 4(2)*. Diakses melalui <https://jurnal.untidar.ac.id/index.php/REP/article/view/1952>
- Sekaran, U. dan Bougie, R. (2013): *Research Methods for Business—A Skill Building Approach*. 6th Edition, John Wiley and Sons, West Sussex
- Siswiyanti. (2013). Pertimbangan Didalam Penentuan Lokasi Pabrik. Diakses melalui <https://www.slideshare.net/blenkster/pertemuan-ke-2-lokasi-pabrik>
- So, I. G. (2017). *Trading Houses: Promote, Develop and Expand Indonesian Cooperatives and Small Medium Enterprises. Journal of Management and Business Volume 6(1)*. Diakses melalui <https://www.journalmabis.org/mabis/article/view/100>
- Spinuzzi, C. (2012). Working alone together coworking as emergent collaborative activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 399-441. -
- Suci, Yuli Rahmini. (2017). Perkembangan UMKM di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos Vol. 6(1)*, p-51-58. Diakses melalui <https://journal.upp.ac.id/index.php/cano/article/view/627>
- Sukoco. (2019). Penguatan Sektor Logistik dalam Distribusi dan Pemasaran Produk Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di Kota Surakarta. Diakses melalui <https://jurnal.untidar.ac.id/index.php/semnasfe/article/view/2102/1163>
- Susetyo, Aris & Anton Prasetyo. (2020). Pelatihan Manajemen Risiko Bagi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Era Pandemi COVID-19. *Journal of Community Service and Empowerment Volume 1(1)*. Diakses melalui <http://journal.stieputrabangsa.ac.id/index.php/jcse/article/view/681/357>

Syarizka, D. (2021, May 7). Peluang dan Tantangan Pasar UMKM Bagi Startup Indonesia. Retrieved August 01, 2021, from <https://id.techinasia.com/peluang-dan-tantangan-pasar-umkm-bagi-startup-indonesia>

Taufik, M. M. (2020). Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan UKM Dimediasi Keunggulan Bersaing. *Jurnal Ekonomika dan Manajemen Volume 9*(1). Diakses melalui <https://journal.budiluhur.ac.id/index.php/ema/article/view/1111/813>

Wahyunti, Sri. (2020). Peran Strategis UMKM dalam Menopang Perekonomian Indonesia di Tengah Pandemi COVID-19. *Jurnal Ekonomi Syariah Volume 3*(2), p280-302. Diakses melalui <http://ejournal.iainbima.ac.id/index.php/jesa/article/view/554/412>

Widaningsih, E. M. (2018). Implementasi Surat Keputusan Kepala Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Timur No. 903/16029/108.3/2015 Tentang Pendirian Lembaga Cooperative Trading House (CTH). Diakses melalui <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/publika/article/view/24442>

Widyasturi, Endah, Djoko Soejono & Lenny Widjyanthi. (2015). Analisis Ekonomi dan Strategi Pengembangan Komoditas Jahe Gajah di Desa Pace Kecamatan Silo Kabupaten Jember. Diakses melalui <https://repository.unej.ac.id/bitstream/handle/123456789/70631/ENDAH%20WIDYASTUTI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Wijaya, M. Fajar. (2017). Ekspor Furnitur Rotan Indonesia ke Amerika Serikat Pasca Kebijakan Larangan Ekspor Rotan Mentah Tahun 2012. *Journal Ilmu Hubungan Internasional Volume 5*(4), p1101-1116. Diakses melalui [https://ejournal.hi.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2017/08/jurnal%20fix%20wisuda%20bismillah%20fix%20fix%20print%20pdf%20pdf%20\(08-27-17-03-09-57\).pdf](https://ejournal.hi.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2017/08/jurnal%20fix%20wisuda%20bismillah%20fix%20fix%20print%20pdf%20pdf%20(08-27-17-03-09-57).pdf)

