

***STRATEGIC BENCHMARKING INOVASI
KEBIJAKAN USAHA MIKRO KECIL MENENGAH
KOTA BANDUNG DENGAN SEOUL KOREA
SELATAN***

***STRATEGIC BENCHMARKING AS A POLICY
INNOVATION FOR MICRO SMALL MEDIUM
ENTERPRISES IN BANDUNG CITY AND SEOUL,
SOUTH KOREA***

DISERTASI

**Diajukan untuk Memperoleh Gelar Doktor Ilmu Sosial Bidang Kajian Ilmu
Administrasi Publik Pada Program Pascasarjana dengan Wibawa Rektor
Universitas Pasundan Prof. Dr. H. Azhar Affandi, S.E., M.Sc. Sesuai dengan
Keputusan Senat Komisi I/Guru Besar Universitas
Dipertahankan Pada Tanggal 10 Oktober 2024
di Universitas Pasundan**

**Oleh:
ENDAH MARLOVIA
219020003**



**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU SOSIAL
BIDANG KAJIAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG
2024**

LEMBAR PENGESAHAN
PANITIA PENILAI PENELITIAN DISERTASI

Panitia Penilai Penelitian Disertasi Program Doktor Ilmu Sosial Pascasarjana Universitas Pasundan menyetujui Naskah Disertasi atas nama dan judul yang tercantum pada lembar persetujuan Tim Promotor

UJIAN PROMOSI DOKTOR

Menyetujui,

Nama dan Tanda Tangan

Tanggal



1. **Prof. Dr. H. Bambang Heru Purwanto, M.S**
Direktur Pascasarjana
(Sebagai Ketua Panitia)

1/10 2024.



2. **Prof. Dr. H. Soleh Suryadi, M.Si**
Ketua Program Doktor Ilmu Sosial
(Sebagai Sekretaris Panitia)

1/10 - 2024

LEMBAR PENGESAHAN

STRATEGIC BENCHMARKING INOVASI KEBIJAKAN USAHA MIKRO KECIL MENENGAH KOTA BANDUNG DENGAN SEOUL KOREA SELATAN

STRATEGIC BENCHMARKING AS A POLICY INNOVATION FOR MICRO SMALL MEDIUM ENTERPRISES IN BANDUNG CITY AND SEOUL, SOUTH KOREA

DISERTASI

**Disusun Dalam Rangka Memenuhi Syarat Guna Mengikuti
Sidang Terbuka Promosi Doktor Program Studi Doktor Ilmu Sosial
Bidang Kajian Ilmu Administrasi Publik
Pascasarjana Universitas Pasundan**

Oleh :

ENDAH MARLOVIA

219020003

Promotor,

Bandung, Oktober 2024



Prof. Dr. H. Soleh Suryadi, M.Si
Promotor



Prof. Dr. Thomas Bustomi, M.Si
Co. Promotor

PERNYATAAN

Bersama lembar pernyataan ini saya menyatakan:

1. Disertasi ini, asli hasil karya tulis saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister atau doktor) di Universitas Pasundan maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Disertasi ini murni gagasan, rumusan, hasil karya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari para pembimbing dan penguji atau penelaah.
3. Disertasi ini didalamnya tidak memuat karya atau pendapat yang telah ditulis dan dipublikasikan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas rujukan dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik. Karya disertasi ini adalah milik saya dan pertanggung jawabannya berada pada saya.

Bandung, Oktober 2024

Yang membuat pernyataan

Endah Marlovia
NPM. 219020003

DALIL-DALIL

1. *Change of micro and SMEs policy innovation* meliputi *government design*, *strategic agility*, *digital economy* dan *global cooperation* menciptakan pertumbuhan secara optimal untuk *go global*. (Novelty)
2. Karakteristik komitmen yang kuat antara pemerintah pusat dan daerah sebagai kunci keberhasilan pelaksanaan inovasi kebijakan. (Hasil Penelitian)
3. Keistimewaan UMKM memiliki nilai unggul yang berdampak positif bagi sektor perekonomian daerah dan negara. (Hasil Penelitian)
4. Perbaikan sumber daya manusia merealisasikan tujuan dari inovasi kebijakan UMKM. (Disiplin Ilmu)
5. Inovasi kebijakan menciptakan pemerintah yang responsif, adaptif dan solutif dalam memecahkan permasalahan UMKM. (Disiplin Ilmu)
6. Literasi digital memudahkan *transfer knowledge* dari pemerintah kepada pelaku usaha, menciptakan kemampuan dan keterampilan melalui pemanfaatan teknologi. (Pendidikan)
7. Inovasi kebijakan membangun pelaku usaha untuk inovatif dan kreatif dalam membuat sebuah produk ekonomi. (Umum)

RINGKESAN

Panalungtikan ieu dimaksudkeun pikeun ningali kondisi jeung potensi usaha mikro, leutik, jeung menengah di Bandung, Indonesia jeung Seoul, Korea Selatan. Panalungtikan ieu dilaksanakeun dina usaha mikro, leutik, jeung menengah sabab maranéhna méré kontribusi badag dina pertumbuhan ékonomi daerah jeung nagara. Ku sabab kitu, usaha mikro, leutik, jeung menengah dijuluki salaku tulang punggung ékonomi atawa penopang ékonomi. Ngajadi pondasi pikeun nguatkeun kakuatan ékonomi lokal, ngaliwatan ciri-ciri jeung ciri-ciri anu muncul dina produk di negeri. Usaha mikro, leutik, jeung menengah di Kota Bandung miboga tilu séktor unggulan nya éta fesyen, kuliner, jeung karajinan, sedengkeun usaha mikro leutik jeung menengah di Seoul kawentar ngaliwatan sektor usaha fesyen, kageulisan, jeung kuliner. Seoul ngalakukeun transformasi ékonomi ngaliwatan kabijakan inovasi pikeun ningkatkeun ékonomi sacara gancang, sahingga bisa nyiptakeun kasempetan.

Panalungtikan ieu ngagunakeun métode komparatif kalawan pendekatan kualitatif jeung ngagunakeun léngkah-léngkah benchmarking. Industri benchmarking dilaksanakeun ku ngabandingkeun usaha mikro, leutik, jeung menengah anu mibanda ciri-ciri teknologi jeung pasar anu sarua.

Anu kapanggih dina panalungtikan ieu di antarana, kahiji implementasi inovasi kabijakan di Kota Bandung miboga masalah saperti kurangnya konsistensi jeung koordinasi antara pamaréntah pusat jeung pamaréntah daerah. Kadua, rendahna komitmen pamaréntah daerah anu diperparah ku pergantian pamimpin nyababkeun kabijakan ti pusat ka daerah. Katilu, minimalna jumlah jeung kualitas tenaga kerja pendampingan pelaku usaha. Keempat, bantuan hibah atawa teu tepat sasaran, masih aya pelaku usaha nu bisa nyieun untung sanajan teu boga usaha. Kalima, teu aya permodalan langsung anu dibikeun jeung teu aya fasilitas pikeun ngakses pembiayaan pikeun pelaku usaha. Keenam, kuring masifna sosialisasi anu dilakukeun pikeun program-program anu disadiakeun ku pamaréntah. Ketujuh, lumangsung diskresi aturan anu mibanda kriteria kacida luhurna, anu teu luyu jeung potensi usaha mikro, leutik, jeung menengah. Kadelapan, kawijakan kawijakan dina ngalakukeun promosi pamasaran. Terakhir, aya kasulitan dina transfer of knowledge ka para pelaku usaha ngeunaan pemanfaatan teknologi di tengah perkembangan zaman anu dinamis.

Implikasi tina ieu panalungtikan nya éta ngajadikeun Séoul salaku panutan dina ngahasilkeun adopsi kaunggulan inovasi kabijakan anu bisa disaluyukeun jeung kondisi jeung potensi usaha mikro, leutik, jeung menengah anu aya di Kota Bandung. Kasimpulan, kabijakan inovasi Kota Bandung can katingal optimal tina tujuh diménsi anu diproposisikeun ku Jean Eric Aubert nya éta stratégi téknologi, institusi, kerangka hukum, fokus kawijakan, agén parobahan, pendekatan reformasi, jeung karakteristik budaya jeung kabiasaan, ku kituna diperlukeun benchmarking stratejik pikeun inovasi kabijakan. Seoul. Sajaba ti éta, novelty panalungtikan ieu istilah dina konsep parobahan inovasi kabijakan usaha mikro, leutik, jeung menengah saperti desain pamaréntah, agility strategis, ékonomi digital, jeung korporasi global. Dumasar kana hasil panalungtikan ieu, dipiharep usaha mikro, leutik, jeung menengah tumuwuh pertumbuhan anu signifikan.

Kata Kunci: Tolok ukur strategis, kawijakan inovasi, usaha mikro, leutik, jeung menengah.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melihat kondisi dan potensi dari usaha mikro, kecil, dan menengah di Bandung, Indonesia dan Seoul, Korea Selatan. Penelitian ini dilaksanakan pada usaha mikro, kecil, dan menengah karena mereka memberikan kontribusi besar pada pertumbuhan ekonomi daerah dan negara. Oleh karena itu, usaha mikro, kecil, dan menengah dijuluki sebagai tulang punggung ekonomi atau penopang perekonomian. Menjadi pondasi untuk memperkuat kekuatan ekonomi lokal, melalui karakteristik dan kesetimewaan yang muncul dari produk dalam negeri. Usaha mikro, kecil, dan menengah di Kota Bandung memiliki tiga sektor unggulan yaitu fesyen, kuliner, dan *craft*, sedangkan usaha mikro kecil dan menengah di Seoul terkenal melalui sektor usaha fesyen, *beauty*, dan kuliner. Seoul melakukan transformasi ekonomi melalui inovasi kebijakan untuk menumbuhkan perekonomian secara cepat, sehingga mampu menciptakan peluang.

Penelitian ini menggunakan metode komparatif dengan pendekatan kualitatif dan menggunakan langkah-langkah *benchmarking*. *Benchmarking industry* dilaksanakan dengan membandingkan usaha mikro, kecil, dan menengah yang mempunyai ciri-ciri teknologikal dan pasar yang sama.

Temuan yang didapatkan dalam penelitian ini di antaranya, pertama pelaksanaan inovasi kebijakan di Kota Bandung memiliki permasalahan seperti kurangnya konsistensi dan koordinasi antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Kedua, rendahnya komitmen pemerintah daerah yang diperparah dengan pergantian pemimpin menyebabkan berubahnya kebijakan dari pusat ke daerah. Ketiga, minimnya jumlah dan kualitas tenaga kerja pendampingan pelaku usaha. Keempat, bantuan hibah atau dana tidak tepat sasaran, masih ada pelaku usaha yang berbuat curang untuk mendapatkan keuntungan walaupun tidak memiliki usaha. Kelima, tidak ada permodalan langsung yang diberikan dan tidak ada fasilitas untuk mengakses pembiayaan bagi pelaku usaha. Keenam, kurang masifnya sosialisasi yang dilakukan terhadap program-program yang disediakan oleh pemerintah. Ketujuh, terjadi diskresi aturan yang memiliki kriteria sangat tinggi, yang tidak sesuai dengan potensi dari usaha mikro, kecil, dan menengah. Kedelapan, benturan kebijakan dalam melakukan promosi pemasaran. Terakhir, adanya kesulitan dalam *transfer of knowledge* kepada para pelaku usaha tentang pemanfaatan teknologi di tengah perkembangan zaman yang dinamis.

Implikasi dari penelitian ini adalah menjadikan Seoul sebagai *role model* dalam menghasilkan adopsi keunggulan inovasi kebijakan yang dapat disesuaikan dengan kondisi dan potensi usaha mikro, kecil, dan menengah yang ada di Kota Bandung. Sebagai simpulan, inovasi kebijakan Kota Bandung belum optimal dilihat dari tujuh dimensi yang diproposisikan oleh Jean Eric Aubert yaitu strategi teknologi, institusi, kerangka hukum, fokus kebijakan, agen perubahan, pendekatan reformasi, dan karakteristik budaya serta perilaku, sehingga diperlukan *strategic benchmarking* inovasi kebijakan dengan Seoul. Selain itu, *novelty* penelitian ini termanifestasi dalam konsep perubahan inovasi kebijakan usaha mikro, kecil, dan menengah seperti *government design*, *strategic agility*, *digital economy*, dan *global corporation*. Dengan mengaplikasikan kebaruan penelitian ini, diharapkan usaha mikro, kecil, dan menengah mengalami pertumbuhan yang signifikan.

Kata Kunci: *Strategic benchmarking*, inovasi kebijakan, usaha mikro, kecil, dan menengah.

ABSTRACT

This study examines the conditions and prospects of micro, small, and medium enterprises in Bandung, Indonesia and Seoul, South Korea. This research was conducted on micro, small, and medium enterprises because they contribute greatly to the economic growth of regions and states. Therefore, micro, small, and medium enterprises are entitled as the backbone or pillar of the economy. They are the foundation for improving the strength of the local economy through the characteristics and specialties that arise from domestic products. Bandung's micro, small, and medium enterprises have three leading sectors: fashion, culinary, and craft. In contrast, Seoul's micro, small, and medium enterprises are well-known through the fashion, beauty, and culinary business sectors. Seoul is transforming its economy through policy innovation to grow quickly, thus creating opportunities.

This research employed a comparative method, a qualitative approach, and benchmarking measures. It benchmarked the industry by comparing micro, small, and medium enterprises with similar technological and market characteristics.

The findings obtained in this study include, first, implementing policy innovation in Bandung City has problems, such as a need for more consistency and coordination between the central and local governments. Second, the local government's low commitment, exacerbated by the change of leaders, causes policy shifts from the centre to the regions. Third, the need for more business mentoring workers. Fourth, grant assistance or funds are off target, and business actors still cheat to get benefits even though they do not have a business. Fifth, direct capital is not provided, and there are no facilities to access financing for business actors. Sixth, there needs to be more massive socialization of programs provided by the government. Seventh, there are discretionary rules with very high criteria, which do not follow the potential of micro, small and medium enterprises. Eighth, policy clashes in conducting marketing promotions. Lastly, transferring knowledge to business actors about the use of technology amid dynamic times is challenging.

The implication of this research is to make Seoul a role model in generating the adoption of policy innovation excellence that can be adapted to the conditions and potential of micro, small, and medium enterprises in Bandung City. In conclusion, Bandung City's policy innovation has not been optimal in terms of the seven dimensions proposed by Jean-Eric Aubert, namely technological strategy, institutions, legal framework, policy focus, change agents, reform approaches, and cultural and behavioural characteristics; hence, strategic benchmarking of policy innovation with Seoul is needed. In addition, this research's novelty is manifested in policy innovation shifts for micro, small, and medium enterprises, such as government design, strategic agility, digital economy, and global corporations. By applying these, micro, small, and medium enterprises are expected to grow rapidly.

Keywords: Strategic benchmarking, policy innovation, micro, small, and medium enterprises.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti memanjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan penelitian yang berjudul “*Strategic Benchmarking* Inovasi Kebijakan Usaha Mikro Kecil Menengah Kota Bandung dengan Seoul Korea Selatan.” Naskah disertasi ini sebagai syarat mengikuti sidang terbuka promosi doktor pada Program Studi Doktor Ilmu Sosial, Bidang Kajian Ilmu Administrasi Publik, Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.

Penulisan naskah disertasi ini, penulis telah mendapatkan bantuan dan bimbingan terutama dari Prof. Dr. H. Soleh Suryadi, M.Si selaku Promotor dan Prof. Dr. H. Thomas Bustomi, M.Si selaku co.Promotor yang telah memberikan arahan dan bimbingan yang memberikan kelancaran bagi penyusunan naskah disertasi ini.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih banyak kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam kelancaran penyusunan naskah disertasi yang dikerjakan oleh penulis. Ucapan terima kasih ini disampaikan kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. H. Azhar Affand., SE., M.Sc selaku Rektor Universitas Pasundan Bandung.
2. Bapak Prof. Dr. H. Bambang Heru Purwanto, M.S selaku Direktur Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.

3. Bapak Dr. H. Yaya Mulyana Abdul Azis, M.Si selaku Wakil Direktur I Bidang Akademik Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.
4. Bapak Prof. Dr. H. Atang Hermawan, SE., MSIE., Ak selaku Wakil Direktur II Bidang Keuangan dan SDM Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.
5. Bapak Prof. Dr. Subarsyah, SH., S.Sos., SP-1., M.M selaku Wakil Direktur III Bidang Kemahasiswaan, Alumni, Promosi dan Kerjasama Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.
6. Bapak Prof. Dr. H. Thomas Bustomi, M.Si selaku Ketua Program Studi Doktor Ilmu Sosial Universitas Pasundan Bandung.
7. Bapak Prof. Dr. H. Kamal Alamsyah, M.Si selaku Sekretaris Program Studi Doktor Ilmu Sosial Universitas Pasundan Bandung.
8. Para Dosen dan Staf Tata Usaha Program Studi Doktor Ilmu Sosial Universitas Pasundan Bandung.
9. Tim penguji atau penelaah disertasi, Prof. Dr. H. Didi Turmudzi, M.Si, Prof. Dr. H. Bambang Heru Purwanto, M.S , Prof. Dr. H. Kamal Alamsyah, M.Si dan Prof. Dr. Lia Muliawaty, M.Si yang telah memberikan berbagai arahan dan masukan untuk penyusunan naskah disertasi ini.
10. Kepada Kedutaan Besar Republik Indonesia untuk Seoul Bapak Sigit Aris Prasetyo dan Bapak Gogot Suharwoto yang telah memfasilitasi *Focus Grup Discussion* disertasi di Seoul dan meluangkan waktu untuk memberikan data dan informasi kepada penulis untuk menyelesaikan penelitian ini.

11. Kepada Prof. Lee. Jaehoon selaku Guru Besar *Daejin UNiversity* sekaligus *Advisor Korea Industry Intelligentization Association* yang telah memberikan berbagai data dan informasi yang dibutuhkan oleh penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.
12. Kepada seluruh pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung yang telah memberikan ijin penelitian dan meluangkan waktu untuk memberikan data dan informasi kepada penulis untuk menyelesaikan penelitian ini.
13. Kepada seluruh pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung yang telah memberikan ijin penelitian dan meluangkan waktu untuk memberikan data dan informasi kepada penulis untuk menyelesaikan penelitian ini.
14. Kepada seluruh pegawai bagian Kerja Sama Sekretariat Daerah Kota Bandung yang telah memberikan ijin penelitian dan meluangkan waktu untuk memberikan data dan informasi kepada penulis untuk menyelesaikan penelitian ini.
15. Kepada pengelola Salapak dan *UMKM Recovery Center* Kota Bandung yang telah memberikan ijin penelitian dan meluangkan waktu untuk memberikan data dan informasi kepada penulis untuk menyelesaikan penelitian ini.
16. Kepada Pelaku UMKM Sektor Fesyen Bapak Angga Nugraha dan sektor kuliner Ibu Siti Jamilah yang telah memberikan informasi kepada penulis untuk menyelesaikan penelitian ini.

17. Kepada Bapak Dr. Kunkurat, M.Si selaku Dekan FISIP Universitas Pasundan, Dr. H. Rasman Sonjaya, S.Sos., M.Si selaku Wadep Bidang Pembelajaran, Kemahasiswaan, Alumni, Agama, dan Budaya, Ibu Dr. Mira Rosana, M.Pd. selaku Wadep Bidang Perencanaan, Keuangan, SDM, dan Sistem Informasi dan Ibu Dr. Ida Hindarsah, S.Sos., M.Si. selaku Wadep Bidang Penelitian, Inovasi, Pengabdian kepada Masyarakat, Kerja Sama, Kewirausahaan, dan Dana Usaha yang telah memberikan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.

18. Kepada Bapak Drs. Rudi Martiawan M.Si, dan Dr. Rizky Ilhami, M.Ap serta jajaran dosen program studi Ilmu Administrasi Publik Universitas Pasundan yang telah memberikan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.

Selanjutnya, peneliti mengucapkan terima kasih kepada orangtua tercinta Bapak U. Jaenudin, SH dan Parida Aryanti yang telah membesarkan, mendidik dan atas kesabaran, keikhlasan, dukungan, motivasi, nasihat-nasihatnya serta tidak pernah lelah memberikan dukungan moril dan materil. Memberikan segala yang dibutuhkan oleh penulis sehingga dapat menyelesaikan penelitian ini. Kepada Novy Aryanty saudaraku yang telah memberikan dukungan, doa dan semangat serta kasih sayang yang telah diberikan selama ini sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. Kepada Saudara/i keluarga besar Bapak Suganda yang telah memberikan dukungan dan motivasi dalam menyelesaikan penelitian ini. Kepada Sandi Maulana yang telah memberikan dukungan dan semangat yang berarti bagi penulis sehingga dapat menyelesaikan penelitian ini.

Kepada Sahabatku Desi (almh) dan Zahra yang telah memberikan motivasi dan memberikan dorongan agar cepat menyelesaikan penelitian ini. Rekan-rekan Program Studi Doktor Ilmu Sosial Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung Angkatan XXVI yang selalu memberikan motivasi kepada penulis. Serta semua pihak yang telah membantu dalam penulisan naskah disertasi ini baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan naskah disertasi ini masih jauh dari kata sempurna, karena terdapat keterbatasan pengetahuan dan kemampuan penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak guna perbaikan dan penyempurnaan dimasa yang akan datang. Semoga amal baik, bantuan, motivasi dan bimbingan yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan pahala dari Allah SWT, Aamiin.

Bandung, Oktober 2024

Penulis,

Endah Marlovia
NPM. 219020003

DAFTAR ISI

PERNYATAAN.....	i
DALIL-DALIL	ii
RINGKESAN	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACK	iv
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Fokus Penelitian	26
1.4.Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	27
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR, DAN PROPOSISI.....	29
2.1. Kajian Pustaka	29
2.1.1. Kebaruan Penelitian.....	46
2.1.2. Konsep Administrasi Publik	47
2.1.3. Pergeseran Paradigma Administrasi Publik.....	53
2.1.4 Konsep Kebijakan Publik	59
2.1.5. Konsep Implementasi Kebijakan	63
2.1.6. Konsep Inovasi	72

2.1.7. Konsep Inovasi Kebijakan	78
2.1.8. Inovasi pada UMKM	89
2.2. Alur Berpikir Kajian Pustaka	94
2.3. Kerangka Berpikir	102
2.4. Proposisi	108
BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN	109
3.1. Objek Penelitian	109
3.2. Metode Penelitian.....	111
3.2.1. Rancangan Penelitian.....	122
3.2.2. Jenis dan Sumber Data.....	128
3.2.3. Teknik Pengumpulan Data.....	130
3.2.4. Operasional Variabel Penelitian	134
3.2.5. Rancangan Analisa Data	139
3.2.6. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data.....	140
3.3. Jadwal Penelitian	140
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	142
4.1. Hasil Penelitian.....	142
4.2. Pembahasan	154
4.2.1. Kondisi Dan Potensi UMKM Di Kota Bandung	158
4.2.2. Kondisi Dan Potensi UMKM Di Seoul Korea Selatan.....	174
4.2.3. Inovasi Kebijakan UMKM Yang Dilakukan Oleh Pemerintah Kota Bandung	182

4.2.4. Inovasi Kebijakan UMKM Yang Dilakukan Oleh Pemerintah Seoul Korea Selatan.....	306
4.2.5. <i>Strategic Benchmarking</i> Inovasi Kebijakan UMKM Kota Bandung Dengan Seoul Korea Selatan	355
4.2.6. <i>Novelty</i> Penelitian <i>Strategic Benchmarking</i> Inovasi Kebijakan UMKM Kota Bandung dengan Seoul Korea Selatan	391
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	402
5.1. Kesimpulan.....	402
5.2. Saran	410
DAFTAR PUSTAKA	417
LAMPIRAN.....	427

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Perbandingan Penelitian Terdahulu	43
Tabel 2. 2 Key Trends Influencing the Future of Public Administration	56
Tabel 3. 1 Rancangan Penelitian	128
Tabel 3. 2 Informan Penelitian	132
Tabel 3. 3 Operasional Parameter Variabel Penelitian	135
Tabel 3. 4 Jadwal Penelitian	141
Tabel 4. 1 Realisasi Ekspor Komoditi Utama di Kota Bandung	168
Tabel 4. 2 Laju Pertumbuhan Ekonomi Kota Bandung	169
Tabel 4. 3 Perbedaan Karakteristik Pemerintah Kota Bandung dan Kota Seoul	363
Tabel 4. 4 Perbedaan Karakteristik UMKM Kota Bandung dan Kota Seoul	367
Tabel 4. 5 Fasilitas yang diberikan kepada UMKM	370

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Alur Berpikir Kajian Pustaka	101
Gambar 2. 2 Kerangka Berpikir Penelitian	107
Gambar 3. 1 Model Proses Benchmarking	114
Gambar 3. 2 Pendekatan Sistem Benchmarking	119
Gambar 3. 3 Metode Penelitian Kualitatif	121
Gambar 3. 4 Alur Penelitian.....	123
Gambar 4. 1 Galeri Salapak UMKM Kota Bandung	145
Gambar 4. 2 UMKM Recovery Center Kota Bandung.....	147
Gambar 4. 3 Pameran Handarty Korea 2023	150
Gambar 4. 4 Bandung Week Market di Kuta Bali 2022	151
Gambar 4. 5 Transformasi Ekonomi Korea	152
Gambar 4. 6 Jumlah pelaku UMKM binaan di Kota Bandung.....	165
Gambar 4. 7 Distribusi PDRB Kota Bandung 2023 menurut Pengeluaran (persen).....	167
Gambar 4. 8 Kondisi UMKM di Seoul	175
Gambar 4. 9 Dongdaemun Fashion Cluster	177
Gambar 4. 10 Seoul Market	179
Gambar 4. 11 Master Plan for making Smart City & Digitalization of Seoul Government.....	309
Gambar 4. 12 Economic Growth	311
Gambar 4. 13 Korea's Economic Transformation Change In Export.....	314
Gambar 4. 14 Fasilitas Pengembangan Sektor Fesyen	317

Gambar 4. 15 Basic plan of ‘The Seoul, Global Beauty Hub	318
Gambar 4. 16 Gwanjang Market.....	319
Gambar 4. 17 Seoul’s Future Visions	332
Gambar 4. 18 Korea’s Economic Transformation: Change in per capita GDP and the Share of Industries	360
Gambar 4. 19 Strategic benchmarking inovasi kebijakan UMKM Kota Bandung dan Seoul Korea Selatan.....	374
Gambar 4. 20 Change of micro and SMEs policy innovation	392

DAFTAR LAMPIRAN

Surat Keterangan Penelitian	427
Surat Undangan <i>Focus Group Discussion</i> (FGD)	430
<i>Letter from Indonesian Embassy Seoul</i>	438
Surat Undangan <i>Focus Group Discussion</i> (FGD) Hasil Penelitian	439
Dokumentasi Penelitian	446
Pedoman Wawancara dengan Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung	458
Pedoman Wawancara dengan Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung	461
Pedoman Wawancara Dengan <i>The Ministry of SMEs and Startups Korea</i>	464
Pedoman Wawancara Dengan Pengelola Salapak dan <i>UMKM Recovery</i> <i>Center</i>	467
Pedoman Wawancara Dengan Pelaku UMKM	469
Pedoman Observasi	470
Transkrip Wawancara	471

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah merupakan salah satu sektor yang terkena dampak dari *pandemic covid-19*. Kondisi tersebut menyebabkan turunnya perekonomian nasional dan daerah, tidak sedikit pelaku usaha yang gulung tikar, hingga meningkatnya jumlah pengangguran. Pada tahun 2021, angka pengangguran di Kota Bandung mencapai 153.505 jiwa, atau naik 6.424 jiwa dari tahun 2020, selanjutnya tahun 2022 terdapat 137.000 orang yang membutuhkan pekerjaan, pada tahun 2023 penurunan menjadi 8,83 persen dan saat ini 116.000 jiwa tingkat pengangguran di Kota Bandung. UMKM memiliki kontribusi yang sangat besar bagi sektor ekonomi dengan optimalisasi pendapatan daerah, sarana pemasukan devisa bagi negara, sarana mengentaskan kemiskinan, dan membuka lapangan pekerjaan yang mempunyai daya serap tenaga kerja yang tinggi. Selain itu, keberadaan usaha mikro kecil dan menengah mampu menciptakan ketahanan ekonomi dengan kekuatan produk lokal sebagai stabilitas perekonomian.

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) pertumbuhan ekonomi di Kota Bandung tahun 2019 yang mencapai 6,79 persen, pada 2020 mengalami minus 2,28 persen, pada 2021 menjadi 3,76 persen, 2022 mengalami kenaikan menjadi 5,41 persen, pada tahun 2023 mengalami penurunan menjadi 5,07 persen atau melambat dibanding capaian tahun sebelumnya. Jumlah pelaku UMKM di Kota Bandung tahun 2021 sebanyak 111.627 dan tahun 2022 bertambah usaha baru

sekitar 180.000. Pada Agustus 2024 berdasarkan data dari Dinas Koperasi dan UKM terindikasi 247.000 pelaku UMKM di Kota Bandung. Selain itu, berdasarkan portal website Sirkuit Kota Bandung, mendata pada bulan Juni 2024 terdapat 10.934 pelaku usaha binaan. Usaha mikro berjumlah 10.452, usaha kecil 465 usaha dan Menengah berjumlah 17 usaha. Jumlah tersebut terdiri dari kuliner sebanyak 40,9 persen, jasa (10,1 persen), kerajinan tangan (6,7 persen), fesyen (16 persen), dan lainnya (26,2 persen).

Permasalahan yang dihadapi oleh pelaku usaha di Kota Bandung diantaranya keterbatasan modal, modal menjadi faktor penentu dalam proses menjalankan usaha untuk merealisasikan ide yang inovatif dan kreatif. Selain itu, pengelolaan keuangan yang masih bercampur dengan kebutuhan sehari-hari menjadi alasan mengapa pelaku usaha sulit untuk berdaya, berkembang dan bermitra. Pelaku usaha cenderung mengikuti arus musiman daripada menciptakan inovasi mandiri sebagai nilai unggul dalam berdaya saing. Kurangnya pengetahuan dan kemampuan dalam melakukan aktivitas pemasaran secara digital berakibat pada lambannya karakteristik pelaku usaha. Kesadaran dalam memanfaatkan fasilitas legalitas usaha, mendorong pelaku usaha untuk menerima berbagai layanan yang diberikan oleh pemerintah dalam rangka pemenuhan kebutuhan. Sayangnya, masih banyak pelaku usaha yang tidak melakukan pengurusan legalitas usaha sehingga maraknya penduplikatan dan pembajakan produk.

Pada perkembangan zaman yang dinamis ini, pelaku usaha mikro kecil dan menengah dituntut untuk melakukan perubahan baru sebagai upaya untuk bertahan dari tantangan yang ada melalui inovasi-inovasi yang lahir dari kreativitas. Mereka

yang mampu melewati berbagai tantangan dengan cepat dan tepat akan mengalami pertumbuhan yang optimal, sedangkan mereka yang tidak berhasil melewati tantangan tersebut dengan tidak melakukan pemikiran yang inovatif maka ia akan tertinggal atau bahkan ditinggalkan. Minimnya kualitas dan jumlah tenaga kerja menjadi permasalahan dalam manajerial usaha. Strategi yang diterapkan adalah dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki dengan pemanfaatan dunia digital. Era digitalisasi menciptakan jangkauan ruang bagi UMKM lebih luas sehingga mempersiapkan pelaku usaha untuk menunjukkan potensi sebagai kemampuan menghadapi persaingan pasar yang begitu ketat. Berbagai aktivitas yang melibatkan hal inovatif dan kreatif akan mendorong kekuatan produk lokal pada pertumbuhan sektor ekonomi. Oleh karena itu, untuk mewujudkannya diperlukan inovasi kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah sebagai bentuk upaya atau langkah-langkah strategis bahwa UMKM adalah tulang punggung bahkan penopang bagi sektor ekonomi daerah dan negara.

Pemerintah Kota Bandung melakukan berbagai upaya untuk pemulihan sektor ekonomi. Upaya yang dilakukan adalah dengan memberikan pendampingan bagi pelaku usaha, memberikan fasilitas legalitas usaha, akses pembiayaan, menyediakan fasilitas pemasaran produk usaha mikro kecil dan menengah, serta mendorong pelaku usaha yang memiliki potensi besar untuk melakukan ekspor. Adapun Dinas Koperasi dan UKM serta Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung hadir dalam rangka mengatasi permasalahan yang terjadi pada pemberdayaan dan pengembangan UMKM melalui inovasi kebijakan.

Inovasi kebijakan di atur di dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang menyebutkan bahwa setiap daerah Kabupaten atau Kota memiliki kebebasan untuk melakukan berbagai tindakan dalam mendorong potensi yang dimiliki daerah masing- masing, potensi lahir dari cara berpikir yang kreatif sehingga mengoptimalisasikan program dan kegiatan yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah. Pemerintah Daerah dalam melaksanakan inovasi kebijakan pada usaha mikro, kecil dan menengah dapat berpedoman pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah. Berdasarkan peraturan tersebut, inovasi daerah dibagi menjadi tiga bagian sebagai berikut:

1. Inovasi tata kelola Pemerintahan Daerah, yaitu inovasi yang dilakukan dalam melaksanakan manajerial pada pemerintah daerah seperti tata laksana bagian internal meliputi fungsi dan pengelolaan manajemen.
2. Inovasi Pelayanan Publik, merupakan inovasi dengan menyiapkan berbagai layanan dengan memberikan fasilitas kepada masyarakat berupa barang atau jasa publik.
3. Inovasi Daerah lainnya, merupakan wewenang yang dimiliki untuk membuat berbagai inovasi dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat yang menjadi urusan pemerintah daerah.

Berdasarkan PP 38 Tahun 2017 Tentang Inovasi Daerah bahwa tujuan inovasi terbagi menjadi tiga yaitu pemberian layanan publik, pemberdayaan pada potensi yang dimiliki dan mendorong peran aktif dari masyarakat dalam mewujudkan daya saing daerah yang positif. Adanya inovasi memberikan dampak

positif pada terwujudnya kesejahteraan masyarakat, mengingat inovasi menjadi solusi yang tepat dalam mengatasi persoalan pelaku usaha untuk bertumbuh dan berkembang. Inovasi merupakan jawaban dari problematika yang dihadapi oleh UMKM dengan kekuatan untuk berdaya saing tinggi pada ruang lingkup nasional dan internasional. Selanjutnya, Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 015 Tahun 2019 Tentang Pedoman Teknis Pelaksanaan Program Inovasi Pembangunan, pemerintah berupaya meningkatkan sektor ekonomi dengan melakukan inovasi kebijakan menjadi fasilitator pelaku usaha untuk terus berkarya dan berinovasi.

Misi Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung dalam mengemban tugas dan tanggung jawabnya adalah dengan kualitas kelembagaan, mampu berdaya saing dan menciptakan kemandirian. Sedangkan misi Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung adalah membangun sektor ekonomi yang memiliki karakteristik mandiri, kokoh, dan berkeadilan. Berdasarkan kedua misi tersebut, melalui inovasi kebijakan yang dikeluarkan pemerintah, tidak hanya sebagai program dan kegiatan yang merupakan kewajiban dari fasilitator, melainkan sebagai wadah untuk memberikan gambaran positif bagi keberadaan pelaku usaha yang memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk menjalankan usaha secara inovatif dan kreatif. Selain itu, mampu menghadapi persaingan pasar dengan kesiapan yang matang dan tidak berkegantungan pada keputusan dan tindakan pemerintah. Pelaku usaha mampu mengambil keputusan dan langkah terbaik dalam usahanya, posisi pemerintah adalah sebagai pemantik agar pelaku usaha mengerahkan seluruh kemampuannya untuk mengalami kemajuan.

Inovasi kebijakan yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Bandung diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam menjawab permasalahan yang terjadi akibat dari perkembangan zaman dan pertumbuhan masyarakat agar pelaku usaha mikro, kecil dan menengah naik kelas dan mendunia. Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung membuat inovasi kebijakan diantaranya Pojok UMKM di Mall Pelayanan Publik DPMTSP, dan *summarecon*, Sarana Layanan Pemasaran UMKM dikenal sebagai salapak dan wadah pelaku usaha untuk pulih dan bangkit dari dampak pandemi dikenal dengan *UMKM Recovery Center*.

Salapak memiliki tujuan untuk pemasaran produk unggulan agar mampu mengalami pertumbuhan. Salapak merupakan sebuah galeri, yang pada awalnya berlokasi di Jl. Ir. H. Juanda No. 10 Bandung, kemudian saat ini berlokasi di Jl. Pelajar Pejuang 45 No.121 Bandung. Salapak tidak hanya sebagai galeri yang menampilkan produk-produk unggulan yang dimiliki oleh pelaku usaha di Kota Bandung, melainkan menjadi ruang kreatif bagi pelaku usaha untuk mendapatkan berbagai pengetahuan dan keterampilan dalam menciptakan *branding* untuk melakukan pemasaran produk secara optimal.

Inovasi kebijakan lainnya adalah dengan membentuk *UMKM Recovery Center (URC)*. URC awalnya memiliki tujuan sebagai wadah bagi pelaku usaha yang terdampak pandemi untuk pulih dan bangkit dengan menghasilkan nilai tambah positif dari perbaikan sumber daya manusia dan kapasitas produksi. Sampai saat ini inovasi kebijakan tersebut dilakukan sebagai upaya pemerintah melakukan pendampingan langsung agar pelaku usaha memiliki kesiapan matang dalam menghadapi berbagai tantangan yang ada. URC saat pertama kali dibangun

berlokasi di Jalan Ir. H. Djuanda No.10A Bandung dan kini berpindah lokasi di Jl. Mustang No. B2/14 Sukawarna Bandung. Tujuan dari adanya inovasi kebijakan tersebut adalah untuk memfasilitasi pendampingan, pelatihan dan pembinaan pelaku usaha, memperkenalkan pemasaran produk secara digital. Selain itu, sebagai tempat pelayanan konsultasi legalitas, hukum, pajak, foto produk dan desain kemasan.

Potensi yang dimiliki oleh UMKM, tidak hanya dirasakan oleh individu ataupun kelompok tertentu. Keberadaannya memberikan perkembangan suatu daerah dan negara untuk menjangkau jaringan yang lebih luas menjadi pemain global yang berorientasi melakukan ekspor. Tantangan yang dihadapi oleh pelaku usaha mikro kecil dan menengah adalah berkaitan dengan inovasi dan pemanfaatan teknologi dalam menjalankan usaha, literasi digital yang mendukung pemasaran produk, produktivitas yang mendorong kapasitas produksi, manajerial usaha dengan pembukuan keuangan secara digital untuk memudahkan akses pembiayaan. Oleh karena itu, pentingnya peran pemerintah dalam mengatasi berbagai tantangan tersebut melalui berbagai pelatihan sarana dan prasarana yang mendukung pemberdayaan dan pengembangan pelaku usaha untuk mengalami kemajuan. Perubahan yang begitu cepat, harus diringi dengan penyesuaian diri yang dilakukan oleh pemerintah dan pelaku usaha untuk secara bersama-sama memiliki keselarasan dalam pencapaian tujuan.

Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung membantu dalam mewujudkan tujuan diatas agar UMKM tidak hanya sekedar naik kelas tetapi sebagai pemain global, dengan berbagai kegiatan program yang dilaksanakan

sebagai pendorong pelaku usaha yang memiliki kesiapan dan kualitas terbaik di kancah internasional sebagai pendongkrak pertumbuhan sektor ekonomi. Inovasi kebijakan yang dilakukan oleh Disdagin Kota Bandung adalah pameran yang bertaraf internasional, misi dagang bagi produk ekspor unggulan yang pedomannya dari Pemendagri.