Wijaya, Muksin. (2019). Analisis Rantai Nilai dalam Meningkatkan Kinerja dan Keunggulan Kompetitif Perusahaan. *Jurnal Media Informatika Volume 18*(3), p123-128. Diakses melalui <https://media.neliti.com/media/publications/295220-analisis-rantai-nilai-dalam-meningkatkan-56ffaa51.pdf>

Zaroni. (2017). Biaya Logistik Agregat. Diakses melalui <https://supplychainindonesia.com/wp-content/files/SCI - Artikel Biaya Logistik Agregat.pdf>

LAMPIRAN

Lampiran A. Protokol Wawancara untuk pihak Kementerian

Protokol Wawancara Kajian Ruang Bersama Untuk Kementerian/Lembaga

I. Data Awal

Data Pelaku Wawancara (*Interviewer*)

Nama	:
Tanggal	:
Tanda Tangan	:

Data Responden

Nama	:
Bagian / Divisi	:
Jabatan	:
Kementerian	:
Email	:
HP	:
Tanda Tangan	:

Catatan:

Sampaikan pada responden bahwa untuk tahapan berikut, proses wawancara akan direkam dengan menggunakan alat bantu. Informasikan sekali lagi kepada responden bahwa data rekaman tidak akan dipublikasikan dan hanya akan digunakan untuk keperluan penelitian saja.

II. Pengantar

Ucapkan Salam	Selamat pagi/siang Bapak/Ibu, Perkenalkan kami dari Tim Kajian Ruang Bersama UMKM Pertama kami ucapkan terima kasih atas kesediaan Bpk/Ibu untuk berdiskusi dengan kami di hari ini. Jadi tujuan kami pada hari ini adalah untuk melakukan wawancara, mencoba belajar dan menggali informasi tentang program kerja atau rencana dari pihak Kementrian (UKM dan Koperasi) terkait dengan pembangunan ruang bersama UMKM
Definisi ruang bersama	Definisi dari ruang bersama adalah: Fasilitas (baik berupa fisik maupun non fisik) yang digunakan bersama-sama dengan UMKM lain, dimana pengelolaannya dapat dilakukan oleh pihak internal maupun eksternal (pemerintah, akademisi, sentra, koperasi, dll)
Konfirmasi data responden yang ada di bagian I	Sebelumnya, kami ingin mengkonfirmasi dulu apakah betul Bapak/Ibu (konfirmasi data di bagian I)
Konfirmasi kesediaan diwawancara	Kami juga ingin menginformasikan kembali bahwa proses wawancara ini akan kami rekam dan datanya akan kami gunakan dalam penelitian kami. Apakah Bapak/Ibu bersedia? Jika iya , wawancara dilanjutkan Jika tidak , wawancara tidak dapat dilanjutkan

III. Ruang Bersama

Ucapkan terimakasih	Terima kasih Bapak/Ibu sudah bersedia untuk menjadi responden dalam wawancara ini.
Pembangunan ruang bersama	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah ada proyek yang sudah berjalan atau rencana terkait pembangunan ruang bersama? <ul style="list-style-type: none"> ○ Jika ya, <ul style="list-style-type: none"> • Apa nama ruang bersama? • Diperuntukan untuk UMKM seperti apa? (apakah UMKM pada satu sektor yang sama, ataukah pada lokasi yang sama, ataukah umum?) • Dimana lokasi ruang bersama tersebut? • Jenis ruang bersama yang dibangun? <ul style="list-style-type: none"> ▪ [] Ruang produksi bersama ▪ [] Ruang bersama (dapat digunakan