Tahun 2023 Disdagin melaksanakan misi dagang ke korea selatan, hal ini bertujuan sebagai usaha dalam memajukan ekspor nasional. Kegiatan lainnya adalah *Indonesia Internasional Furniture Expo (IFEX)* dan *Trade Expo Indonesia (TEI)*, *Indonesia-Korea Comprehensive Economic Partnership Agreement (IK-CEPA)*, Kemudahan Impor Tujuan Ekspor (KITE), Sinergitas Pala Nusantara serta *Go Export*. Program IFEX dan TEI, IK-CEPA, KITE dan Pala Nusantara merupakan inovasi kebijakan dari pusat yang menjadi perhatian khusus bagi daerah yakni Kota Bandung dalam merealisasikan pengembangan pelaku usaha kota untuk berdaya saing tinggi dengan melahirkan kreativitas yang inovatif serta memiliki nilai unggul. *Go Export* merupakan inovasi kebijakan yang dikeluarkan oleh Disdagin Kota Bandung dalam mentoring kesiapan pelaku usaha dalam melakukan ekspor dimulai dari dokumen hingga pembinaan tata cara melakukan ekspor. Selain itu, Disdagin melakukan kerjasama dengan kolaborasi perusahaan Uniqlo untuk memberikan *space* bagi UMKM.

Orientasi global dalam pengembangan pelaku usaha tidak lepas dari adanya akselerasi digitalisasi. Akselerasi digitalisasi pada UMKM dilakukan bertujuan untuk memperluas akses pasar serta meningkatkan daya saing, sehingga para pelaku usaha akan lebih kuat dalam menghadapi berbagai rintangan yang akan terjadi.

Pencapaian tinggi kapasitas produksi, efisiensi biaya, dan perluasan pasar dalam pengembangan usaha dapat dilakukan melalui program digitalisasi. Namun para pelaku usaha masih kesulitan untuk berjualan menggunakan platform digital seperti media sosial, dan kurangnya pengetahuan tentang penggunaan platform digital menjadi kendala utama. Untuk mengemban misi “*Recovering Faster, Rising Stronger*”, para pemangku kepentingan membutuhkan kesempatan untuk menjual produk mereka secara digital, meningkatkan visibilitas mereka dan menghasilkan lebih banyak pendapatan. Transformasi digital menjadi pintu gerbang untuk memasuki pasar digital dan menjadi bagian dari rantai pasok nasional dan global.

Terdapat beberapa permasalahan UMKM di Kota Bandung sehingga inovasi kebijakan belum berperan secara optimal dalam pertumbuhan sektor ekonomi baik untuk daerah hingga negara. Permasalahan tersebut antara lain:

1. Kurangnya konsistensi dan koordinasi antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah dalam pelaksanaan pemberdayaan UMKM.
2. Rendahnya komitmen pemerintah daerah, ganti pemimpin ganti kebijakan dan terjadinya perubahan kebijakan dari pusat ke daerah.
3. Minimnya jumlah dan kualitas tenaga kerja pendampingan UMKM.
4. Bantuan hibah atau dana tidak tepat sasaran, masih ada pelaku usaha yang berbuat curang untuk mendapatkan keuntungan walaupun tidak memiliki usaha.
5. Tidak ada pemodal langsung yang diberikan kepada pelaku usaha, pemerintah memberikan fasilitas dalam akses pembiayaan.

6. Kurang masifnya sosialisasi yang dilakukan terhadap program-program yang disediakan oleh pemerintah
7. Terjadi diskresi aturan yang memiliki kriteria sangat tinggi, yang tidak sesuai dengan potensi dari UMKM sehingga kesulitan untuk merealisasikan kriteria tersebut pada PP No.7 Tahun 2021 usaha mikro aset menjadi 1 Milyar, omsetnya menjadi 2 Milyar.
8. Benturan kebijakan dalam melakukan promosi pemasaran UMKM.
9. Kebijakan yang timpang dan belum masif dalam optimalisasi penggunaan produk dalam negeri.
10. Kesulitan dalam *transfer knowledge* kepada pelaku usaha.

Pemerintah Kota Bandung telah memberikan akses pembiayaan bagi pelaku usaha yang memiliki keterbatasan anggaran dalam menjalankan usahanya. Namun, masih banyak pelaku usaha yang kesulitan untuk memperoleh akses perbankan dikarenakan laporan keuangan yang dilakukan belum secara digital atau banyak dari mereka yang masih melakukan catatan pembukuan secara tertulis, manual tidak secara digital, hingga campur aduk dengan dapur atau kebutuhan sehari-hari. Kurangnya kemampuan dan keterampilan dalam manajerial usaha menyebabkan rendahnya kepercayaan investor untuk menginvestasikan diri kepada UMKM, mereka lebih percaya jika pelaku usaha terhubung dengan pihak perbankan.

Modal menjadi hal yang sangat krusial bagi kelangsungan sebuah usaha. Jika pelaku usaha memiliki inovasi dan kreativitas yang tinggi diikuti dengan modal yang memadai dalam menunjang kebutuhan pelaksanaan usaha, akan menimbulkan kemajuan dan pertumbuhan positif. Namun jika pelaku usaha memiliki inovasi

tanpa modal yang memadai, ia akan lamban dalam merealisasikan inovasi tersebut dan cenderung mengalami stagnasi. Oleh karena itu, diperlukan ekosistem digital dalam mewujudkan keterampilan manajemen yang baik dan optimal, menciptakan rantai perdagangan yang lebih luas dengan pelaksanaan inovasi kebijakan.

Keluhan utama berupa masalah modal tersebut, terjadi karena mayoritas pelaku usaha mengambil jalan pintas untuk memenuhi kebutuhan dalam menjalankan usaha melalui sumber modal yang berasal dari rentenir. Langkah tersebut menjadi harapan terakhir dalam menciptakan kemajuan usaha. UMKM tidak menyadari resiko yang akan ditanggung, ketika proses menjalankan usaha tidak sesuai dengan apa yang diinginkan. Pihak rentenir biasanya akan memberikan bunga yang terbilang tinggi sehingga seringkali pelaku usaha mengalami kesulitan dalam melakukan pembayaran dan pelunasan karena kondisi ekonomi yang tidak stabil.

Operasionalisasi parameter digunakan untuk menentukan arah penelitian. Penelitian kualitatif menurut Walizer Winer dalam Muslihin (2017:120) bahwa seperangkat petunjuk yang lengkap tentang apa yang harus diamati dan bisa mengukurnya suatu konsep sehingga membantu kita untuk mengklasifikasikan gejala di sekitar.

Berdasarkan pengertian diatas, maka peneliti dapat menemukan gejala-gejala yang terjadi dalam pelaksanaan inovasi kebijakan pada sektor usaha mikro kecil dan menengah seperti kurangnya pemahaman pemanfaatan teknologi dalam melakukan pemasaran produk UMKM, mengakibatkan lambannya pelaku usaha

mengalami perubahan yang mengarah pada kemajuan. Kebanyakan dari mereka hanya melakukan transaksi secara langsung dengan menjaga toko dan hanya menunggu kedatangan pengunjung yang tidak memiliki kepastian. Pemikiran pelaku usaha yang tertutup akan perubahan menjadikannya sulit untuk melakukan adaptasi kondisi, ia ingin berkembang tapi tidak dibarengi dengan inisiatif untuk menciptakan kualitas usaha. Usaha mikro, kecil dan menengah menganggap bahwa prosedur perizinan usaha berbelit-belit dan mahal, sehingga masih banyak pelaku usaha yang belum mengurus legalitas usaha dan mengalami hambatan dalam menerima layanan yang diberikan untuk pelaku usaha dimana persyaratan utama biasanya berkaitan dengan harus memiliki legalitas.

Peran UMKM sebagai stabilitas sektor ekonomi, menjadikannya sebagai prioritas pemerintah dalam penyelenggaraan program dan kegiatan yang berkaitan dengan pemberdayaan dan pengembangan pelaku usaha. Alasan mengapa sektor usaha mikro kecil dan menengah menjadi prioritas adalah jumlahnya yang sangat besar dan terus terjadi penambahan pelaku usaha setiap tahunnya. Mengingat tidak semua orang memiliki kesempatan untuk bekerja di perusahaan besar, sehingga peran dari keberadaannya harus dipicu oleh pemerintah untuk terus berinovasi dan berkreasi. UMKM memiliki kebanggaan tersendiri dalam memperkenalkan produk lokal yang memiliki ciri khas dan keunikan yang tidak dimiliki pihak lain menjadi kekuatan ekonomi lokal dalam rantai perdagangan.

UU Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah menyebutkan bahwa UMKM merupakan usaha yang dimiliki oleh badan usaha perorangan yang telah memenuhi kriteria sesuai dengan apa yang telah ditentukan

pada perundangan tersebut. UMKM sebagai usaha mandiri yang mempunyai potensi untuk menciptakan kesejahteraan bagi masyarakat dan menjaga stabilitas perekonomian negara. Kriteria sebelum dikeluarkannya Peraturan Pemerintah No. 7 Tahun 2021, adalah usaha mikro omsetnya maksimal masih senilai Rp. 300 juta, usaha kecil lebih dari Rp. 300 juta dengan maksimal Rp. 2.5 miliar, dan usaha menengah dimulai dari Rp. 2,5 miliar maksimal Rp. 50 miliar.

Berdasarkan databoks.katadata, Kriteria usaha mikro kecil dan menengah diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 7 Tahun 2021 tentang Kemudahan, Perlindungan, dan Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah pasal 35 hingga pasal 36. Kriteria UMKM mengalami perubahan menjadi usaha mikro mempunyai nilai penjualan dalam tahunan maksimal Rp. 2 miliar. Sedangkan usaha kecil besaran penjualan tahunan lebih dari Rp. 2 miliar dan nilai maksimal hingga Rp15 miliar. Adapun usaha menengah hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 15 miliar dengan besaran maksimal hingga Rp. 50 miliar.

Inovasi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kebijakan publik. Pentingnya memuat inovasi dalam membuat rancangan program dan kegiatan hingga mengimplementasikannya dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat, menjadi tolak ukur dari keberhasilan kebijakan. Adanya inovasi merupakan hasil kepekaan pemerintah dalam membaca ancaman dan peluang untuk menjadi kesempatan mengalami kemajuan. Jika tidak melibatkan inovasi dalam penyelenggaraan kebijakan, maka tidak akan terjadi perubahan positif yang optimal, cenderung lamban dan selalu berada pada zona nyaman. Pemerintah harus siap mengambil berbagai resiko dengan menciptakan perubahan baru untuk

terwujudnya tujuan yang telah ditentukan secara cepat dan tepat. Menurut Considine, Lewis, dan Alexander (2009:3) menyatakan bahwa *“These questions about the nature of innovation and the dynamics that drive it are not new. Innovation has long been identified in the foundation texts of the social sciences as a major source of social development.”*

Inovasi kebijakan bertujuan untuk memenuhi kepentingan publik, melalui inovasi akan membantu tercapainya pembangunan sosial sesuai dengan apa yang telah ditetapkan. Inovasi merupakan sumber utama dalam pemberdayaan dan pengembangan pelaku usaha mikro, kecil dan menengah karena melibatkan ide, gagasan yang mengandung kreativitas untuk memuat hal-hal baru sebagai daya tarik tersendiri pada produk dalam negeri. Selain itu, Considine, Lewis, dan Alexander (2009:3) menyebutkan bahwa terdapat lima posisi normatif dalam inovasi, yaitu:

1. *Institutional Innovation relies on organizational factors*
2. *Structural Innovation is about large external change*
3. *Sceptical Uncertain if government has a role in innovation*
4. *Incremental Innovation is about small, planned improvements*
5. *Adaptive Innovation means adapting things from elsewhere*

Inovasi dan kebijakan publik seperti sebuah sistem, yang memiliki satu kesatuan yang utuh saling berhubungan dan terintegrasi, dimana jika satu sub sistem tidak berjalan maka akan mengganggu sistem secara keseluruhan. Artinya jika kebijakan publik tidak memuat inovasi maka tujuan yang telah ditentukan akan sulit untuk diwujudkan. Inovasi bergantung pada faktor yang terjadi dalam organisasi, dimana sumber daya manusia harus mumpuni secara kualitas untuk melakukan perubahan yang terjadi akibat intervensi eksternal. Peran pemerintah dalam inovasi adalah dengan melakukan perbaikan secara terencana agar menghasilkan dampak

positif baik hasil pemikiran sendiri ataupun mengadopsi dari pihak lain untuk menciptakan keunggulan dalam sektor UMKM.

Pentingnya kesadaran pemerintah dalam menjalankan suatu inovasi menurut Dian (2014:16):

“Pentingnya kesadaran pemerintah melakukan inisiatif dalam pengelolaan inovasi pada administrasi sektor publik, dimana terdapat beragam kemampuan dan keterampilan dalam menambah pengetahuan untuk meminimalisir kesalahpahaman dalam menjalankan inovasi tersebut.”

Inovasi kebijakan adalah suatu proses yang bertujuan untuk menciptakan perubahan positif dalam sistem pemerintahan dan pelayanan publik. Dalam konteks ini, kesadaran pemerintah menjadi elemen kunci yang mempengaruhi keberhasilan inovasi tersebut. Kesadaran pemerintah dalam inovasi kebijakan tidak hanya terbatas pada pengembangan ide-ide baru, tetapi juga mencakup pemahaman tentang kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Selain itu, kesadaran pemerintah juga berhubungan erat dengan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan. Di era digital saat ini, perubahan cepat dalam teknologi dan tuntutan masyarakat memerlukan kebijakan yang responsif dan inovatif. Nugroho juga mengemukakan bahwa inovasi merupakan strategi kebijakan (2014:130):

“Inovasi menciptakan daya saing melalui pemikiran-pemikiran yang mengandung strategi sebagai terobosan baru dalam pemecahan masalah yang sesuai dengan kondisi yang terjadi di lapangan. Para *stakeholder* yang terlibat didalamnya memberikan pandangan-pandangan dalam proses perumusan kebijakan dengan melahirkan ide-ide cemerlang yang memiliki kebaharuan.”

Pentingnya kesadaran pemerintah dalam inovasi kebijakan tidak dapat dipandang sebelah mata. Kesadaran ini berpengaruh langsung terhadap efektivitas kebijakan yang dihasilkan dan dampaknya terhadap masyarakat. Melalui pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan masyarakat, partisipasi publik, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, pemerintah dapat menciptakan kebijakan yang lebih baik dan responsif. Namun, tantangan seperti resistensi terhadap perubahan, kurangnya sumber daya, dan rendahnya kolaborasi antar instansi perlu diatasi untuk mencapai tujuan tersebut.

Berdasarkan pernyataan diatas, pentingnya pemerintah menyadari keterlibatan inovasi dalam administrasi publik dapat memicu menambahnya kemampuan dan keterampilan pemerintah dalam membuat strategi kebijakan untuk mengatasi berbagai persoalan yang dihadapi terutama berkenaan dengan inovasi kebijakan UMKM sebagai bentuk terobosan baru dalam mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki dalam pencapaian tujuan.

Adapun permasalahan yang muncul pada pelaku usaha mikro, kecil dan menengah di Kota Bandung yang menyebabkan inovasi kebijakan belum optimal adalah sebagai berikut:

1. Minimnya pengetahuan melakukan pemasaran menggunakan pemanfaatan teknologi.
2. Minimnya kapasitas produksi pelaku usaha. Banyak diantara UMKM di Kota Bandung masih *handmade* bukan pabrik.

3. Pelaku usaha cenderung musiman terutama sektor kuliner, tidak konsisten dalam menjalankan usaha.
4. Program dan kegiatan yang diberikan pemerintah belum efektif, terdapat pelaku usaha yang menjadi spesialis pelatihan, selalu hadir pada setiap kegiatan namun tidak menunjukkan perkembangan.
5. Karakteristik UMKM yang lamban, idealis sulit merubah ketika diberikan masukan-masukan dalam menjalankan usaha.
6. Kurangnya kesadaran pelaku usaha dalam memenuhi legalitas usaha.
7. Pelaku usaha yang memiliki ketergantungan pada pemerintah, cenderung menunggu solusi dari pemerintah tidak terciptanya kemandirian usaha.

Inovasi kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah Kota Bandung harus menjawab seluruh permasalahan yang dihadapi UMKM selama ini. Pelaku usaha harus memiliki karakteristik yang cepat dalam menanggapi perubahan zaman dengan menciptakan pola pikir atau mindset berbasis inovatif dan kreatif dalam sebuah karya yang memiliki nilai unggul dengan memaksimalkan keberadaan teknologi yang mendorong daya saing pelaku usaha dalam ruang lingkup yang lebih luas. Kota Seoul Korea Selatan termasuk sebuah kota yang memiliki keunggulan yang sangat besar dalam keberhasilan penerapan inovasi kebijakan pada usaha mikro, kecil dan menengah yang mengalami pertumbuhan secara pesat.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No.28 Tahun 2018 tentang kerja sama daerah. Kota Bandung telah melakukan kerja sama dengan Korea Selatan diantaranya tiga kerjasama pertama kota Seoul bentuk kerja samanya adalah mengenai ekonomi perkotaan, perencanaan kota, transportasi perkotaan dan e-

government. Kedua, kerja sama yang dilakukan adalah dengan Suwon untuk sektor ekonomi, pengembangan pariwisata, ilmu pengetahuan dan teknologi, bidang Pendidikan dan kebudayaan, kesejahteraan masyarakat, serta pemuda dan olahraga. Sedangkan yang ketiga yaitu Daegu kerjasama yang dilakukan adalah bidang informasi dan teknologi.

Sister city atau dengan istilah lain yaitu kota kembar adalah suatu konsep yang memiliki hubungan antara dua kota atau negara yang terdapat perbedaan secara geografis, administratif, dan politik. Hubungan berdasarkan perjanjian hukum ini dilakukan untuk membentuk hubungan sosial dan budaya antar negara. *Sister city* yang dilakukan bersama Seoul adalah dengan mengoptimalkan perdagangan bagi sektor ekonomi, pemerintah Kota Bandung menyambut hangat dengan memberikan respon berupa menciptakan program *Little Bandung*. Program tersebut dibuat oleh Ridwan Kamil semasa menjadi WaliKota Bandung, tujuannya adalah untuk menciptakan produk unggulan lokal bersaing dan dikenal pada tatanan kancah internasional. Pada saat ini, tahun 2024 program tersebut direncanakan untuk di re-aktivasi mengingat potensinya yang begitu besar untuk bertumbuh, berkembang, dan berdaya saing.

Seoul merupakan kota besar dengan dengan jumlah populasi 10 juta jiwa atau sekitar seperlima penduduk Korea Selatan. Jumlah pelaku usaha pada tahun 2020 sekitar 1,55 juta atau 99,7 persen dari total jumlah bisnis yang berada di Seoul. Pendapatan dari Penjualan senilai \$517 miliar (dengan kurs saat ini, US\$1,00 = KRW1.300) atau 27,3 persen dari total pendapatan perusahaan di Seoul. Mampu menyerap tenaga kerja sekitar 4,06 juta atau 62,7 persen.

Arah kebijakan Seoul dilakukan dengan cara memanfaatkan sosial media sebagai media promosi serta media untuk memantau perubahan tren usaha. Oleh karena itu, pemerintah memiliki kemampuan menciptakan kriteria berdasarkan potensi UMKM untuk melahirkan pertumbuhan yang optimal. Seoul juga dikenal sebagai pemimpin tren global, inovasi yang dilakukan mampu mengangkat keunggulan yang dimiliki menjadi nilai tambah bagi ekonomi lokal. Terdapat tiga sektor usaha yang menjadi tren global adalah fesyen, *beauty*, dan kuliner. Inovasi kebijakan yang dilakukan adalah dengan menciptakan konsep *The Seoul, Global Beauty Hub* yang merupakan perluasan konsep dari sektor usaha kecantikan ke fesyen dan desain, serta menjadi kota mode dan kecantikan kelas dunia yang mencakup budaya. Setelah misi budaya masuk, pemerintah mampu melakukan ekspor baik itu fesyen, *beauty*, atau kuliner untuk mendongkrak perekonomian.

Kriteria UMKM Korea menurut *The Ministry of SMEs and Startups Korea* yaitu Usaha Mikro didefinisikan sebagai suatu perusahaan yang mempekerjakan sembilan orang atau kurang (dalam industri jasa, empat orang atau kurang) Usaha Kecil sebagai perusahaan yang memiliki pendapatan penjualan tahunan kurang dari 1 hingga 12 miliar Won Korea (ambang batas bervariasi menurut industri), dan Perusahaan kecil mencakup Perusahaan Mikro. Usaha Menengah perusahaan yang lebih besar dari Perusahaan Kecil dan memiliki pendapatan penjualan tahunan kurang dari 40 hingga 150 miliar Won Korea (ambang batas bervariasi menurut industri).

Berdasarkan data dari Invest Seoul, pasar *e-commerce* dengan penjualan terbesar ke-6 di dunia dengan volume transaksi sebesar 118 miliar dolar. Terdapat 70 persen atau lebih perusahaan merek global berbasis di Seoul, sehingga menjadi wilayah strategis untuk perdagangan. Laju perekonomian di Seoul begitu besar, hal ini ditunjukkan dengan nilai Produk Domestik Bruto (PDB) sebesar USD 1,7219 triliun. Dukungan yang diberikan oleh pemerintah bagi pengembangan usaha mikro kecil dan menengah adalah dengan memberikan bantuan langsung kepada pelaku usaha berupa bantuan dana penelitian dan pengembangan, fasilitas produksi, pemasaran dan promosi UMKM melalui pemanfaatan teknologi. Selain itu dukungan yang lainnya yang diberikan berupa konsultasi atau pendampingan usaha, serta legalitas usaha.

Pelaku usaha di Seoul menerapkan skema *smart factory* yang didukung dengan peralatan modern dan berteknologi tinggi yang memiliki kemampuan untuk menciptakan produk yang berkualitas. Dongdaemun, yang terletak di pusat kota Seoul, merupakan kumpulan semua layanan yang berhubungan dengan fesyen, mulai dari toko yang berhubungan dengan fesyen hingga bahan tambahan dan pabrik jahit untuk manufaktur.

Kontribusi yang dihasilkan dari keberadaan pasar Dongdaemun di Seoul Korea Selatan telah sesuai dengan Peraturan Act No.13086, 28. Jan, 2015 tentang perlindungan dan dukungan untuk usaha mikro. Dimana adanya peraturan ini bertujuan untuk memberikan kontribusi dalam meningkatkan status sosial dan ekonomi usaha mikro serta untuk keseimbangan pembangunan ekonomi nasional

dengan mempromosikan kegiatan usaha mikro yang mandiri dan memajukan stabilitas manajemen dan pertumbuhannya.

Berdasarkan Peraturan Act No. 13805, Jan. 19, 2016 tentang Tindakan Kasus Khusus Peraturan Kawasan Ekonomi Untuk Pembangunan Daerah Khusus. Tujuan peraturan ini adalah untuk mendukung pembangunan daerah khusus secara sistematis dan untuk membantu mendorong ekonomi daerah dan pertumbuhan ekonomi nasional dengan secara selektif menerapkan kasus-kasus khusus untuk pengaturan sesuai dengan karakteristik masing-masing daerah melalui penunjukan dan pengoperasian kawasan ekonomi khusus untuk pembangunan daerah khusus. Seoul merupakan salah satu daerah khusus di Korea Selatan. Adapun daerah khusus lainnya seperti Busan, Daegu, Daejeon, Gwangju, Incheon, Sejong, dan Ulsan.

Selanjutnya, Act No. 13093, Jan. 28, 2015 tentang promosi inovasi teknologi usaha kecil dan menengah. Tujuan peraturan ini adalah untuk memberikan kontribusi bagi pembangunan ekonomi nasional melalui penguatan daya saing teknologi usaha kecil dan menengah dengan memperluas infrastruktur untuk mendorong inovasi teknologi usaha kecil dan menengah serta menetapkan dan melaksanakan kebijakan yang terkait dengannya.

Act No. 13864, Jan. 27, 2016 tentang dukungan sumber daya manusia usaha kecil dan menengah. Tujuan peraturan ini adalah untuk memberikan kontribusi terhadap keseimbangan pembangunan ekonomi nasional dan masyarakat dengan meningkatkan daya saing usaha kecil dan menengah dan mempromosikan pekerjaan daripadanya dengan dukungan untuk program memfasilitasi penawaran

dan permintaan sumber daya manusia, meningkatkan struktur sumber daya manusia dan meningkatkan kesadaran usaha kecil dan menengah.

Berdasarkan peraturan diatas, berbagai dukungan diberikan oleh pemerintah Seoul kepada para pelaku usaha mikro, kecil dan menengah adalah dengan mendorong generasi muda untuk bergabung, agar memudahkan terwujudnya akselerasi digital, bantuan secara langsung untuk mengembangkan inovasi dan kreativitas pelaku usaha serta perbaikan sumber daya manusia untuk menciptakan kualitas yang memiliki daya saing tinggi.

UMKM di Seoul melakukan kolaboratif dengan perusahaan besar, tujuannya Act No. 12002, Aug. 6, 2013 tentang promosi kerja sama kolaboratif antara perusahaan besar dan usaha kecil menengah. Tujuan Undang-Undang ini adalah untuk mempertajam daya saing usaha besar dan usaha kecil menengah dengan mengkonsolidasikan kerja sama yang saling menguntungkan di antara mereka dan untuk mencapai pertumbuhan bersama dengan menyelesaikan polarisasi antara perusahaan besar dan usaha kecil menengah dengan tujuan untuk meletakkan dasar bagi pertumbuhan ekonomi nasional yang berkelanjutan.

Pelaksanaan inovasi kebijakan di Seoul telah dilakukan secara optimal sehingga UMKM mampu mengalami pertumbuhan bagi sektor perekonomian dan menghantarkannya menjadi *go global*, hal tersebut terjadi karena:

1. Konsep kota *smart city* dan *digitization* dengan literasi digital yang tinggi memudahkan *transfer knowledge* kepada pelaku UMKM.

2. Kota inovatif yang memiliki kemampuan mengelola big data untuk menciptakan layanan digital.
3. Sosialisasi dilakukan secara masif menggunakan pemanfaatan digitalisasi.
4. Menciptakan ruang kreatif bagi pelaku usaha untuk berinovasi.
5. Memberikan pemodalannya berupa bantuan dana dan fasilitas produksi kepada pelaku usaha yang memiliki potensi besar.
6. Konsistensi pemerintah pusat dan daerah dalam pencapaian tujuan ekonomi global melalui inovasi kebijakan UMKM.
7. Karakteristik komitmen pemerintah daerah yang kuat dalam mengembangkan inovasi kebijakan pelaku usaha mikro kecil dan menengah.
8. Seoul memimpin tren global pada sektor fesyen, *beauty*, dan kuliner.
9. Karakteristik UMKM yang cepat mengikuti perubahan dan mandiri tidak memiliki ketergantungan pada pemerintah.
10. Pengembangan inovasi kebijakan UMKM melalui *smart factory*.

Kunci utama penyelesaian permasalahan tersebut berada pada pemerintah daerah. Pemerintah daerah yang mempunyai wilayah, mengetahui kondisi dan kebutuhan UMKM. Selain itu, diperlukan ciri khas atau keistimewaan agar mengalami pertumbuhan menuju *go global* melalui inovasi kebijakan yang dikeluarkan pemerintah Kota Bandung serta *benchmarking* dengan Seoul Korea Selatan.

Karlof dan Ostblom dalam Purwanto dan Afandi (2021:86), dijelaskan bahwa:

“*Benchmarking* merupakan suatu langkah strategis yang sistematis, dimana proses yang dilakukan adalah untuk melakukan perbandingan pada organisasi ataupun perusahaan yang dilihat dari ukuran kualitas, dan produktivitas dari berbagai aktivitas yang dilakukan untuk menghasilkan suatu keunggulan”.

Berdasarkan hal yang melatarbelakangi tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul “***Strategic Benchmarking Inovasi Kebijakan Usaha Mikro Kecil Menengah Kota Bandung Dengan Seoul Korea Selatan***”

Alasan pemilihan judul tersebut agar UMKM Kota Bandung tidak hanya mampu untuk naik kelas tetapi juga *go global*. Penelitian ini mengeksplor pelaku usaha mikro kecil dan menengah untuk terus melakukan perubahan di tengah perkembangan teknologi. Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah serta Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung mengemban tugas dan tanggung jawab yang harus mampu mempunyai daya saing. Melalui inovasi kebijakan pada pelaku usaha dapat menciptakan kemampuan untuk mengakses teknologi, akses keuangan, dan akses pasar yang lebih besar hingga internasional, serta memiliki kesadaran untuk mengurus legalitas seperti hak paten usaha agar tidak terjadi pembajakan dan penduplikatan pada suatu produk. Selain itu, dengan terpenuhinya legalitas usaha akan memudahkan pelaku usaha mikro, kecil dan menengah mendapatkan pelayanan dari pemerintah.

Kota Bandung dan Kota Seoul merupakan dua kota yang memiliki karakteristik dan tantangan yang berbeda dalam pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Pelaku usaha di Kota Bandung, yang merupakan salah satu kota besar di Indonesia, berperan penting dalam perekonomian lokal dimana berdasarkan data BPS Tahun 2022 bahwa kontribusi yang dihasilkan sekitar 60% terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kota. Di sisi lain, Seoul, memiliki ekosistem usaha yang sangat maju, didukung oleh inovasi teknologi dan kebijakan pemerintah yang pro-UMKM. Menurut data dari Kementerian Kewirausahaan dan Start-Up Korea Selatan, pada sekitar 99% dari total perusahaan di Korea Selatan adalah usaha mikro kecil dan menengah, yang menyumbang hampir 50% dari PDRB nasional.

Strategic benchmarking merupakan metode yang efektif untuk membandingkan praktik terbaik dari berbagai daerah dalam rangka mengoptimalkan kinerja pelaku usaha. Melalui *benchmarking* pada inovasi kebijakan yang diterapkan di Seoul, Bandung dapat mengidentifikasi langkah-langkah strategis yang dapat diterapkan untuk menumbuhkan daya saing UMKM. Seoul memiliki banyak program yang mendukung pelaku usaha, seperti *Seoul Startup Hub* yang memberikan fasilitas dan pendanaan bagi *entrepreneur* muda. Sebagai contoh, *Seoul Metropolitan Government* dalam tahun 2020, menginvestasikan lebih dari 200 miliar won untuk mendukung inovasi dan transformasi digital UMKM.

Pemilihan judul ini tidak hanya bertujuan untuk memahami kebijakan yang diterapkan di kedua kota, tetapi juga untuk menemukan solusi yang relevan bagi UMKM di Bandung. Berdasarkan inovasi kebijakan yang berhasil di Seoul, dapat ditemukan strategi yang sesuai untuk meningkatkan kapasitas dan daya saing pelaku usaha di Kota Bandung. Hal ini penting mengingat tantangan yang dihadapi oleh pelaku usaha, termasuk akses terhadap pembiayaan, teknologi, dan pasar yang semakin kompetitif.

Seoul Korea Selatan merupakan kota yang sukses dalam inovasi kebijakan UMKM. Selain itu Seoul, memberikan kontribusi yang besar bagi pertumbuhan ekonomi di Korea Selatan, pendampingan pelaku usaha telah diberikan secara optimal, berbagai dukungan yang disediakan pemerintah juga telah dilakukan secara masif dan optimal, sehingga melalui *strategic benchmarking* ini dapat mengadopsi keunggulan dari inovasi kebijakan di Seoul yang disesuaikan dengan kondisi dan potensi di Kota Bandung.

1.2. Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus pada inovasi kebijakan UMKM di Kota Bandung dan Seoul Korea Selatan. Melalui *strategic benchmarking*, pelaku usaha mikro, kecil dan menengah mengalami pertumbuhan menuju *go global*.

1.3. Rumusan Masalah

1. Bagaimana kondisi dan potensi UMKM di Kota Bandung?
2. Bagaimana kondisi dan potensi UMKM di Seoul Korea Selatan?
3. Bagaimana inovasi kebijakan UMKM yang dilakukan oleh pemerintah Kota Bandung?
4. Bagaimana inovasi kebijakan UMKM yang dilakukan oleh pemerintah Seoul Korea Selatan?
5. Bagaimana *strategic benchmarking* inovasi kebijakan UMKM Kota Bandung dengan Seoul Korea Selatan?

1.4. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.4.1. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui kondisi dan potensi UMKM di Kota Bandung.
2. Mengetahui kondisi dan potensi UMKM di Seoul Korea Selatan.
3. Mengetahui dan menganalisis inovasi kebijakan UMKM yang dilakukan oleh pemerintah Kota Bandung.
4. Mengetahui dan menganalisis inovasi kebijakan UMKM yang dilakukan oleh pemerintah Seoul Korea Selatan.
5. Mengetahui *strategic benchmarking* inovasi kebijakan UMKM Kota Bandung dengan Seoul Korea Selatan.

1.4.2. Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan kegunaan antara lain :

1. Kegunaan Akademis

Penelitian ini diharapkan mampu mengetahui bagaimana inovasi kebijakan UMKM di Kota Bandung dan potensinya menjadi *go global* melalui *strategic benchmarking* inovasi kebijakan dengan Seoul Korea Selatan. Penelitian ini juga dilakukan untuk kepentingan akademis yaitu penyusunan usulan penelitian disertasi sebagai syarat memperoleh gelar Doktor pada program studi Doktor Ilmu Sosial Program Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.

2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi Pemerintah Kota Bandung, Bagian Kerja Sama Kota Bandung, Dinas Koperasi dan UKM serta Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung mengenai inovasi kebijakan UMKM dan potensinya untuk *go global* melalui *strategic benchmarking* inovasi kebijakan dengan Seoul Korea Selatan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR, DAN PROPOSISI

2.1. Kajian Pustaka

Kajian pustaka berikut akan mengurai teori dan konsep yang berkaitan dengan topik dalam penelitian ini sebagai landasan teoritis untuk memahami mengapa penelitian perlu dilakukan dalam kaitannya dengan kerangka bidang studi Ilmu Administrasi Publik. Secara teknis, kajian pustaka membantu peneliti untuk menyelesaikan masalah penelitian dengan mengacu pada teori dan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang relevan. Beberapa penelitian telah dilakukan untuk mengkaji inovasi kebijakan baik di tingkat lokal, pusat, regional dan global:

2.1.1. Penelitian Terdahulu

1. Nungky Wanodyatama Islami, Fajar Supanto, Arisanto Soeroyo. Jurnal Nasional (2021) dengan judul “Peran Pemerintah Daerah Dalam Mengembangkan Umkm Yang Terdampak Covid-19”

Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi oleh UMKM di Kabupaten Malang diantaranya pemodal, angka penjualan yang terus mengalami penurunan secara signifikan, terhambatnya distribusi, dan sulitnya mendapatkan bahan baku untuk produksi. Pemkab Malang mengeluarkan sebuah kebijakan untuk memperdayakan UMKM dalam kondisi pandemi Covid-19. Kebijakan tersebut diantaranya berupa bantuan prasarana, pelatihan, memfasilitasi promosi produk, program inkubator kecil, dan meningkatkan peran PLUT dalam rangka mengaktualisasi layanan digital, serta meningkatkan akses ke pembiayaan KUR.

Persamaan penelitian ini adalah membahas UMKM yang terdampak pandemi, permasalahan yang terletak pada akses pemodalan hingga kurangnya pemahaman tentang digitalisasi, sehingga pemerintah mengeluarkan sebuah kebijakan. Perbedaan penelitian terletak pada lokus dan metode yang dipakai, penelitian diatas lokus yang diambil adalah Kabupaten Malang dengan pendekatan kuantitatif, sedangkan peneliti mengambil lokus di Kota Bandung dengan pendekatan kualitatif, dimana fokus penelitian adalah *strategic benchmarking* inovasi kebijakan Kota Bandung dengan Seoul Korea Selatan.

2. Darwanto. Jurnal Nasional (2013) dengan judul “Peningkatan Daya Saing Umkm Berbasis Inovasi Dan Kreativitas (Strategi Penguatan *Property Right* Terhadap Inovasi Dan Kreativitas)”

Pada penelitian melakukan *benchmarking* negara maju dengan Indonesia mengenai strategi dalam memperkuat kelembagaan menggunakan kreativitas dan seni yang mampu mengembangkan daya saing. Adapun masalah UMKM yaitu kurangnya perlindungan terhadap hak cipta atas inovasi dan kreativitas. Oleh karena itu, diperlukan adanya insentif bagi pencipta produksi agar mereka tetap memiliki semangat dalam menciptakan sebuah karya yang inovatif. Langkah yang dapat dilakukan dalam menangani permasalahan tersebut adalah dengan memberikan apresiasi kepada pelaku usaha dengan hak paten.

Persamaan penelitian ini adalah melakukan *bencmarking*, memiliki masalah yang sama dalam masih banyaknya para pelaku usaha yang belum memiliki hak kekayaan intelektual. Perbedaan penelitian terletak pada lokus yang diambil, penelitian tersebut mengambil komparasi beberapa negara maju

dengan Indonesia, sedangkan peneliti mengambil komparasi Kota Bandung dengan Seoul Korea Selatan, dimana negara tersebut merupakan investor terbesar di Jawa Barat, dan UMKM nya sudah *go global*.

3. Sony Hendra Permana. Jurnal Nasional (2017) dengan judul “Strategi Peningkatan Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah (Umkh) Di Indonesia”

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. UMKM memiliki peran penting dalam sektor ekonomi di Indonesia, diantaranya dalam pembentukan Produk Domestik Bruto dan daya serap tenaga kerja. Selain itu juga merupakan salah satu sektor yang mampu bertahan dalam goncangan krisis ekonomi. Pengembangan yang harus dilakukan saat ini adalah pemanfaatan teknologi informasi seperti *e-commerce* dan media sosial. Oleh karena itu, Pemerintah perlu meningkatkan akses internet secara merata.

Persamaan penelitian adalah pendekatan kualitatif dan memperhatikan peran penting dalam PDB dan penyerapan tenaga kerja. Perbedaannya terletak pada lokus penelitian, peneliti melakukan penelitian di Kota Bandung dan Seoul Korea Selatan dengan melihat inovasi kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah agar mampu menghantarkan UMKM *go global* dengan mengadopsi keunggulan inovasi kebijakan di Seoul. Selain itu juga peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi komparatif.

4. Dimas Arys Prasetyo. Jurnal Nasional (2022) dengan judul “Penguatan Umkm Melalui Inovasi “Lapak Umkm” Sebagai Upaya Pemulihan Ekonomi Di Masa Pandemi ”

Penelitian ini mengkaji inovasi yang dikeluarkan oleh Pemerintah Kota Madiun berupa “Lapak UMKM” yang merupakan sebuah program berbasis ekonomi lokal yang tersebar di kelurahan yang ada di Kota Madiun. Adanya inovasi tersebut akan membantu pelaku usaha yang tidak memiliki tempat untuk pemasaran produk-produknya. Pembangunan lapak bertujuan untuk pemulihan ekonomi akibat pandemi Covid-19.

Persamaan pada penelitian ini adalah mengkaji inovasi yang dilakukan pemerintah untuk keberlangsungan pelaku usaha. Selain itu, didalamnya sama sama mengkaji bagaimana caranya agar mampu bangkit kembali setelah pandemi, dimana pertumbuhan sektor ekonomi sempat mengalami penurunan bahkan minus. Perbedaannya adalah lokus yang peneliti ambil yaitu Kota Bandung dan Seoul Korea Selatan dengan *strategic benchmarking* inovasi kebijakan.

5. Nurul Istifadah dan Heru Tjaraka. Jurnal Nasional (2017) dengan Judul “Kreativitas Dan Inovasi Pada Industri Kreatif Untuk Meningkatkan Daya Saing Dan Kestinambungan Pertumbuhan Ekonomi”.