		<p>untuk pelatihan, rapat, dll)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ [] Ruang penjualan bersama (display produk secara offline) ▪ [] Lainnya: <ul style="list-style-type: none"> • Sudah berapa lama ruang bersama ini dijalankan? • Pada saat awal, apa yang menjadi dasar kebutuhan atau alasan didirikannya ruang bersama ini? • Bagaimana tata Kelola ruang Bersama tersebut? • Siapa yang berinisiatif untuk mendirikan ruang bersama? (minta responden untuk mendeskripsikan proses munculnya ide/rencana untuk mendirikan ruang bersama) • Jika program sudah tidak berjalan: • Mengapa program tersebut sekarang sudah tidak berjalan? Masalah apa yang dihadapi?
	Harapan yang ingin dicapai	<p>Apa harapan yang ingin dicapai dengan pembangunan ruang bersama ini?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manfaat bagi pihak UMKM? • Manfaat/kepentingan pihak Kementerian • Manfaat/kepentingan pihak mitra (eksternal)
	Regulasi	<p>Apakah ada aturan/regulasi terkait pembangunan ruang bersama? (minta responden untuk menjelaskan aturan terkait ruang bersama)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regulasi dalam proses pembangunan (legalitas badan) • Regulasi dalam proses pengelolaan (model bisnis) • Pembagian peran di internal KemenKUKM? Mekanisme kolaborasi? • Apakah ada regulasi yang mengatur pembagian peran internal?
	Mitra dan Kerjasama	<p>Apakah dalam pengelolaan ruang bersama tersebut, dilakukan kerja sama dengan mitra?</p> <p>Jika Iya:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siapa? • Bagaimana bentuk kerjasamanya? pembagian peran dan tanggung jawab masing-masing pihak? • Pembagian peran Pemda, KemenKUKM, swasta/koperasi, dsb.
	Kriteria pembangunan ruang bersama	<p>Apakah ada kriteria tertentu yang mendorong pembangunan ruang bersama? (minta responden untuk menjelaskan kriteria terkait ruang bersama, seperti</p>

		<p>lokasi, rencana strategis, dll)</p> <p>Kriteria apa yang digunakan untuk pemilihan lokasi ruang bersama?</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Aksesibilitas <ol style="list-style-type: none"> i. Ruas jalan sekitar ii. Transportasi umum sekitar iii. Kemudahan akses kendaraan besar iv. Kemudahan akses melalui kendaraan umum b. Fasilitas umum & sosial sekitar <ol style="list-style-type: none"> i. Fasilitas umum sekitar (landmark) ii. Fasilitas sosial sekitar (landmark) c. Kegiatan ruang sekitar <ol style="list-style-type: none"> i. Ruang terbuka hijau sekitar ii. Jarak menuju perumahan sekitar iii. Jarak menuju area komersial sekitar d. Luas lahan <ol style="list-style-type: none"> i. Luas lahan total area ii. Luas lahan parkir iii. Luas lahan per ruangan iv. Kecukupan dan rencana perluasan e. Keterkaitan dengan mitra <ol style="list-style-type: none"> i. Lokasi-lokasi mitra dalam satu kota/kabupaten ii. Lokasi-lokasi mitra luar kota/kabupaten iii. Jarak dengan masing-masing aspek rantai nilai (Bahan baku, produksi, distribusi, pemasaran) iv. Jalur perpindahan barang dan jasa (hulu-hilir) f. Kepemilikan lahan <ol style="list-style-type: none"> i. Harga sewa lahan ii. Jenis kepemilikan lahan <p>Rencana strategis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana rencana jangka pendek terkait dengan pendanaan dan pengelolaan? • Bagaimana rencana jangka panjang terkait dengan pendanaan dan pengelolaan? <ul style="list-style-type: none"> ○ Lainnya • Kesesuaian pembangunan ruang bersama dengan fungsi kementerian terkait secara umum?
--	--	---

IV. Penutup

Pada akhir wawancara:

1. Ucapkan terima kasih atas waktu yang diberikan

2. Konfirmasikan sekali lagi kebenaran dari data kontak responden untuk dihubungi kembali jika diperlukan
3. Konfirmasikan sekali lagi bahwa hasil wawancara ini hanya akan digunakan untuk proses penelitian
4. Berikan data kontak peneliti kepada responden jika nanti ada yang ingin ditanyakan kepada peneliti.

Protokol Wawancara Kajian Ruang Bersama UMKM

I. Data Awal

Data Pelaku Wawancara (*Interviewer*)

Nama	:	
Tanggal	:	
Tanda Tangan	:	

Data Responden

Nama	:	
Objek (ruang bersama/sentra/dll)	:	
Alamat objek	:	
Posisi di sentra/ruang bersama	:	
Email	:	
HP	:	
Tanda Tangan	:	

Catatan:

Sampaikan pada responden bahwa untuk tahapan berikut, proses wawancara akan direkam dengan menggunakan alat bantu. Informasikan sekali lagi kepada responden bahwa data rekaman tidak akan dipublikasikan dan hanya akan digunakan untuk keperluan penelitian saja.

II. Pengantar

Ucapkan Salam	Selamat pagi/siang Bapak/Ibu, Perkenalkan kami..... Pada hari ini kami akan melakukan wawancara untuk mendapatkan informasi mengenai proses pendirian dan pengelolaan ruang bersama.
Definisi ruang bersama	Definisi dari ruang bersama adalah: Fasilitas (baik berupa fisik ataupun non fisik) yang digunakan bersama-sama dengan UMKM lain, dimana pengelolaannya dapat dilakukan oleh pihak internal maupun eksternal (pemerintah, akademisi, sentra, koperasi, dll)
Konfirmasi data responden yang ada di bagian I	Sebelumnya, kami ingin menkonfirmasi dulu apakah betul Bapak/Ibu (konfirmasi data di bagian I)
Konfirmasi kesediaan diwawancara	Kami juga ingin menginformasikan kembali bahwa proses wawancara ini akan kami rekam dan datanya akan kami gunakan dalam penelitian kami. Apakah Bapak/Ibu bersedia? Jika iya , wawancara dilanjutkan Jika tidak , wawancara tidak dapat dilanjutkan

III. Tahap Pengembangan dan Pendirian Ruang Bersama

Ucapkan terimakasih	Terima kasih Bapak/Ibu sudah bersedia untuk menjadi responden dalam wawancara ini. Selanjutnya kami akan melanjutkan kebagian berikutnya, yaitu tentang proses awal berdirinya ruang bersama ini.
Dasar pendirian ruang bersama	<ul style="list-style-type: none"> • Sudah berapa lama ruang bersama ini dijalankan? • Pada saat awal, apa yang menjadi dasar kebutuhan atau alasan didirikannya ruang bersama ini? • Siapa yang berinisiatif untuk mendirikan ruang bersama? <p>(minta responden untuk mendeskripsikan proses munculnya ide/rencana untuk mendirikan ruang bersama)</p>

Proses pendirian	
a) Apa tujuan dari pendirian ruang bersama ini?	
b) Siapa yang menjadi target pengguna dari ruang bersama?	<input type="checkbox"/>] UMKM di sekitar daerah tersebut (tanpa membedakan sektor industrinya) <input type="checkbox"/>] UMKM di sekitar daerah tersebut dengan sektor industri yang sama (serupa) <input type="checkbox"/>] UMKM dengan sektor industri yang sama tanpa memperhatikan lokasi <input type="checkbox"/>] Seluruh UMKM yang berminat
c) Siapa pelaksana/pendiri dari ruang bersama?	<input type="checkbox"/>] Pemerintah <input type="checkbox"/>] Perusahaan swasta <input type="checkbox"/>] Akademisi <input type="checkbox"/>] Sentra/koperasi <input type="checkbox"/>] Lain-lain:
d) Fasilitas apa saja yang dimiliki oleh ruang bersama pada saat awal pendirian?	
e) Bagaimana skenario pendanaan (sumber dana) pendirian ruang bersama pada saat itu?	
f) Bentuk legal apa yang dimiliki pada saat awal pendirian?	<input type="checkbox"/> (CV, koperasi, yayasan?) <input type="checkbox"/> Apakah ada peraturan legalitas yang harus diperhatikan pada saat proses pendirian ruang bersama? Jika iya, apa sajakah yang pada saat itu perlu disiapkan?
Kriteria pemilihan lokasi	<p>Kriteria apa yang digunakan untuk pemilihan lokasi ruang bersama?</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Aksesibilitas <ol style="list-style-type: none"> i. Ruas jalan sekitar ii. Transportasi umum sekitar iii. Kemudahan akses kendaraan besar iv. Kemudahan akses melalui kendaraan umum b. Fasilitas umum & sosial sekitar <ol style="list-style-type: none"> i. Fasilitas umum sekitar (landmark) ii. Fasilitas sosial sekitar (landmark) c. Kegiatan ruang sekitar <ol style="list-style-type: none"> i. Ruang terbuka hijau sekitar ii. Jarak menuju perumahan sekitar iii. Jarak menuju area komersil sekitar d. Luas lahan <ol style="list-style-type: none"> i. Luas lahan total area ii. Luas lahan parkir iii. Luas lahan per ruangan iv. Kecukupan dan rencana perluasan e. Keterkaitan dengan mitra <ol style="list-style-type: none"> i. Lokasi-lokasi mitra dalam satu