Penelitian ini menganalisis strategi dalam meningkatkan inovasi dan kreativitas dalam pertumbuhan ekonomi melalui industri kreatif di Indonesia. Penelitian ini menggunakan teknik analisis SWOT yang terdiri dari *strenght/* kekuatan, *weaknesses/*kelemahan yang merupakan faktor internal, sedangkan faktor eksternal yaitu *opportunity/* peluang, dan *threat/* tantangan. Analisis

SWOT merupakan sebuah metode perencanaan yang strategis sebagai bahan untuk melakukan evaluasi faktor internal dan eksternal.

Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan industri kreatif harus berdasarkan pada pilar sumber daya manusia, industri, teknologi, institusi dan keuangan. Strategi tersebut meliputi: meningkatkan kualitas sumber daya manusia; penguatan industri kreatif yang mempunyai keunggulan kompetitif dan komparatif; menciptakan iklim usaha yang kondusif bagi pengembangan industri kreatif; penguatan aspek kelembagaan; dan meningkatkan akses lembaga keuangan.

Penelitian tentang inovasi yang telah dikemukakan tersebut, ada kesamaan dan perbedaan dari hasil dan kesimpulan yang disampaikan dengan penelitian yang dilakukan. Persamaannya adalah mengkaji tentang inovasi dalam pertumbuhan sektor ekonomi. Pada penelitian sama-sama bertujuan untuk mendefinisikan dan menggambarkan tentang keberadaan inovasi sebagai penopang perekonomian yang dapat menciptakan suatu nilai yang tinggi dengan pemanfaatan kreativitas yang dimiliki oleh pelaku usaha. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada objek penelitian jika Nurul Istifadah dan Heru Tjaraka adalah industri kreatif, sedangkan objek penelitian yang diambil peneliti adalah UMKM. Teknik analisis yang digunakan juga berbeda. Penelitian yang dilakukan oleh Nurul Istifadah dan Heru Tjaraka adalah teknik analisis swot untuk melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan industri kreatif dalam pertumbuhan ekonomi, sedangkan peneliti menggunakan teknik analisis interaktif untuk melihat sejauh mana tata kelola pengembangan UMKM di Kota Bandung, dan meninjau secara mendalam mengenai

potensinya pada sektor ekonomi melalui *benchmarking* dengan Seoul Korea Selatan.

6. Fikri Zul Fahmi, Jurnal University of Groningen (2016) dengan judul *Creative industries and regional economic development in Indonesia*.

Penelitian ini bertujuan untuk menelaah secara mendalam mengenai sejauh mana industri kreatif sebagai instrumen pengembangan ekonomi di negara berkembang pada umumnya, dan Indonesia secara khususnya. Analisis dilakukan untuk mengidentifikasi proses ekonomi kreatif pada kebijakan pengembangan daerah, analisis empiris dilakukan pada tingkat daerah untuk mengidentifikasi dampak ekonomi kreatif dan pola perkembangannya, dan analisis dilakukan pada pelaku usaha untuk menilik secara detail mengenai bagaimana mekanisme industri kreatif berperan pada pertumbuhan ekonomi.

Penelitian ini menunjukkan bahwa perkembangan industri kreatif di negara berkembang di Indonesia memiliki pola, makna dan dampak yang berbeda dengan negara maju. Pertumbuhan yang cepat, pada industri kreatif harus memperhatikan perkembangan dan kontribusi apa saja yang berpotensi meningkat ekonomi kreatif pada masa yang akan datang. Hal tersebut perlu diperhatikan karena sektor lain juga dapat memberikan kontribusi yang penting terhadap pertumbuhan perekonomian, juga pentingnya untuk memperhatikan tantangan pembangunan dan strategi yang harus direncanakan sebagai bentuk antisipasi yang mungkin muncul dari dampak proses pembangunan yang berlangsung dinamis dalam pengembangan sektor industri kreatif untuk peningkatan sektor perekonomian wilayah.

Persamaan dan perbedaan dalam penelitian ini terletak pada fokus penelitian. Fokus penelitian yang dilakukan bertujuan sama-sama mengkaji potensi dalam pertumbuhan ekonomi. Namun, dalam penelitian Fikri Zul Fahmi fokus potensi industri kreatif dilihat secara empiris bagaimana pola dan dampak yang ada di negara berkembang berbeda dengan di negara maju. Sedangkan peneliti melihat secara komparatif dari keberadaan UMKM di Kota Bandung dengan Seoul Korea Selatan, dimulai dari bagaimana regulasinya, pengelolaan, sarana dan prasarana, permodalan, hingga masalah-masalah strategis yang terjadi di lingkungan pelaku usaha melalui sebuah inovasi kebijakan.

7. Ria Arifianti dan Mohammad Benny Alexandri, Jurnal (2017) yang berjudul *“Activation Of Creative Sub-Economic Sector In Bandung City”*

Penelitian ini mengeksplorasi ekonomi kreatif dalam pertumbuhan ekonomi untuk mengutamakan kreativitas dan inovatif pada kehidupan sektor ekonomi yang mengoptimalkan nilai tambah suatu produk barang dan jasa dalam proses kehidupan yang dinamis. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif yang menghasilkan data deskriptif dengan pendekatan eksploratif yaitu menggali gambaran yang lebih rinci.

Hasil dari penelitian ini berupa rumusan aktivasi ekonomi kreatif di Kota Bandung berdasarkan persyaratan UNESCO, dengan begitu Pemerintah Kota Bandung akan terus mengembangkan jaringan industri kreatif yang lebih luas untuk kecamatan atau kelurahan. Selain itu, penelitian ini juga akan meningkatkan aktivasi nilai rendah, dengan pelatihan aktivasi sehingga

ekonomi kreatif di Kota Bandung akan terus mengalami perkembangan dan jaringan industri kreatif akan bertambah.

Penelitian ini berusaha mengukur indeks aktivasi ekonomi kreatif, dengan memperhatikan aspek aktivasi ekonomi kreatif yang terdiri dari 6 indikator yaitu kebijakan kreatif, infrastruktur kreatif, hukum, etika dan HKI, sistem pendukung kreatif, kapasitas kreatif dan kontribusi ekonomi.

Persamaan dan perbedaan dari penelitian ini adalah terlihat pada lokus penelitian dan teori yang digunakan. Persamaannya adalah sama-sama memilih Kota Bandung dan Seoul Korea Selatan sebagai lokus penelitian dalam mengkaji sektor ekonomi melalui jaringan pelaku usaha. Sedangkan perbedaannya terletak pada teori yang digunakan, jika dalam analisis penelitian ini menggunakan indeks aktivasi ekonomi. Sedangkan peneliti menggunakan teori inovasi kebijakan dari *Jean-Eric Aubert* yang terdiri dari tujuh dimensi, diantaranya: strategi teknologi, institusi, kerangka hukum, fokus kebijakan, agen perubahan, serta karakteristik budaya dan perilaku.

8. Adi Adrian. Jurnal Internasional (2018) dengan judul “*Empowerment Strategies Of Micro, Small, Medium Enterprises (Msmes) To Improve Indonesia Export Performance*”

Penelitian ini menunjukkan bahwa salah satu cara dalam meningkatkan nilai ekspor adalah dengan melakukan pemberdayaan produk Usaha Mikro, Kecil, Menengah. Hal ini harus diperhatikan oleh pemerintah sebagai solusi dalam permasalahan sektor ekonomi di Indonesia. Perkembangan zaman memiliki tantangan yang harus siap dihadapi oleh para pelaku usaha. Strategi yang dapat dilakukan diantaranya dengan melakukan pengendalian pasar.

Pengendalian tersebut, dapat dimulai dengan mendapatkan berbagai informasi secara mudah dan cepat untuk memperluas koneksi pemasaran. Selain itu, penerapan teknologi informasi pada UMKM akan mempermudah dalam memperluas pasar baik di dalam dan luar negeri melalui pengembangan berbasis TI.

Persamaan penelitian objek penelitian, dan membahas pengembangan pelaku usaha agar *go global*. Perbedaannya peneliti mengambil lokus Kota Bandung dengan melakukan *strategic benchmarking* inovasi kebijakan UMKM dengan Seoul Korea Selatan, untuk melihat keistimewaan atau ciri khas, penyerapan tenaga kerja, melalui analisa 7 dimensi diantaranya strategi teknologi, institusi, kerangka hukum, fokus kebijakan, agen perubahan, pendekatan reformasi, dan karakteristik budaya dan perilaku.

9. Yosi Erlanitasari, Andre Rahmanto, Mahendra Wijaya. Jurnal Internasional (2019) dengan judul “*Digital Economic Literacy Micro, Small And Medium Enterprises (Smes) Go Online*”

Berdasarkan penelitian ini, lebih dari sepertiganya UMKM di Indonesia (36%) masih offline, sepertiga lainnya (37%) hanya memiliki yang sangat mendasar kemampuan online seperti komputer. Hanya sebagian kecil (18%) memiliki kemampuan online sedang (menggunakan web atau media sosial) dan kurang dari satu sepersepuluh (9%) adalah bisnis online tingkat lanjut dengan kemampuan *e-commerce*. Selain itu, hanya 5% yang mampu bertransaksi secara online. Bahkan, keterlibatan secara digital dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi sebesar 2%.

Pemerintah menargetkan sebanyak 8 juta UMKM Go Online untuk mempercepat naik kelas. Melalui kerjasama ini, pemerintah berharap untuk mempercepat transformasi menuju digital agar bisa maju lebih cepat. Studi ini merekomendasikan pentingnya penyelenggaraan pemerintahan sosialisasi intensif *Go Online*. Bahkan, itu juga harus di tingkat bantuan. Dam harus menjadi pelaku utama pembangunan ekonomi digital di Indonesia. Kolaborasi antara pemerintah dan *e-commerce* adalah dilakukan secara terus menerus untuk menjadikan Indonesia Energi Digital Asia

Persamaan penelitian ini adalah melihat penyelenggaraan pemerintahan dalam pengembangan UMKM. Perbedaan penelitian terletak pada lokus dan fokus, peneliti memilih Kota Bandung dan Seoul Korea Selatan dengan fokus penelitian inovasi kebijakan agar mengalami pertumbuhan menuju *go global* dengan memperhatikan tujuh dimensi dari Jean Eric Aubert diantaranya strategi teknologi, institusi, kerangka hukum, fokus kebijakan, agen perubahan, pendekatan reformasi, dan karakteristik budaya dan perilaku, serta melalui *benchmarking* dengan inovasi kebijakan yang dilakukan oleh Pemerintah Seoul Korea Selatan.

10. Hendra Sukmana, Isnaini Rodiyah, Lailul Mursyidah. Jurnal Internasional (2022) "*Implementation of Micro, Small and Medium Enterprises Policy during the Covid-19 Pandemic in Sidoarjo*"

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi implementasi kebijakan dalam penguatan usaha mikro, kecil, dan menengah di masa pandemi Covid-19 di Sidoarjo. Metode penelitian yang digunakan adalah Kualitatif dengan *literature review*. Hasil kajian menunjukkan ada beberapa skema perlindungan

UMKM yang dilakukan pemerintah di Sidoarjo, diantaranya adanya bantuan finansial dan bantuan sosial bagi pelaku UMKM yang terdampak Covid-19, terutama yang rentan dan tergolong sangat miskin, insentif pajak, relaksasi dan restrukturisasi kredit melalui program KurdaSayang, perluasan pembiayaan modal kerja, kerjasama sinergis antara pemerintah daerah dengan pemangku kepentingan terkait sebagai penyangga produk dan pelatihan penggunaan platform digital *e-learning*.

Persamaan penelitian terletak pada pendekatan yang digunakan serta kajian tentang UMKM. Perbedaan penelitian adalah pada lokus jika diatas di Sidoarjo, peneliti memilih lokus di Kota Bandung, dan kondisi saat melakukan penelitian berbeda, jika diatas bagaimana kebijakan yang dikeluarkan pemerintah saat pandemi berlangsung, sedangkan peneliti pasca pandemi agar pelaku usaha bangkit kembali dalam sektor perekonomian melalui inovasi kebijakan.

11. Ayu Pingkan Nayumi, Bachtiar Dwi Kurniawan, Jurnal (2020) yang berjudul Inovasi Pemerintahan dan Pelaku Usaha Batik Jumputan dalam pengembangan industri kreatif di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Kampung Tahunan Yogyakarta)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan dan menganalisis secara mendalam mengenai inovasi pada pengembangan industri kreatif yang dilakukan oleh Dinas Koperasi, UKM, Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Kopukmnakertrans) khususnya pada pelaku usaha batik jumputan pada masa pandemi Covid-19. Metode yang digunakan yaitu

kualitatif deskriptif, sedangkan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa sudah dilakukan dengan sangat baik, karena terdapat banyak manfaat yang didapatkan oleh pelaku usaha melalui berbagai kegiatan yang dilaksanakan. Inovasi yang dilakukan Dinas Kopukmnakertrans pada usaha batik jumputan dengan mengadakan pameran dan pelatihan. Adanya kesesuaian dengan kebutuhan masyarakat dan sudah dilaksanakan uji publik serta inovasi yang dilaksanakan mudah untuk diamati. Namun dalam pelaksanaannya inovasi pengembangan industri kreatif masih terdapat permasalahan dalam melakukan inovasi tersebut diantaranya sebagai berikut: akibat dari kondisi pandemi yang terjadi berdampak pada berkurangnya tenaga kerja, berkurangnya kegiatan produksi dan hambatan dalam permodalan.

Ada persamaan dan perbedaan antara penelitian yang dilakukan dengan peneliti. Persamaannya adalah menggunakan pendekatan dan teknik pengumpulan data yang sama. Namun, bidang yang diteliti berbeda. Jika pada penelitian tersebut bidang yang dikaji secara terperinci mengenai usaha pada batik jumputan, sedangkan pada peneliti fokusnya tertuju pada bagaimana tata kelola pemerintah dalam pengembangan UMKM di Kota Bandung melalui *strategic benchmarking* inovasi kebijakan UMKM dengan Seoul Korea Selatan. Selain itu, pemerintah yang memiliki tugas dan wewenang dalam pengembangan, jika di Yogyakarta adalah Kopukmnakertrans, sedangkan di Kota Bandung adalah Dinas Koperasi dan UKM dan Disdagin.

12. Catarina Wahyu Dyah Purbaningrum, Jurnal (2020) yang berjudul “Inovasi Sebagai Kunci Industri Kreatif Subsektor Kuliner Mendukung Pendapatan Daerah Gunungkidul”

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengeksplorasi bagaimana peran inovasi sebagai kunci utama dalam mengembangkan usaha untuk pertumbuhan sektor ekonomi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif yang dianggap tepat oleh penulis untuk melakukan eksplorasi.

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Gunungkidul memiliki potensi besar dalam pengembangan industri kreatif subsektor kuliner. Pengembangan industri kreatif dikembangkan dengan kolaborasi triple helix. Penelitian ini mengungkapkan bahwa tidak cukup potensi makanan lokal, sumber daya manusia, finansial, dan potensi wisata, melainkan sebuah inovasi merupakan strategi kunci sebagai faktor penentu keberhasilan dalam mengembangkan industri kreatif subsektor kuliner. Penelitian ini juga menyebutkan bahwa industri kreatif subsektor kuliner memberikan sumbangsih 30% pendapatan daerah.

Penelitian ini juga memberikan rekomendasi kepada pemerintah dan pengusaha di bidang industri kreatif bahwa modal bukanlah hal yang utama. Setiap aspek yang dimiliki oleh sebuah industri harus disertai dengan inovasi. Inovasi merupakan kreativitas dari sumber daya manusia yang tentunya akan menjadikan ciri khas sebagai bentuk pembeda dari masing-masing pengusaha.

Penelitian tentang inovasi industri kreatif yang telah dikemukakan tersebut, ada kesamaan dan perbedaan dari hasil dan kesimpulan yang

disampaikan dengan penelitian yang dilakukan. Persamaannya adalah fokus penelitian tersebut pada pertumbuhan sektor perekonomian. Selain itu juga sudut pandang penulis dalam menilai aspek utama dalam keberlangsungan sebuah usaha adalah terletak pada aspek inovasi. Inovasi dianggap sebagai kunci keberhasilan para pelaku usaha untuk terus berkembang dengan meningkatkan nilai produk baik jasa ataupun barang melalui kreativitas yang dimiliki oleh pelaku usaha.

Adapun perbedaan yang terlihat dari penelitian tersebut dengan penelitian yang dilakukan adalah pada lokus penelitian. Penelitian ini dilakukan di Kota Bandung, dimana fokusnya adalah inovasi kebijakan yang dikeluarkan oleh Pemerintah Kota Bandung, dimana sebuah inovasi yang dilakukan oleh pemerintah yang bertujuan mendorong pendapatan daerah, ciri khas atau keistimewaan, dan daya serap tenaga kerja. Penelitian ini akan melihat sejauh mana tata kelola pemerintahan Kota Bandung dalam pengembangan UMKM dalam potensinya untuk pertumbuhan menuju *go global*.

Tabel 2. 1
Perbandingan Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Teori yang Digunakan	Metode Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Dengan Penelitian Sebelumnya
1.	Nungky Wanodyatama Islami, Fajar Supanto, Arisanto Soeroyo (2021)	Peran Pemerintah Daerah Dalam Mengembangkan Umkm Yang Terdampak Covid-19	Digital Marketing dari Prabowo (2018)	Kuantitatif dengan metode analisis statistik deskriptif	Persamaan: Objek penelitian pada UMKM Perbedaan: Lokus yang diambil adalah Kabupaten Malang dengan pendekatan kuantitatif.
2.	Darwanto (2013)	Peningkatan Daya Saing Umkm Berbasis Inovasi Dan Kreativitas (Strategi Penguatan <i>Property Right</i> Terhadap Inovasi Dan Kreativitas)	Hak Kepemilikan (<i>Property Rights</i>) Dari Bromley dan Cernea (1989)	Kualitatif dengan metode Analisis SWOT	Persamaan: Objek penelitian pada UMKM dan terdapat <i>benchmarking</i> dengan negara lain. Perbedaan: Lokus yang diambil, penelitian tersebut mengambil komparasi beberapa negara maju dengan indonesia, sedangkan peneliti mengambil komparasi Kota Bandung dengan Seoul Korea Selatan
3.	Sony Hendra Permana (2017)	Strategi Peningkatan Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah (Umkm) Di Indonesia	Strategi wirausaha dari Dharmawati (2016)	Kualitatif dengan metode deskriptif	Persamaan: pendekatan kualitatif dan memperhatikan peran penting dalam PDB dan penyerapan tenaga kerja Perbedaan: Lokus penelitian di Indonesia dengan teori strategi wirausaha.
4.	Dimas Arys Prasetyo (2022)	Penguatan Umkm Melalui Inovasi “Lapak Umkm” Sebagai Upaya Pemulihan Ekonomi Di Masa Pandemi	Inovasi lapak UMKM dari Radyanto & Prihastono, (2020)	Kualitatif dengan metode deskriptif	Persamaan: Objek penelitian UMKM Perbedaan: Urgensi penelitian ini terdapat pada minimnya penelitian mengenai inovasi Lapak UMKM dengan teori inovasi lapak UMKM.

No	Nama	Judul Penelitian	Teori yang Digunakan	Metode Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Dengan Penelitian Sebelumnya
5.	Nurul Istifadah dan Heru Tjaraka (2017)	Kreativitas Dan Inovasi Pada Industri Kreatif Untuk Meningkatkan Daya Saing Dan Kesiambungan Pertumbuhan Ekonomi	Inovasi dari Ancok (2012)	Kualitatif dengan analisis SWOT	Persamaan: mendefinisikan dan menggambarkan tentang keberadaan inovasi sebagai penopang perekonomian Perbedaan: Objek penelitian adalah industri kreatif dengan teorinya inovasi.
6.	Fikri Zul Fahmi (2016)	<i>Creative industries and regional economic development in Indonesia</i>	Kultural industri kreatif Garnham N (2005)	Kualitatif deskriptif	Persamaan: Fokus penelitian yang dilakukan bertujuan sama-sama mengkaji potensi dalam pertumbuhan ekonomi Perbedaan: Objek penelitian industri kreatif dengan metode kualitatif deskriptif, serta teori yang digunakan kultural industri kreatif.
7.	Ria Arifianti dan Mohammad Benny Alexandri (2017)	<i>Activation Of Creative Sub-Economic Sector In Bandung City</i>	Industri Kreatif berdasarkan UK DCMS Task force 1998	Metode mixed method	Persamaan: sama-sama memilih Kota Bandung sebagai lokus penelitian dalam mengkaji sektor ekonomi melalui jaringan pelaku usaha Perbedaan: Teori yang digunakan industri kreatif dengan mix method
8.	Adi Adrian (2018)	<i>Empowerment Strategies Of Micro, Small, Medium Enterprises (Msmes) To Improve Indonesia Export Performance</i>	Strategi pemberdayaa n UMKM dari Setyobudi (2007)	Kualitatif deskriptif	Persamaan: Fokusnya membahas pengembangan pelaku usaha agar <i>go global</i> Perbedaan: Lokus penelitian adalah UMKM Indonesia, metode deskriptif dan teori yang digunakam strategi pemberdayaan UMKM

No	Nama	Judul Penelitian	Teori yang Digunakan	Metode Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Dengan Penelitian Sebelumnya
9.	Yosi Erlanitasari, Andre Rahmanto, Mahendra Wijaya (2019)	<i>Digital Economic Literacy Micro, Small And Medium Enterprises (Smes) Go Online</i>	Literasi digital menurut James Potter	Kualitatif dekriptif	Persamaan: penyelenggaraan pemerintahan dalam pengembangan UMKM Perbedaan: Teori yang digunakan literasi digital, objek penelitian pada literasi digital UMKM Indonesia dan metode deskriptif
10.	Hendra Sukmana, Isnaini Rodiyah, Lailul Mursyidah (2022)	<i>Implementation of Micro, Small and Medium Enterprises Policy during the Covid-19 Pandemic in Sidoarjo</i>	Model kebijakan publik <i>direct and indirect on implementati on</i> (George C. Edwards II)	Kualitatif dengan Studi literatur	Persamaan: Pendekatan kualitatif dengan kajian UMKM Perbedaan: Pada lokus penelitian di Sidoarjo, dan kondisi saat melakukan penelitian berbeda yaitu bagaimana kebijakan yang dikeluarkan pemerintah saat pandemi berlangsung
11.	Ayu Pingkan Nayumi, Bachtiar Dwi Kurniawan (2020)	Inovasi Pemerintahan dan Pelaku Usaha Batik Jemputan dalam pengembangan industri kreatif di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Kampung Tahunan Yogyakarta)	Inovasi Pemerintahan menurut Rogers	Kualitatif dengan metode deskriptif	Persamaan: Pendekatan kualitatif Perbedaan: Teori inovasi pemerintahan dengan objek penelitian industri kreatif.

No	Nama	Judul Penelitian	Teori yang Digunakan	Metode Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Dengan Penelitian Sebelumnya
12.	Catarina Wahyu Dyah Purbaningrum (2020)	Inovasi Sebagai Kunci Industri Kreatif Subsektor Kuliner Mendukung Pendapatan Daerah Gunungkidul	Inovasi Dairi Luecke (2003)	Kualitatif dengan metode deskriptif	Persamaan: fokus penelitian tersebut pada pertumbuhan sektor perekonomian. Selain itu juga sudut pandang penulis dalam menilai aspek utama dalam keberlangsungan sebuah usaha adalah terletak pada aspek inovasi. Perbedaan: Lokus penelitian di gunung kidul dengan objek industri kreatif, teori inovasi Luecke dan metode deskriptif

Sumber: Jurnal, diolah Tahun 2023

2.1.2. Kebaruan Penelitian

Merumuskan kebaruan disertasi didasarkan pada hasil penelitian atau jurnal sebelumnya. Adapun rumusan kebaruan disertasi berdasarakan hasil temuan pada penelitian atau jurnal sebelumnya yaitu:

- 1) Belum ditemukan penelitian yang berkaitan dengan inovasi kebijakan Kota Bandung dan Seoul Korea selatan.
- 2) Fokus kajian yang membahas *strategic benchmarking* inovasi kebijakan UMKM di Kota Bandung dan Seoul Korea Selatan untuk kemudian dijadikan *role model* dan adopsi keunggulan inovasi kebijakan belum ditemukan.
- 3) Belum ditemukan penelitian yang membahas keistimewaan atau ciri khas tentang UMKM sebagai upaya menuju *go global*.

Berdasarkan pemahaman tersebut kebaruan disertasi ini adalah membangun pertumbuhan UMKM menuju *go global* melalui inovasi kebijakan yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Bandung *benchmarking* dengan Seoul Korea Selatan.

2.1.3. Konsep Administrasi Publik

Perkembangan zaman dan pertumbuhan masyarakat yang secara dinamis terjadi pada ruang lingkup administrasi publik, mengakibatkan mau tidak mau pemerintah harus mampu beradaptasi dari segala bentuk perubahan yang ada. Pengembangan UMKM termasuk bagian dari ruang lingkup kajian administrasi publik pada sektor perekonomian.

Menurut Stillman (2010:23), administrasi publik dapat didefinisikan sebagai "*the process of organizing, directing and controlling public resources to achieve stated government goals* "

Dalam konteks ini, administrasi publik tidak hanya berfokus pada aspek manajerial, tetapi juga melibatkan interaksi antara pemerintah dan masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa administrasi publik memiliki dimensi yang luas, termasuk aspek politik, sosial, dan ekonomi. Administrasi publik tidak hanya mencakup proses pengambilan keputusan, tetapi juga implementasi, evaluasi, dan akuntabilitas terhadap kebijakan tersebut. Pergeseran administrasi publik saat ini mengacu pada transformasi yang terjadi akibat perkembangan teknologi, perubahan sosial, dan tuntutan masyarakat yang semakin kompleks.

Administrasi publik merupakan sebuah disiplin ilmu yang mempelajari bagaimana pemerintah dan lembaga publik mengatur dan melaksanakan kebijakan untuk kepentingan masyarakat. Selain itu, administrasi publik tidak hanya terbatas

pada pelaksanaan kebijakan, tetapi mencakup juga perencanaan, pengorganisasian, dan evaluasi dari setiap program yang dilaksanakan oleh pemerintah. Pengertian tersebut sangat relevan mengingat bahwa administrasi publik berperan penting dalam menjalankan fungsi-fungsi pemerintah yang berkaitan dengan pelayanan publik, pengaturan, dan pengawasan.

Di era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, administrasi publik dihadapkan pada berbagai tantangan yang kompleks. Salah satu tantangan utama adalah kebutuhan untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat dalam masyarakat. Perubahan organisasi gagal dalam mencapai tujuan yang diharapkan, sebagian besar disebabkan oleh ketidakmampuan untuk beradaptasi dengan perubahan. Dalam konteks administrasi publik, hal ini berarti bahwa pemerintah harus mampu merespons dinamika sosial dan ekonomi dengan cepat dan tepat.

Pengembangan usaha mikro kecil dan menengah ini akan memicu peluang untuk mengembangkan potensi yang dimiliki dengan kreativitas dan inovasi untuk berkarya menghasilkan sebuah produk yang akan menjadi kekuatan baru dalam sektor perekonomian. Selain menjadi peluang dan kekuatan baru juga menimbulkan sebuah permasalahan yang harus diatasi agar pelaksanaan dari pengembangan pelaku usaha berjalan dengan optimal. Permasalahan tersebut muncul, biasanya karena kondisi lingkungan yang terjadi baik skala nasional ataupun internasional yang dinamis, bervariasi konsep, standar dan administrasi publik yang berbeda dari sebelumnya.

Administrasi publik memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung pembangunan nasional. Menurut Prawira (2018:78), "peran administrasi publik dalam pembangunan terletak pada kemampuannya untuk mengelola dan mengalokasikan sumber daya secara efektif dan efisien". Dalam hal ini, administrasi publik berfungsi sebagai jembatan antara kebijakan pemerintah dan pelaksanaan program-program pembangunan yang berdampak langsung pada masyarakat.

Meskipun administrasi publik memiliki peran yang sangat penting dalam menjembatani kebijakan, namun ada berbagai tantangan yang harus dihadapi. Salah satu tantangan utama adalah korupsi yang masih merajalela dalam birokrasi. Terdapat banyak kasus korupsi yang melibatkan pejabat publik, yang mengakibatkan hilangnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Korupsi tidak hanya menghambat implementasi kebijakan, tetapi juga merugikan masyarakat yang seharusnya mendapatkan manfaat dari kebijakan tersebut. Tantangan lainnya adalah kurangnya kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia dalam administrasi publik. Banyak pegawai negeri sipil yang tidak memiliki keterampilan yang cukup untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Birokrasi yang rumit dan lambat juga menjadi tantangan besar dalam administrasi publik. Proses pengambilan keputusan yang panjang dan berbelit-belit sering kali membuat kebijakan tidak dapat dilaksanakan dengan cepat dan efektif. Selain itu, kurangnya partisipasi masyarakat dalam proses pembuatan kebijakan juga menjadi tantangan. Banyak masyarakat yang merasa tidak terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang berdampak pada kehidupan mereka. Dengan

demikian, tantangan yang dihadapi oleh administrasi publik sangat beragam, mulai dari korupsi, kapasitas sumber daya manusia, birokrasi yang rumit, hingga kurangnya partisipasi masyarakat. Mengatasi tantangan-tantangan ini sangat penting untuk memastikan bahwa administrasi publik dapat berfungsi secara efektif sebagai jembatan kebijakan yang menghubungkan pemerintah dan masyarakat.

Ada 5 faktor yang disebutkan oleh *United Nations* (2013) bahwa adanya penyesuaian pada administrasi publik dikarenakan beberapa faktor sebagai berikut:

1. *Changes in the role of the state*
2. *The number of actor voices in the policy process*
3. *Changes in the nature of public policy management*
4. *Democratization trend*
5. *The increasingly important use of information technology*

Administrasi publik yaitu sebuah konsep yang tidak statis namun terus mengalami perubahan secara dinamis mengikuti kondisi lingkungan ke arah yang lebih baik dan maksimal. Kajian administrasi publik harus mampu beradaptasi dan memiliki responsivitas yang tinggi terhadap segala aspek perubahan dalam kehidupan agar dapat memberikan tindakan yang tepat dan sesuai dengan program yang dijalankan dalam menciptakan kesejahteraan masyarakat.

Administrasi publik memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam menjalankan roda pemerintahan. Salah satu fungsi utama administrasi publik adalah sebagai penghubung antara pemerintah dan masyarakat. Melalui berbagai program dan layanan, administrasi publik bertugas untuk menyampaikan informasi, mengedukasi masyarakat, dan mendapatkan umpan balik dari mereka. Hal ini sejalan dengan prinsip *good governance* yang menekankan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya publik. Selain itu, administrasi publik

juga berperan dalam perumusan kebijakan publik. Proses ini melibatkan analisis masalah, identifikasi solusi, dan evaluasi dampak dari kebijakan yang diusulkan. Dalam konteks ini, administrasi publik harus mampu mengumpulkan dan menganalisis data secara efektif untuk mendukung pengambilan keputusan.

Menurut Nicholas Henry yang dikutip oleh Waldt (2013:3) menyatakan bahwa:

“Broad-ranging and amorphous combination of theory and practice; its purpose is to promote a superior understanding of government and its relationship with the society it governs, as well as to encourage public policies more responsive to social needs and to institute managerial practices attuned to effectiveness, efficiency and the deeper human requisites of the citizenry.”

Adanya kombinasi teori dan praktek yang memiliki tujuan dalam memberikan pemahaman hubungan pemerintah dengan masyarakat untuk mendorong kebijakan yang dibuat mengarah pada kebutuhan akan kepentingan sosial. Pemerintah harus responsif terhadap hal-hal yang berkaitan dengan urusan publik dengan memanagerial yang baik agar terselenggaranya pemerintahan yang efektif dan efisien. Administrasi publik secara langsung dapat menyentuh seluruh lapisan masyarakat tanpa pandang bulu, dan tanpa memprioritaskan siapapun. Artinya, administrasi publik menggambarkan pemerintahan yang mengutamakan kepentingan umum. Baik atau tidaknya penyelenggaraan pemerintahan tergantung pada kebijakan ataupun tindakan yang dilakukan oleh pemerintah.

Kerap kali administrasi publik dianggap berbelit-belit dan mahal dalam mendapatkan layanan publik, padahal itu terjadi karena sebagian oknum saja yang dapat mencoreng nama administrasi publik. Setiap agenda dan program yang

diselenggarakan tidaklah memberatkan masyarakat, tidak ada pungutan biaya dan semua diperlakukan adil dalam mendapatkan layanan. Pada pengembangan UMKM pun pemerintah memberikan sarana prasarana secara gratis untuk digunakan oleh para pelaku usaha untuk dapat terus berkreasi dan berinovasi sehingga dapat menciptakan pertumbuhan ekonomi.

Peran administrasi publik sebagai jembatan kebijakan, diperlukan berbagai strategi yang komprehensif. Pertama, reformasi birokrasi menjadi langkah awal yang sangat penting. Kedua, pengembangan kapasitas sumber daya manusia dalam administrasi publik juga harus menjadi prioritas. Program pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan perlu diterapkan untuk memastikan bahwa pegawai negeri sipil memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka. Ketiga, pentingnya penggunaan teknologi informasi dalam administrasi publik tidak dapat diabaikan. Pemanfaatan teknologi dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan kebijakan. Keempat, meningkatkan partisipasi masyarakat dalam proses pembuatan kebijakan juga merupakan strategi yang penting.

Administrasi publik harus menciptakan ruang bagi masyarakat untuk berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan. Ini dapat dilakukan melalui forum diskusi, konsultasi publik, dan penggunaan platform digital untuk mengumpulkan masukan dari masyarakat. administrasi publik juga memiliki fungsi pengawasan dan evaluasi. Setelah kebijakan dilaksanakan, penting untuk melakukan evaluasi untuk mengetahui sejauh mana kebijakan tersebut mencapai

tujuan yang diharapkan. Evaluasi ini dapat dilakukan melalui survei, wawancara, dan analisis data. Hasil evaluasi dapat digunakan sebagai dasar untuk perbaikan dan pengembangan kebijakan di masa mendatang. Peran dan fungsi administrasi publik sangat kompleks dan multidimensional. Dalam menjalankan tugasnya, administrasi publik harus mampu beradaptasi dengan perubahan kondisi sosial, ekonomi, dan politik agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.

2.1.4. Pergeseran Paradigma Administrasi Publik

Sejak tahun 1975 terdapat lima pergeseran paradigma administrasi publik diantaranya: dikotomi politik dan administrasi pada tahun 1900 hingga 1926; kemudian muncul paradigma lainnya seiring merosotnya dikotomi politik dan administrasi dengan adanya prinsip administrasi publik yang bertahan digunakan mulai dari tahun 1927 hingga 1937; setelah itu terus terjadi perkembangan zaman sehingga munculah administrasi publik sebagai ilmu politik dari tahun 1950 sampai dengan 1970; karena dirasa era ilmu administrasi sebagai ilmu politik dianggap banyak para aparatur yang terjebak kepentingan politik praktis maka lahirlah administrasi publik sebagai ilmu administrasi yang dimulai pada tahun 1956 hingga 1970; sebagai bentuk dalam melengkapi kekurangan pada paradigma sebelumnya maka terciptanya paradigma baru yang mulai digunakan sejak tahun 1970 bahkan masih digunakan hingga sekarang yaitu administrasi publik sebagai administrasi publik.

Para ahli kajian administrasi publik terus mengembangkan paradigma baru yang menyesuaikan perkembangan zaman dan pertumbuhan masyarakat yang terjadi secara dinamis. Pengembangan keilmuan ini berguna untuk menjawab

persoalan-persoalan yang dihadapi dalam aspek kehidupan bermasyarakat. Jika tidak adaptif dan responsif dalam perubahan lingkungan, maka akan tertinggal atau ditinggalkan. Oleh karena itu, administrasi publik harus terus melakukan penyesuaian sehingga dapat membuat kebijakan yang tepat sasaran sehingga tujuan daripada administrasi publik itu sendiri dapat terselenggara dengan baik.

Berkurangnya popularitas pada *New Public Management (NPM)* mengakibatkan munculnya berbagai paradigma baru di kajian ilmu administrasi publik. Perubahan yang terjadi dalam administrasi publik melalui beberapa dekade itu sangat kontras terlihat antara NPM dan administrasi tradisional. NPM dan *governance* dapat terjadi secara bersamaan namun hanya dalam batas tertentu saja, bahkan implikasinya sangat berbeda untuk sektor publik.

Menurut Curry (2014:12) pergeseran paradigma berdasarkan pada perkembangan zaman dan pertumbuhan masyarakat yang menimbulkan terjadinya perubahan dalam berinteraksi.

“The role of government vis-à-vis other actors has also shifted significantly in the past twodecades, and it is likely that this relationship will continue to be refined or even redefined. Both the tools and the ways in which governments interact with citizens and other actors have changed, most notably with the rise of e-government initiatives, and this raises new questions of accountability, transparency and trust of government and public administration.”

Kurangnya akuntabilitas dan transparansi dalam administrasi publik sering kali menjadi penyebab utama lambannya pelayanan. Ketidakjelasan dalam prosedur dan tanggung jawab dapat menyebabkan kebingungan baik di kalangan pegawai maupun masyarakat. Rendahnya tingkat transparansi dalam administrasi publik

berkorelasi dengan meningkatnya tingkat ketidakpuasan masyarakat terhadap layanan publik.

Paradigma administrasi publik juga mengalami perubahan seiring berkembangnya teknologi. Sebelum adanya *e-government*, administrasi publik cenderung bersifat hierarkis dan birokratis, di mana proses pengambilan keputusan sering kali lambat dan tidak fleksibel. Namun, dengan adanya *e-government*, pendekatan lebih partisipatif dan kolaboratif mulai diterapkan. Hal ini ditunjukkan oleh meningkatnya partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan melalui platform digital, misalnya aplikasi pengaduan masyarakat yang memungkinkan warga untuk menyampaikan keluhan secara langsung kepada pemerintah.

Hal yang berkaitan dengan penelitian praktis serta akademis dalam reformasi di sektor publik kedepannya dapat melalui telaah secara kritis pada tiga bagian pokok diantaranya pergeseran baik pada konteks, pemerintahan dan keikutsertaan, serta manajemen. Pada pergeseran konteks dapat dipengaruhi beberapa faktor seperti kekuatan global, dan krisis ekonomi yang memiliki potensi dalam membangun paradigma dengan konteks baru pada tatanan administrasi publik.

Manajemen *stakeholder* dalam antusiasnya pada pengelolaan administratif publik dinilai begitu krusial dalam menciptakan sebuah akuntabilitas publik, bagaimana pemerintah membentuk kepercayaan masyarakat untuk dapat berperan aktif dalam setiap program yang dijalankan oleh pemerintah. Pada akhirnya akan adanya sebuah pergeseran manajemen yang sebelumnya sudah membuat berbagai

bentuk pertimbangan terkait apa yang terdapat di luar konteks NPM. Selain itu, dalam perencanaan strategis penciptaan suatu kebijakan yang memiliki regulasi yang jelas, kapabilitas yang baik sehingga mendorong keberhasilan pemerintah dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Hal tersebut memotivasi ilmuwan dalam melakukan pendekatan penelitian di masa depan yang ditinjau secara runtut melalui cara yang dilaksanakan praktisi. Dibawah ini ialah tren kunci yang mempengaruhi masa depan kajian ilmu administrasi publik:

Tabel 2. 2
Key Trends Influencing the Future of Public Administration

Key Trends Influencing the Future of Public Administration	
1. Shifts in Context	Global Changes The Financial Crisis
2. Shifts in Governance and Engagement	Network Governance E-Governance Accountability, Transparency and Trust
3. Shifts in Management	New Public Management Performance Management Evidence-Based Policy-Making and Strategic Planning
4. Shifts in the Discipline	

Sumber: (Curry, 2014:8)

Tren yang mempengaruhi perubahan pada paradigma administrasi publik membuat para ilmuwan terus menelaah dengan kritis bagaimana dampak dan potensi yang akan dihasilkan. Sebuah paradigma yang lahir harus bisa menjawab permasalahan yang ada dari sebelumnya, sehingga dapat menjadi sebuah solusi dalam penyelesaian permasalahan-permasalahan strategis yang terjadi pada ruang lingkup administrasi publik. Para ilmuwan juga tidak bisa mengesampingkan gejala-gejala yang nampak dari lingkungan. Ekologi dapat membantu seorang aparatur dalam mengambil keputusan sebuah kebijakan agar tepat dan sesuai

sasaran. Perubahan yang terjadi pada lingkungan akan sangat mempengaruhi keberadaan administrasi publik. Oleh karena itu, pemerintah haruslah adaptif dan responsif dengan segala wujud tantangan yang bermunculan tanpa henti.