		kota/kabupaten ii. Lokasi-lokasi mitra luar kota/kabupaten iii. Jarak dengan masing-masing aspek rantai nilai (Bahan baku, produksi, distribusi, pemasaran) iv. Jalur perpindahan barang dan jasa (hulu-hilir) f. Kepemilikan lahan i. Harga sewa lahan ii. Jenis kepemilikan lahan
--	--	---

IV. Tahap Pelaksanaan dan Pengelolaan

	<i>Customer Segment</i>	Saat ini, ada berapa UMKM yang tergabung/menjadi pengguna ruang bersama ini?
		Apakah ada sistem keanggotaan dalam ruang bersama ini? Jika iya: <ul style="list-style-type: none"> • Jumlah anggota tetap: • Jumlah anggota tidak tetap: atau <input type="checkbox"/> Tidak dibedakan antara pengguna tetap dan tidak tetap (atau tidak terdapat catatan secara spesifik)
		Sebagian besar pengguna tersebut adalah UMKM dengan karakteristik: <ul style="list-style-type: none"> • Skala UMKM (mikro, kecil, menengah) • Sektor usaha (homogen/heterogen) Jika homogen, sebagian besar merupakan UMKM yang bergerak di sektor: <ul style="list-style-type: none"> • Lokasi (tercluster / tersebar)
		Apakah karakteristik UMKM pengguna tersebut masih sama dengan target awal pada saat pendirian ruang bersama? Jika Tidak , kira-kira kenapa ada perubahan?
	<i>Value proposition:</i> nilai (produk dan/atau jasa) yang ingin ditawarkan	Fasilitas apa yang dapat digunakan oleh UMKM? <input type="checkbox"/> Ruang produksi bersama <input type="checkbox"/> Ruang bersama (dapat digunakan untuk pelatihan, rapat, dll) <input type="checkbox"/> Ruang penjualan bersama (display produk secara offline) <input type="checkbox"/> Fasilitas lainnya:

		<p>Pelayanan apa yang dapat diakses oleh UMKM?</p> <p><input type="checkbox"/> Pemberian pelatihan</p> <p><input type="checkbox"/> Akses pasar (penjualan dan pemasaran)</p> <p><input type="checkbox"/> Akses pemasok</p> <p><input type="checkbox"/> Akses pendanaan</p> <p><input type="checkbox"/> Konsultasi (legal, manajerial, dll)</p> <p><input type="checkbox"/> Pelayanan lainnya:</p>									
	<p><i>Key resources & Key partner</i></p>	<p>Apakah ada sistem keanggotaan?</p> <p>Jika iya, fasilitas/layanan apa yang hanya bisa diakses oleh anggota?</p> <p>Dari seluruh fasilitas dan pelayanan yang ditawarkan, apakah seluruhnya merupakan asset milik dari pengelola ruang bersama?</p> <p>Jika Tidak:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Fasilitas/pelayanan apa saja yang dimiliki oleh pengelola ruang bersama? ○ Untuk pemberian fasilitas/pelayanan lain, siapa yang menjadi mitra? <table border="1" data-bbox="671 1081 1315 1373"> <thead> <tr> <th data-bbox="671 1081 874 1274">Fasilitas /Pelayanan</th> <th data-bbox="874 1081 1099 1274">Mitra penyedia</th> <th data-bbox="1099 1081 1315 1274">Bentuk kerjasama</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="671 1274 874 1323"></td> <td data-bbox="874 1274 1099 1323"></td> <td data-bbox="1099 1274 1315 1323"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="671 1323 874 1373"></td> <td data-bbox="874 1323 1099 1373"></td> <td data-bbox="1099 1323 1315 1373"></td> </tr> </tbody> </table> <p>Catatan: Untuk masing-masing kerjasama dengan mitra, tanyakan hal-hal berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legalitas (Kontrak, MoU?) • Jangka waktu (per periode waktu? Per aktivitas/proyek?) • Skema kerjasama (benefit finansial? Non finansial?) 	Fasilitas /Pelayanan	Mitra penyedia	Bentuk kerjasama						
Fasilitas /Pelayanan	Mitra penyedia	Bentuk kerjasama									
	<p><i>Key activities</i></p>	<p>Bagaimana struktur organisasi/kepengurusan dari pengelolaan ruang bersama?</p> <p>Proses apa saja yang perlu dikelola di ruang bersama? Bagaimana proses pengelolaannya?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proses pengadaan (fasilitas dan 									

		<p>pelayanan)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proses manajerial • Proses pemasaran dan penjualan • Proses pengembangan dan penelitian • Proses lain:
		<p>Dari sekian proses diatas, proses manakah yang paling penting dalam pengelolaan ruang bersama UMKM? Mengapa ?</p>
	<i>Customer relationship & Channel</i>	<p>Bagaimana cara mencari UMKM untuk mau ikut bergabung dalam ruang kerja bersama?</p>
		<p>Bagaimana bentuk kerjasama dengan UMKM? Sistem keanggotaan? Pembayaran terpisah per aktivitas?</p>
		<p>Bagaimana cara mempertahankan supaya UMKM mau tetap bergabung?</p>
	<i>Cost structure & Revenue stream</i>	<p>Dalam pengelolaan ruang bersama UMKM, biaya apa saja yang dibutuhkan?</p>
		<p>Dari semua komponen biaya tersebut, mana yang paling besar?</p>
		<p>Bagaimana sistem pendanaan untuk biaya operasional pengelolaan ruang bersama UMKM? Mandiri ? Dana eksternal?</p> <p>Jika Mandiri:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sumber pendanaan: iuran anggota? Biaya penyewaan? Bagi hasil dari penjualan? • Sifat pendanaan: rutin per periode? Incidental/Per proyek? <p>Jika Eksternal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitra penyedia dana: pemerintah? Perusahaan? Akademisi? • Bentuk kerjasama: dana program pemerintah? Kegiatan CSR? Kegiatan penelitian/pengabdian? • Sifat pendanaan: rutin? Incidental/Per proyek?
	Faktor Lain (interaksi sosial)	
	<i>Interaksi antar user (independen, collaboration)</i>	<p>Bagaimana hubungan antar UMKM? Apakah ada kerjasama/kolaborasi yang terlibat ataukah hanya terbatas sebagai sesama pengguna resources?</p>
	<i>Conflict management, social norm, equilibrium</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Konflik apa saja yang terjadi antar UMKM? Bagaimana pengelola mengatasi konflik tersebut?

	<i>between entities</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aturan apa yang diterapkan oleh pengelola untuk menjadi keseimbangan antar UMKM?
	<i>Trust, risk and benefit</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana tingkat kepercayaan antar UMKM dengan pengelola? • Resiko apa saja yang menjadi pertimbangan UMKM? Pertimbangan pengelola? • Benefit apa yang diharapkan dapat mengurangi resiko yang mungkin terjadi?
	<i>Balancing between collaboration and knowledge protection</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana menjadi keseimbangan antara efektivitas kolaborasi dengan proteksi pengetahuan dari masing-masing UMKM? Apakah dibebaskan pada UMKM masing-masing ataupun diatur oleh pengelola? • Bagaimana sistem pengaturan untuk knowledge yang terbentuk di ruang kerja bersama? Apakah menjadi hak cipta pengelola? Ataukah dikembalikan ke UMKM terlibat?
	<i>Organizational Culture</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana budaya ruang bersama yang diinginkan oleh pengelola (misal: UMKM berorientasi pada tujuan, fokus terhadap apa yang harus dicapai, mau mencoba pendekatan-pendekatan baru yang kadang memiliki risiko)?