Paradigma baru juga memiliki konsekuensi-konsekuensi yang mungkin saja akan memunculkan golongan yang kontra akan perubahan yang terjadi. Pergeseran konteks ini harus disesuaikan dengan perkembangan zaman dan pertumbuhan pada masyarakat yang semakin kompleks, maka administrasi publik dituntut dalam pemenuhan kebutuhan masyarakatnya bisa terselenggara dengan optimal.

Frederickson (2016:3) mengungkapkan sebuah pergeseran manajemen pemerintahan salah satu sebabnya adalah karena adanya keikutsertaan masyarakat dalam proses administrasi publik.

“The certainties derived from the deepthought of one generation are oft en poor guides for succeeding generations. For example, it is presently accepted almost universally that public bureaucracies are slow, cumbersome, self-serving, and ineffi cient—the common sense or wisdom of our day. We act on that common sense by deregulating, downsizing, contracting out, privatizing, encouraging bureaucratic risk taking and innovation, and oosening controls on government purchasing and bidding.”

Administrasi publik seringkali dianggap lamban karena kompleksitas birokrasi yang ada. Struktur organisasi yang rumit dan berlapis-lapis dapat menghambat proses pengambilan keputusan. Negara-negara yang memiliki birokrasi yang terlalu kompleks sering kali mengalami keterlambatan dalam pelaksanaan kebijakan publik. Dalam banyak kasus, pengambilan keputusan harus melalui beberapa tingkatan, sehingga memakan waktu yang cukup lama, mengakibatkan ketidakpuasan di kalangan masyarakat.

Pemerintah haruslah gesit dalam membaca karakteristik yang bermunculan dalam berbagai elemen. Karakteristik yang muncul akan mempengaruhi rangkaian mekanisme dalam tatanan administrasi publik. Setiap proses yang dilalui harus terjalin hubungan yang harmonis antara pemerintah dengan masyarakat agar terciptanya keselarasan dalam pencapaian tujuan yang sudah dibentuk dan pelaksanaannya berjalan lancar. Adanya korelasi tersebut dapat mendukung keberlangsungan manajemen pemerintahan untuk terus bekerja secara efektif dan efisien.

Dampak positif dari pergeseran administrasi publik dapat dilihat dari peningkatan kualitas layanan publik. Dengan penerapan teknologi informasi, banyak pemerintah daerah yang berhasil mempercepat proses pelayanan kepada masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa pergeseran administrasi publik dapat membawa dampak optimalisasi yang ditunjukkan dengan efisiensi dan efektivitas layanan. Namun, pergeseran ini juga memiliki dampak negatif, terutama bagi pemerintah yang tidak siap menghadapi perubahan. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah untuk menyediakan pelatihan dan dukungan bagi pegawai dalam menghadapi perubahan ini. Dampak lain dari pergeseran administrasi publik adalah peningkatan partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan. Dengan adanya platform digital yang memungkinkan masyarakat untuk memberikan masukan, pemerintah dapat lebih memahami kebutuhan dan harapan masyarakat. Partisipasi masyarakat dalam administrasi publik dapat mengoptimalkan legitimasi dan efektivitas kebijakan yang diambil. Ini merupakan langkah positif

menuju pemerintahan yang lebih inklusif dan responsif. Namun, perlu diingat bahwa tidak semua masyarakat memiliki akses yang sama terhadap teknologi.

Secara keseluruhan, dampak pergeseran administrasi publik sangat kompleks dan beragam. Meskipun terdapat banyak manfaat yang dapat diperoleh, tantangan dan risiko yang muncul juga perlu diatasi dengan serius. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah untuk merumuskan strategi yang komprehensif dalam menghadapi pergeseran ini, agar tujuan administrasi publik dapat tercapai secara optimal.

2.1.5. Konsep Kebijakan Publik

Kebijakan secara umum menurut Abidin (2014:31-33), mengungkapkan bahwa kebijakan dapat dibedakan dalam tiga tingkatan:

1. Kebijakan umum, yaitu acuan pelaksanaan yang berkaitan dengan wilayah dan instansi itu sendiri.
2. Kebijakan pelaksanaan adalah merupakan hal-hal yang berkaitan di tingkat pusat mengenai peraturan-peraturan pemerintah tentang pelaksanaan suatu undang-undang.
3. Kebijakan teknis, yaitu kebijakan operasional yang berada di bawah kebijakan pelaksanaan.

Kebijakan merupakan sekumpulan program yang dilakukan oleh pemerintah yang memiliki kewenangan dalam menjalankan sebuah kegiatan untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang mengorientasikan kepentingan umum. Kebijakan ada untuk memecahkan berbagai bentuk permasalahan yang kompleks yang ada pada kehidupan bermasyarakat dan bernegara. Penetapan kebijakan merupakan faktor penentu dalam keberhasilan pencapaian tujuan bagi organisasi. Kebijakan publik dapat didefinisikan sebagai serangkaian tindakan atau keputusan yang diambil oleh pemerintah untuk mengatasi isu-isu tertentu dalam masyarakat.

Menurut Thoha (2012), kebijakan memiliki dua aspek yakni:

1. Kebijakan merupakan praktik sosial, kebijakan berasal dari peristiwa-peristiwa yang terjadi di masyarakat. Hal tersebut biasanya tumbuh dengan sendirinya di lapisan masyarakat yang kemudian memunculkan berbagai masalah strategis yang kemudian dirumuskan oleh pemerintah untuk menjadi agenda publik dalam rangka kesejahteraan masyarakat
2. Kebijakan adalah respon nyata atas tindakan yang dilakukan oleh pemerintah dalam menghadapi peristiwa yang terjadi, respon tersebut bertujuan untuk menciptakan harmonisasi agar menekan dan meminimalisir konflik.

Kebijakan publik merupakan serangkaian tindakan yang diambil oleh pemerintah untuk mengatasi masalah sosial dan ekonomi dalam masyarakat. Dalam konteks kesejahteraan masyarakat, kebijakan publik berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan kualitas hidup individu dan kelompok. Kebijakan publik dalam kesejahteraan sosial melibatkan berbagai program dan inisiatif yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. keberhasilan kebijakan publik dalam kesejahteraan sosial sangat bergantung pada partisipasi aktif masyarakat. Masyarakat perlu dilibatkan dalam proses perencanaan dan evaluasi kebijakan untuk memastikan bahwa kebutuhan dan aspirasi mereka terpenuhi. Dengan melibatkan masyarakat, kebijakan yang dihasilkan akan lebih relevan dan efektif dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan.

Taufiqurakhman (2014:3) mengemukakan bahwa:

“Kebijakan publik merupakan keputusan dari kebijaksanaan dalam mengimplementasikan tindakan melalui berbagai tindakan dalam program untuk tercapainya kesejahteraan masyarakat. Isu-isu yang bermunculan di kalangan masyarakat merupakan yang melatarbelakangi kebijakan publik, untuk kemudian dilakukan analisis kebijakan dan melakukan berbagai pertimbangan.”

Kebijaksanaan dalam kebijakan publik merujuk pada proses pengambilan keputusan yang mempertimbangkan berbagai faktor sosial, ekonomi, dan lingkungan untuk mencapai hasil yang optimal bagi masyarakat. Kebijakan publik dapat diartikan sebagai serangkaian tindakan yang diambil oleh pemerintah untuk mengatasi isu-isu tertentu yang dihadapi masyarakat. Dalam konteks ini, kebijaksanaan menjadi kunci untuk memastikan bahwa kebijakan yang dihasilkan tidak hanya efektif tetapi juga adil dan berkelanjutan.

Kebijaksanaan juga mencakup aspek transparansi dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan. Negara-negara dengan tingkat transparansi yang tinggi cenderung memiliki kebijakan publik yang lebih efektif dan dapat diandalkan. Hal ini menunjukkan bahwa melibatkan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan tidak hanya meningkatkan legitimasi kebijakan tetapi juga memastikan bahwa kebijakan tersebut mencerminkan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Cakupan pembahasan kebijakan publik begitu luas misalnya sosial, ekonomi, budaya, politik, serta hukum. Kebijakan publik melalui dimensi hierarki bisa meliputi lokal, regional, dan nasional. Apabila ditelaah melalui aspek regulasi kebijakan publik meliputi berbagai peraturan pemerintah, presiden, menteri, pemerintah daerah atau provinsi, serta undang-undang keputusan baik gubernur, bupati atau walikota. Mekanisme dirumuskannya sebuah kebijakan tidaklah mudah penyebabnya adalah adanya banyak kekuatan yang memiliki intervensi mekanisme pembentukan suatu kebijakan.

Kebijakan publik merupakan suatu ilmu yang penting untuk dipelajari, karena dapat memberikan informasi mendalam mengenai bagaimana asalnya, bagaimana prosesnya, bagaimana perkembangannya, serta bagaimana dampak yang dirasakan oleh masyarakat. Kebijakan publik juga dapat menjadi pertimbangan dalam memecahkan masalah secara efektif dan efisien. Selain itu, kebijakan publik dapat menjadi pertimbangan politis, dimaksudkan agar setiap regulasi yang dihasilkan dapat tepat sasaran dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Konsep kebijakan publik merupakan salah satu kajian pada ilmu administrasi publik yang mempunyai peran penting dalam menciptakan berbagai keputusan dalam menghadapi masalah-masalah strategis yang dihadapi. Kebijakan publik menentukan strategi pengambilan keputusan mengenai bagaimana isu yang disusun hingga didefinisikan dengan menjadikannya agenda publik.

Kebijakan publik disebutkan sebagai hubungan timbal balik antara pemerintah dengan lingkungan sosial budaya dan fisik geografis. Tugas utama dari seorang pemerintah adalah mengelola lingkungan tersebut untuk tetap dalam kontrol dan mengarahkannya menuju pada pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan seperti adanya harmonisasi yang berdampak positif bagi kelangsungan kesejahteraan masyarakat.

Menurut Luankali (2007) pertimbangan pemerintah dalam mengambil keputusan akan menentukan pencapaian tujuan.

“Pemerintah harus selalu melakukan pertimbangan dari berbagai kendala yang bisa saja muncul dan peluang yang harus dilakukan dengan persiapan secara kualitas dan kuantitas sumber daya yang dimiliki dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.”

Berbagai pandangan yang berkaitan dengan konsep kebijakan publik tersebut, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa konsep kebijakan publik berorientasi pada kepentingan umum dalam penyelenggaraan pemerintah untuk tercapainya kesejahteraan masyarakat. Kebijakan publik juga memberikan ilmu pengetahuan secara teoritis dan praktis dimulai dari perencanaan, penyusunan strategi, hingga pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemerintah.

Tujuan dasar dari kebijakan publik adalah membentuk keseimbangan dalam kehidupan masyarakat dan memberikan rasa adil bagi seluruh masyarakat. Pada dasarnya konsep kebijakan publik memiliki ruang lingkup yang luas karena mencakup berbagai sektor dalam kehidupan bermasyarakat diantaranya seperti, sektor sosial, hukum, budaya, ekonomi, dan politik. Kebijakan publik secara terminologi memiliki banyak pengertian, tergantung dari sudut mana kita mengartikannya.

2.1.6. Konsep Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan adalah sebuah pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dalam sasaran yang akan dituju. Sasaran kebijakan merupakan publik yang membutuhkan solusi dalam mengatasi permasalahan tertentu melalui kebijakan yang diselenggarakan oleh pemerintah. Pencapaian sasaran tersebut dapat direalisasikan melalui keseluruhan rangkaian aktivitas pelaksanaan kebijakan. Kebutuhan masyarakat mengalami perkembangan yang begitu kompleks sehingga memberikan pengaruh pada faktor-faktor pelaksanaan kebijakan. Implementasi kebijakan menimbulkan pemahaman yang

memiliki perbedaan dalam pencapaian tujuan dalam merealisasikan rencana yang telah ditetapkan untuk kepentingan publik.

Van Meter dan Van Horn (1975) mengemukakan mengenai konsep dari implementasi kebijakan bahwa didalamnya terdiri dari tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pemerintah *“Policy implementation includes various actions that can be taken by individuals and groups, both in the public and private sectors, which provide direction in achieving the policy goals and objectives set in decision-making as service providers.*

Pengertian dari apa yang dikemukakan dalam pernyataan diatas adalah konsep implementasi kebijakan dalam pelaksanaannya tidak hanya dilakukan oleh pemerintah, melainkan dapat juga dilakukan oleh pihak swasta dengan pengambilan keputusan yang melibatkan kebijaksanaan dalam pemenuhan kebutuhan publik. Tindakan yang dilakukan tersebut akan selalu mengalami berbagai perubahan yang akan mendorong keberhasilan dari pelaksanaan kebijakan. Perubahan yang terjadi diikuti dengan adaptasi terhadap perkembangan zaman yang dinamis serta pertumbuhan masyarakat yang begitu kompleks.

Keberhasilan pelaksanaan kebijakan bergantung pada sumber daya yang dimiliki oleh penyedia layanan publik. Selain sumber daya yang mendorong pencapaian tujuan, harus diikuti juga dengan usaha yang akan menentukan kesuksesan dari keberadaan kebijakan tersebut. Sumber daya yang harus dipenuhi diantaranya adalah sumber daya manusia sebagai sumber utama dalam penyelenggaraan program dan kegiatan, tanpa adanya SDM suatu kebijakan tidak akan terealisasi. Selanjutnya sumber daya yang penting bagi kelangsungan suatu

kebijakana adalah anggaran atau keuangan, dana yang dimiliki sebagai modal untuk merealisasikan kepentingan publik. Kemampuan organisasi memiliki peran penting dalam memanfaatkan sumber daya secara optimal agar menghasilkan dampak positif bagi kelangsungan program dan kegiatan yang telah dirancang sebelumnya, sehingga kebijakan memiliki respon positif dari publik.

Implementasi kebijakan dapat dikatakan sebagai keseluruhan tindakan yang sedang dilakukan, dimana memperhatikan berbagai keputusan yang diambil dalam merumuskan kebijakan dan mempertimbangkan dampak yang akan dirasakan secara aktual. Implementasi kebijakan sebagai sistem yang mengendalikan organisasi dari kemungkinan terjadinya penyimpangan-penyimpangan yang tidak sejalan dengan tujuan kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Prinsip dari pelaksanaan suatu kebijakan tidak hanya meliputi proses dari pelaksanaan aktivitas kebijakan tetapi mencakup berbagai tindakan dari sikap individu atau kelompok dalam hal ini adalah *stakeholder* yang terlibat dalam kebijakan baik itu pemerintah, swasta, badan administratif ataupun unit pada tatanan birokrasi, dimana mereka memiliki tanggung jawab yang besar dalam pelaksanaan kebijakan.

Para stakeholder dalam melaksanakan program dan kegiatan harus memiliki pengamatan yang tajam dalam menilai kekuatan politik, sosial dan ekonomi yang akan berdampak pada sasaran kebijakan. Oleh karena itu, implementasi kebijakan terdiri dari rumusan-rumusan program dan menghasilkan dampak yang dapat dirasakan langsung oleh penerima layanan tersebut. Selain itu, implementasi kebijakan tidak hanya berkaitan dengan permasalahan administratif,

melainkan mampu meninjau faktor lingkungan yang berpotensi memberikan dampak pada proses pelaksanaan kebijakan.

Suatu program dan kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah dapat disebut berhasil, jika implementasinya telah sesuai dengan pedoman kebijakan. Pedoman kebijakan merupakan aturan-aturan tertulis untuk mengontrol dan menghindari adanya berbagai penyimpangan yang akan menimbulkan dampak negatif bagi keberadaan suatu kebijakan. Pentingnya pedoman kebijakan untuk memastikan pelaksanaan kebijakan telah sesuai dengan apa yang menjadi sasaran kebijakan, sehingga implementasi program dan kegiatan berada pada jalur yang tepat dan tidak kehilangan arah. Berdasarkan *outcomes*, keberhasilan program dan kegiatan yang telah dijalankan akan menimbulkan dampak yang positif sesuai dengan koridor kebijakan yang telah ditentukan. Dampak positif tentunya ditandai dengan terwujudnya tujuan yang ingin dicapai, sehingga keberadaannya memiliki makna yang berkesan mendalam dalam mengatasi persoalan yang muncul ke permukaan secara optimal.

Faktor yang dapat menyebabkan persoalan tersebut dapat dilakukan *treatment* melalui suatu kebijakan (*actionable causes*) yaitu variabel yang terpengaruh (*dependet variable*), kondisi variabel tersebut dapat dilihat pelaksanaannya sesuai dengan regulasi yang berlaku seperti perundang-undangan dan lain sebagainya, sehingga pelaksanaan kebijakan mampu memperlihatkan keseluruhan proses tahapan pelaksanaan yang sedang berlangsung untuk mencapai sasaran kebijakan dan kebermanfaatan yang positif. Sedangkan suatu faktor yang memiliki kemampuan dalam mempengaruhi proses pelaksanaan kebijakan yaitu

faktor bebas (*independet variabel*). Faktor bebas merupakan jawaban dari pelaksanaan kebijakan, karena keberadaanya sebagai faktor penentu dalam keberhasilan kebijakan.

Menurut Wahab & Solichin (2011) identifikasi berbagai faktor yang memiliki pengaruh dalam mencapai suatu tujuan melalui pelaksanaan kebijakan sebagai berikut:

- (1) Karakteristik dari suatu persoalan seperti kemampuan penyediaan dan penguasaan terhadap keberadaan teknologi dan keahlian dalam menguasai teori-teori yang bersifat teknis, mampu mengontrol dan mengendalikan beragam perilaku kelompok dari sasaran kebijakan, meninjau nilai atau persentase dari stakeholder kebijakan dengan publik sebagai penerima layanan dengan sumber daya yang dimiliki dalam mencapai tujuan yang diinginkan.
- (2) Kemampuan organisasi dalam pelaksanaan kebijakan untuk memberikan strukturisasi proses implementasi, seperti adanya kejelasan pembagian tugas, terdapat konsistensi dan komitmen dalam mencapai tujuan, terdapat teori kausal yang memberikan tanda pada hal penting dalam pelaksanaan kebijakan, sumber keuangan yang memadai, terciptanya integrasi organisasi sebagai pelaksana kebijakan, adanya kemungkinan disreksi pelaksana, rekrutmen pejabat pelaksana, akses formal pihak luar.
- (3) Faktor-faktor selain dalam bentuk peraturan atau regulasi, juga berdasarkan pada lingkungan yang akan memberikan efek pada pelaksanaan kebijakan seperti kondisi sosial dan ekonomi, dukungan masyarakat, perilaku aparatur sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam implementasi program dan kegiatan, serta pengelolaan sumber daya, wewenang, komitmen dan kemampuan aparatur sebagai pelaksana kebijakan. Berdasarkan berbagai indikator tersebut maka perlu adanya pertimbangan yang mendalam pada kondisi yang berlangsung di lapangan, keseluruhan proses dilapangan tersebut dimasukkan ke dalam beberapa variabel yang dianggap paling mendekati untuk memberikan penjelasan secara detail pada persoalan yang muncul dalam proses pelaksanaan kebijakan.