V. Penutup

Pada akhir wawancara:

1. Ucapkan terima kasih atas waktu yang diberikan
2. Konfirmasikan sekali lagi kebenaran dari data kontak responden untuk dihubungi kembali jika diperlukan
3. Konfirmasikan sekali lagi bahwa hasil wawancara ini hanya akan digunakan untuk proses penelitian
4. Berikan data kontak peneliti kepada responden jika nanti ada yang ingin ditanyakan kepada peneliti.

Lampiran C. Protokol Wawancara untuk pelaku UMKM

**Protokol Wawancara
Untuk UMKM**

I. Data Awal

Data Pelaku Wawancara (*Interviewer*)

Nama	:	
Tanggal	:	
Tanda Tangan	:	

Data Responden

Nama	:	
Objek (UMKM)	:	
Alamat objek	:	
Jenis UMKM	:	<input type="checkbox"/> Makanan dan Minuman <input type="checkbox"/> Kerajinan Kayu dan anyaman <input type="checkbox"/> Tekstil dan pakaian jadi <input type="checkbox"/> Barang galian bukan logam (tepung, mika, dll) <input type="checkbox"/> Furniture <input type="checkbox"/> Lainnya
Email	:	
HP	:	
Tanda Tangan	:	

Catatan:

Sampaikan pada responden bahwa untuk tahapan berikut, proses wawancara akan direkam dengan menggunakan alat bantu. Informasikan sekali lagi kepada responden bahwa data rekaman tidak akan dipublikasikan dan hanya akan digunakan untuk keperluan penelitian saja.

II. Pengantar

	Ucapkan Salam	<p>Selamat pagi/siang Bapak/Ibu, Perkenalkan kami.....</p> <p>Pada hari ini kami akan melakukan wawancara untuk mendapatkan informasi mengenai tujuan, kebutuhan, dan preferensi untuk ikut bergabung di ruang bersama.</p>
	Definisi ruang bersama	<p>Definisi dari ruang bersama adalah: Fasilitas (baik berupa fisik maupun non fisik) yang digunakan bersama-sama dengan UMKM lain, dimana pengelolaannya dapat dilakukan oleh pihak internal maupun eksternal (pemerintah, akademisi, sentra, koperasi, dll)</p>
	Konfirmasi data responden yang ada di bagian I	<p>Sebelumnya, kami ingin mengkonfirmasi dulu apakah betul Bapak/Ibu</p> <p>(konfirmasi data di bagian I)</p>
	Konfirmasi kesediaan diwawancara	<p>Kami juga ingin menginformasikan kembali bahwa proses wawancara ini akan kami rekam dan datanya akan kami gunakan dalam penelitian kami. Apakah Bapak/Ibu bersedia?</p> <p>Jika iya, wawancara dilanjutkan Jika tidak, wawancara tidak dapat dilanjutkan</p>

III. Tahap Tujuan/Motivasi untuk ikut bergabung dengan Ruang Bersama

	Ucapkan terimakasih	<p>Terima kasih Bapak/Ibu sudah bersedia untuk menjadi responden dalam wawancara ini.</p> <p>Selanjutnya kami akan melanjutkan kebagian berikutnya, yaitu tentang tujuan/motivasi untuk ikut bergabung dengan Ruang bersama.</p>
	Dasar untuk bergabung dengan ruang bersama	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah sudah bergabung dengan ruang bersama? Jika ya, Sudah berapa lama bergabung dengan ruang bersama ini? • Pada saat awal, apa yang menjadi dasar kebutuhan atau tujuan/motivasi untuk bergabung dengan ruang bersama ini? Jika tidak,

		<ul style="list-style-type: none"> • Apa ada keinginan untuk bergabung? • Apa alasan ingin/tidak ingin bergabung?
	Harapan yang ingin dicapai	Apa harapan yang ingin dicapai dengan bergabung dengan ruang bersama ini?

IV. Fasilitas dan Layanan

Fasilitas dan layanan yang diperoleh	Fasilitas apa yang dapat digunakan di ruang bersama? <input type="checkbox"/> Ruang produksi bersama <input type="checkbox"/> Ruang bersama (dapat digunakan untuk pelatihan, rapat, dll) <input type="checkbox"/> Ruang penjualan bersama (display produk secara offline) <input type="checkbox"/> Fasilitas lainnya:
	Layanan apa yang dapat diakses di ruang bersama? <input type="checkbox"/> Pemberian pelatihan <input type="checkbox"/> Akses pasar (penjualan dan pemasaran) <input type="checkbox"/> Akses pemasok <input type="checkbox"/> Akses pendanaan <input type="checkbox"/> Konsultasi (legal, manajerial, dll) <input type="checkbox"/> Pelayanan lainnya:
	Apakah ada sistem keanggotaan? Jika Iya , fasilitas/layanan apa yang hanya bisa diakses oleh anggota?
Fasilitas dan layanan yang diharapkan	Fasilitas apa yang diharapkan ada di ruang bersama?
	Layanan apa yang diharapkan dapat diakses di ruang bersama?
	Apakah keberatan jika ada fasilitas atau layanan yang berbayar pada ruang bersama?
Kelebihan dan kekurangan	<ul style="list-style-type: none"> • Apa kelebihan dari ruang bersama? • Apa kekurangan dari ruang bersama? Apakah ada usulan untuk memperbaiki atau mengembangkan ruang bersama?
Interaksi	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana hubungan antar UMKM yang ada sekarang? • Bagaimana hubungan antar UMKM yang diharapkan? • Apakah ada kerjasama/kolaborasi yang terlibat atautkah hanya terbatas sebagai sesama pengguna resources? • Apakah ada terjadi knowledge sharing
<i>Conflict management, social norm, equilibrium between entities</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Konflik apa saja yang terjadi antar UMKM? • Aturan apa yang diterapkan oleh pengelola untuk menjadi keseimbangan antar UMKM?

	<i>Trust, risk and benefit</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana tingkat kepercayaan antar UMKM yang bersama-sama bergabung di ruang bersama? • Resiko apa saja yang menjadi pertimbangan UMKM saat bergabung di ruang bersama? • Benefit apa yang diharapkan dapat mengurangi resiko yang mungkin terjadi?
	<i>Balancing between collaboration and knowledge protection</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana menjadi keseimbangan antara efektivitas kolaborasi dengan proteksi pengetahuan dari masing-masing UMKM? Apakah dibebaskan pada UMKM masing-masing ataupun diatur oleh pengelola? • Bagaimana sistem pengaturan untuk knowledge yang terbentuk di ruang kerja bersama? Apakah menjadi hak cipta pengelola? Ataukah dikembalikan ke UMKM terlibat?
	<i>Organizational Culture</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana budaya ruang bersama yang diinginkan? • (misal: UMKM berorientasi pada tujuan, fokus terhadap apa yang harus dicapai, mau mencoba pendekatan-pendekatan baru yang kadang memiliki risiko)?

V. Penutup

Pada akhir wawancara:

1. Ucapkan terima kasih atas waktu yang diberikan
2. Konfirmasikan sekali lagi kebenaran dari data kontak responden untuk dihubungi kembali jika diperlukan
3. Konfirmasikan sekali lagi bahwa hasil wawancara ini hanya akan digunakan untuk proses penelitian
4. Berikan data kontak peneliti kepada responden jika nanti ada yang ingin ditanyakan kepada peneliti.