Faktor yang dominan dapat memberikan pengaruh dalam keseluruhan rangkaian proses pelaksanaan kebijakan tersebut adalah faktor yang termuat dalam kebijakan diantaranya ketersediaan sumber daya, karakteristik aktor kebijakan,

karakteristik yang muncul pada pengelolaan administrasi dan organisasi pemerintah serta faktor waktu yang biasanya identic dengan kedisiplinan dalam kepatuhan dan penyampaian layanan yang disediakan oleh pemerintah sebagai pelaksana dari kebijakan. Selain itu, pada praktik pelaksanaan kebijakan akan terjadi berbagai kemungkinan peristiwa yang dapat memberikan dampak pada masyarakat sebagai penerima layanan dengan memberikan asumsi-asumsi yang bisa saja positif atau bahkan negatif. Hal yang terjadi dalam pelaksanaan kebijakan adalah menimbulkan karakteristik yang akan saling berkaitan antara kegiatan yang dilakukan, administrasi dalam organisasi dan tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, setiap kegiatan yang di implementasikan oleh pemerintah melalui sebuah kebijakan harus mampu melakukan pertanggungjawaban.

Karakteristik menjadi faktor yang memiliki potensi dalam terwujudnya pencapaian pelaksanaan suatu kebijakan. Karakteristik yang positif dapat memberikan dukungan dengan aksi nyata berupa praktik-praktik yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat, sedangkan karakteristik negatif tidak hanya memberi kekacauan dalam tidak tercapainya tujuan juga mampu menciptakan masalah baru yang mungkin lebih besar dari masalah sebelumnya. Implementasi kebijakan menjadi sesuatu hal yang krusial, karena pelaksanaannya sangat bergantung pada pihak-pihak yang terlibat. Pada implementasi kebijakan terdapat banyak stakeholder yang akan memicu resiko yang tinggi. Hal tersebut dapat diminimalisir dengan tindakan yang sesuai dengan prosedur, sehingga aparatur dalam mengemban tugas selalu menyesuaikan dengan aturan-aturan dan mengerjakan sesuai dengan sasaran kebijakan. Aparatur yang menolak perubahan,

akan sulit beradaptasi dengan lingkungan saat mengimplementasikan sebuah kebijakan, sehingga pemerintah harus memiliki kemampuan dalam adaptasi kondisi.

Prinsip yang harus diikuti oleh pelaksana kebijakan adalah dengan memperhatikan secara detail mengenai regulasi yang berlaku untuk menjamin pencapaian tujuan. Selain itu, sikap yang ditunjukkan berdasarkan aturan menjadi bentuk tanggungjawab dalam berorientasi memberikan pelayanan prima kepada masyarakat tanpa pandang bulu. Pelaksanaan kebijakan harus sesuai dengan standar operasional prosedur untuk memungkinkan terjadinya keberhasilan suatu program atau kegiatan yang sedang dilakukan. Pemenuhan kebutuhan masyarakat menjadi prioritas utama dari para implementor. Pelaksanaan kebijakan yang baik akan mendorong masyarakat untuk antusias dalam mengikuti berbagai arahan yang diberikan oleh pemerintah. Masyarakat akan cenderung memberikan dukungan terhadap aktifitas-aktifitas yang dilakukan dengan mengutamakan kepentingan publik.

Implementasi kebijakan harus melakukan penyesuaian dengan segala bentuk perkembangan zaman dan pertumbuhan masyarakat. Kebijakan yang telah dibuat dalam pelaksanaannya harus memuat program-program terbaru yang telah dikondisikan dengan berbagai kebaruan yang terjadi pada lingkungan. Lingkungan yang dinamis memuat hal-hal baru, sehingga para implementor harus memiliki kemampuan yang cepat dalam mengikuti tugas-tugas baru dengan menerapkan tanggungjawab agar terciptanya kondisi yang efektif. Kemampuan

dalam menciptakan lingkungan yang sangat berpotensi adalah melalui kombinasi antara pemahaman akan situasi yang sedang terjadi dengan tindakan nyata.

Hal yang sangat berkaitan erat dengan implementasi kebijakan adalah komitmen dari setiap pihak yang diberikan kewenangan dalam menjalankan program dan kegiatan untuk pencapaian sasaran kebijakan. Komitmen merupakan sikap yang harus dipupuk antara anggota satu dan yang lain, komitmen memiliki kekuatan untuk berpegang pada prinsip agar tidak mengalami kegoyahan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab. Komitmen yang terbentuk adalah keberpihakan pemerintah kepada masyarakat, sehingga setiap tindakan yang dilakukan adalah memprioritaskan kebutuhan dari penerima layanan publik.

Hal tersebut selaras dengan apa yang disampaikan oleh Salusu (1998) menyatakan bahwa:

“Komitmen merupakan susunan rangkaian struktur pada suatu organisasi yang telah disesuaikan dengan kebutuhan dan sasaran dengan melakukan pembagian wewenang dari hasil pengambilan keputusan yang akan memuat sebuah kultur pada setiap organisasi yang memiliki kebijakan untuk merealisasikannya melalui program dan kegiatan.”

Pada pelaksanaannya, komitmen berkaitan dengan sebuah keyakinan yang harus muncul dalam kinerja anggota organisasi. Komitmen positif akan mendorong antusiasme pegawai dalam menjalankan kegiatan yang berdampak pada kemajuan organisasi dan pencapaian tujuan dengan ketepatan sasaran kebijakan. Adanya komitmen dapat membantu keberhasilan program dan kegiatan karena pegawai memiliki kesadaran akan pekerjaan yang sedang dilakukan. Profesionalitas yang dimiliki oleh setiap anggota dapat menuntut mereka dalam melakukan berbagai tugas dengan baik dan benar. Oleh karena itu, para implementor dalam program

kebijakannya biasanya memiliki komitmen kuat yang sesuai dengan visi dan misi organisasi. Thompson dan Strickland (1992) mengatakan bahwa:

“the key to successful policy implementation is to identify the total organization to support and see whether each administrative task and activity is carried out in a way that properly combines all requirements, so that the implementation of the policy implementation can be enjoyed.”

Tuntutan bagi setiap pegawai dalam memuat komitmen pada saat mengerjakan tugas dan tanggung jawab bukanlah menjadi sebuah beban melainkan bekal utama untuk meraih kesuksesan tujuan. Melalui komitmen, setiap anggota akan mengalami kemudahan untuk mengimplentasikan kebijakan, karena komitmen yang terbentuk adalah bukan untuk kepentingan pribadi ataupun kelompok sehingga mereka tidak akan terjebak dengan kepentingan politik praktis. Oleh karena itu, komitmen harus mampu direalisasikan oleh setiap anggota untuk memperoleh ikatan yang erat satu sama lain, menciptakan hubungan harmonis, dan mempermudah pencapaian sasaran kebijakan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi. Komitmen merupakan aksi nyata yang dapat dilakukan oleh pemerintah.

Menurut Kotter (1996:25), *changes resulting from new policies often face resistance from individuals or groups who do not want to abandon existing ways of working*. Implementasi kebijakan merupakan tahap krusial dalam siklus kebijakan publik yang sering kali menghadapi berbagai tantangan. Meskipun kebijakan telah dirumuskan dengan baik, pelaksanaannya sering kali tidak berjalan sesuai rencana. Tantangan lain yang dihadapi dalam implementasi kebijakan adalah resistensi dari pihak-pihak yang terlibat, baik itu dari masyarakat maupun dari dalam lembaga pemerintah itu sendiri. Hal ini sering kali disebabkan oleh

kurangnya pemahaman tentang kebijakan yang diimplementasikan atau ketidakpuasan terhadap proses pengambilan keputusan.

Kesulitan dalam implementasi kebijakan adalah tantangan yang kompleks dan multifaset. Faktor-faktor seperti struktur birokrasi yang kaku, budaya organisasi yang tidak mendukung, serta keterbatasan sumber daya menjadi penghambat utama. Selain itu, contoh kasus seperti kebijakan pendidikan menunjukkan bahwa tantangan sosial dan infrastruktur juga mempengaruhi efektivitas implementasi kebijakan. Oleh karena itu, penting untuk merumuskan strategi yang lebih inklusif dan adaptif dalam pelaksanaan kebijakan agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai dengan lebih baik.

2.1.6. Konsep Inovasi

Inovasi adalah rangkaian proses yang ada pada suatu organisasi yang dalam pengolahannya mengutamakan ide-ide dengan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki untuk membuat, mengembangkan, hingga menjalankan seluruh sistem yang ada dengan maksimal sehingga dapat memenuhi segala bentuk kebutuhan tanpa merasa kesulitan dalam melakukan penyesuaian terhadap lingkungan.

West & Farr seperti dikutip Ancok (2013:34) mendefinisikan konsep inovasi sebagai berikut:

“the intentional introduction and application within a role, group organization of ideas, processes, products or procedures, new to the relevant unit of adoption, designed to significantly benefit the individual, the group, organization or wider society”

Berdasarkan pernyataan tersebut, diketahui bahwa konsep yang terbaru dalam berbagai aspek kehidupan dapat memberikan manfaat yang signifikan yang dapat dirasakan dalam cangkupan yang luas. Penerapannya dalam organisasi

haruslah merancang dengan teliti dan kritis, mulai dari ide, proses, prosedur hingga produk yang dihasilkan juga harus memiliki nilai positif yang berdampak pada kemajuan organisasi dan masyarakat.

Inovasi tidak hanya digambarkan dalam bentuk sebuah produk saja, melainkan sebuah ide atau gagasan dari kreativitas seseorang dalam mengemukakan suatu objek. Inovasi juga merupakan sebuah wujud yang baru dalam kehidupan yang dialami oleh setiap masyarakat. Konteks baru tersebut berupa pemasaran dan perilaku konsumen yang dikaitkan dengan inovasi pada sebuah produk dan jasa yang telah dikembangkan atau belum pernah ada sebelumnya.

Kata inovasi memiliki arti sebagai sebuah proses atau hasil pengembangan yang memanfaatkan pengalaman, pengetahuan hingga keterampilan seseorang untuk terus berkreasi dan berinovasi dalam menciptakan dan memperbaiki suatu produk dengan nilai yang lebih berarti.

Penerapan inovasi dalam organisasi harus memperhatikan kreativitas yang dimiliki oleh sumber daya manusia (SDM) dalam kemampuannya menciptakan ide pembaharuan yang mengikuti arus global dan pertumbuhan masyarakat. Ide yang muncul akan dievaluasi untuk mengetahui apakah ide tersebut layak atau tidak untuk dilanjutkan. Tahapan dalam kesiapan dan kematangan berinovasi diperlukan beberapa hal seperti waktu, sumber daya, dan finansial yang harus didedikasikan secara penuh untuk pengelolaannya.

Penjelasan lebih detail mengenai tahap pertama adalah mempersiapkan sebuah konsep awal berupa ide-ide inovatif yang diperlukan organisasi. Setiap prosesnya akan ada saja ide-ide yang ditolak karena dianggap tidak cocok diterapkan pada organisasi sehingga akan mengalami kesulitan dalam pelaksanaannya. Hanya ide inovatif terbaik yang memiliki tingkat keberhasilan tinggi yang akan melaju ke tahap berikutnya untuk melakukan pengembangan ide. Pengembangan ini harus dilakukan dengan benar untuk melihat sejauh mana dampak penerapan pada percobaan sebelum diaplikasikan. Ketika sudah melakukan pengembangan ide, maka akan ada pengambilan keputusan untuk meninjau lebih jauh bagaimana ide tersebut memiliki potensi pada perkembangan sebuah organisasi, yang kemudian dicanangkan anggaran bagi pertumbuhan organisasi kedepannya.

Tahap kedua yaitu mendeskripsikan dan mengeksplorasi ide yang sudah dipilih secara detail dengan melakukan diskusi berkaitan elemen-elemen yang harus dipersiapkan. Elemen-elemen ini yang akan mendongkrak perkembangan organisasi melalui peningkatan sumber daya yang dimiliki, waktu bahkan persiapan anggaran dalam antisipasi berbagai resiko yang kemungkinan akan dihadapi. Pada tahap ini konsep ide yang sudah dipilih harus terus dipantau tindak lanjutnya mengenai seberapa besar perkembangannya dalam rangka mewujudkan sebuah ide yang memiliki konteks inovatif.

Tahap ketiga yaitu pengujian terhadap ide yang sudah dipilih. Pada bagian proses ini pengujian dilakukan oleh *stakeholder* yang berkaitan dengan kajian yang diambil dalam ide inovatif tersebut. Adanya pengujian bertujuan untuk melihat

bagaimana reaksi dari para *stakeholder*. Jika respon stakeholder kurang baik terhadap ide yang diujikan, maka sangat kecil kemungkinan untuk ide inovasi tersebut diaplikasikan. Begitu pun sebuah ide inovasi tidak akan memiliki makna apabila tidak dapat diaplikasikan. Oleh karena itu, diperlukan kematangan dalam segala aspek yang harus disiapkan dalam ide inovasi tersebut.

Menurut Suryadi dan Hidayat (2022) bahwa sebuah konsep inovasi harus memiliki alternatif strategi. “*Grand Strategy Matrix which has a superior strategic position, and recommended choosing alternative strategies*”. Jika dalam pelaksanaan inovasi memperhatikan segala resiko yang kemungkinan terjadi, maka dalam pemenuhan kesiapan pemerintah mutlak membuat berbagai alternatif strategi untuk menghadapi tantangan yang ada agar menjadi lebih unggul.

Inovasi merupakan salah satu pilar penting dalam perkembangan ekonomi dan sosial di era modern ini. Inovasi adalah proses yang mengubah ide-ide baru menjadi barang atau jasa yang dapat dipasarkan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam suatu sistem ekonomi. Dalam konteks ini, inovasi tidak hanya terbatas pada produk baru, tetapi juga mencakup proses, layanan, dan model bisnis yang dapat memberikan nilai tambah bagi konsumen.

Dalam kajian lebih lanjut, inovasi dapat dibedakan menjadi beberapa tipe, yaitu inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran, dan inovasi organisasi. Inovasi produk merujuk pada pengembangan barang atau jasa baru yang memenuhi kebutuhan pasar, sedangkan inovasi proses berkaitan dengan cara baru dalam memproduksi atau menyampaikan produk dan jasa tersebut. inovasi juga

menghadapi tantangan, terutama dalam hal penerimaan pasar dan regulasi. Banyak inovasi yang gagal karena kurangnya pemahaman tentang kebutuhan konsumen atau karena regulasi yang ketat.

Menurut Rogers (2003) menyebutkan bahwa inovasi dalam praktiknya memiliki elemen-elemen yang berkaitan dengan keberlangsungan inovasi itu sendiri, diantaranya sebagai berikut:

1. *Relative Advantage. Innovation must have an advantage that becomes a special attraction and characteristic of the existence of the innovation.*
2. *Innovation Suitability. Innovation must be adaptive, which aims to ensure that innovation can continue to make adjustments to all forms of existing changes, whether it is improving previously existing innovations, in order to minimize the budget factor which is not small. If it is felt that the previous innovation is no longer feasible, then the context of innovation here is not to improve it but to provide a transition to the latest innovation for better growth in the future.*
3. *Complexity. The innovation that is created will give rise to its own level of complexity because it is still new. However, this complexity that arises will not be a big obstacle, if it has been properly prepared before application. So that implementers can continue to be creative and innovate accompanied by a learning process that is carried out regularly, effectively and efficiently.*
4. *Possible Try . Innovation can be carried out if trials have been carried out which will have an impact on the quality of the innovation itself. Innovations that successfully pass through this phase cannot be denied for their feasibility and quality that should be appreciated in their implementation.*
5. *Ease of observation. Innovations that have been made must continue to be observed to see how far they work and how they can develop in a better direction.*

Istilah inovasi kebijakan oleh pemerintah terdapat pada Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Inovasi pada setiap daerah diperlukan untuk meningkatkan kinerja aparatur. Adanya peraturan perundang-undangan tersebut membuat pemerintah harus secara konsisten melakukan pergerakan positif melalui kreativitas untuk menciptakan sebuah inovasi. Inovasi

dituntut ada pada setiap kebijakan yang dikeluarkan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Inovasi yang dilakukan harus mempunyai konsistensi dan komitmen yang matang untuk mendukung keberhasilan dari penerapan inovasi tersebut.

Inovasi sangat berdampak baik dalam keberlangsungan sebuah organisasi. Adanya inovasi juga dapat mendukung pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan dan kemudahan organisasi dalam menghadapi tantangan di masa depan karena orientasinya terus adaptif dalam mengembangkan inovasi. Inovasi diibaratkan seperti sebuah mesin yang kuat dan kokoh, yang akan membuat organisasi mampu bertahan dari segala bentuk perubahan zaman. Inovasi juga mampu menciptakan kesejahteraan baik itu yang dirasakan oleh pihak internal maupun eksternal. Oleh karena itu, diperlukan sebuah kemampuan baru dengan peningkatan kreativitas dan daya pikir yang dimiliki oleh sumber daya manusia untuk menjadi sumber kekuatan dalam organisasi.

Menurut Ibrahim (2008:131), kepekaan organisasi terhadap munculnya sebuah inovasi dipengaruhi oleh beberapa aspek berikut ini:

1. Ukuran organisasi.
2. Karakteristik struktur organisasi.
3. Karakteristik perorangan (pemimpin)
4. Karakteristik eksternal organisasi

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa konsep inovasi merupakan solusi dari permasalahan-permasalahan yang terjadi. Sebuah inovasi akan menawarkan hal-hal yang bersifat baru yang sudah dilakukan berbagai tahapan dan lolos uji untuk kemudian diaplikasikan. Inovasi akan berdampak pada pemberdayaan masyarakat dan peningkatan kualitas sumber daya yang dimiliki. Adanya konsep inovasi yang diterapkan pada organisasi akan

memiliki banyak manfaat karena dapat menjawab tantangan saat ini hingga masa yang akan datang. Sehingga dengan penerapan konsep inovasi, sebuah organisasi tidak akan tertinggal atau ditinggalkan masyarakat karena orientasinya adalah terus melakukan pembaharuan untuk peningkatan dalam memberikan layanan secara prima.

2.1.7. Konsep Inovasi Kebijakan

Inovasi kebijakan merupakan elemen penting dalam menciptakan kebijakan publik yang lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Melalui pemahaman yang mendalam tentang konsep, pentingnya, model, tantangan, dan implementasi inovasi kebijakan, pemerintah dapat merancang strategi yang lebih baik dalam menghadapi berbagai tantangan sosial dan ekonomi. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut tentang inovasi kebijakan sangat diperlukan untuk mengidentifikasi praktik terbaik dan mengatasi tantangan yang ada.

Menurut Howlett dan Ramesh (2014:45), inovasi kebijakan adalah *a process that involves creating new solutions to existing problems in the context of public policy*. Inovasi kebijakan merujuk pada pengembangan dan penerapan ide-ide baru dalam proses pembuatan kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik. Proses ini sering kali melibatkan kolaborasi antara berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil. Dalam konteks ini, penting untuk memahami bahwa inovasi tidak hanya terbatas pada teknologi, tetapi juga mencakup perubahan dalam struktur organisasi, prosedur, dan pendekatan dalam pengelolaan kebijakan.

Inovasi kebijakan juga menghadapi berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah resistensi dari berbagai pihak yang merasa terancam oleh perubahan.

Rekomendasi untuk pemerintah adalah agar terus mendorong kolaborasi antara berbagai pemangku kepentingan dalam proses pembuatan kebijakan. Dengan melibatkan masyarakat, sektor swasta, dan akademisi, pemerintah dapat menciptakan solusi yang lebih inovatif dan inklusif. Selain itu, penting untuk melakukan manajemen perubahan yang baik agar inovasi kebijakan dapat diterima dan diimplementasikan dengan efektif. Pemerintah juga perlu memastikan bahwa data dan informasi yang akurat tersedia untuk mendukung pengambilan keputusan yang berbasis bukti. Melalui pengembangan sistem informasi yang baik, pemerintah dapat meningkatkan kualitas kebijakan yang dihasilkan. Selain itu, pemerintah harus bersikap adaptif terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan sosial dan ekonomi agar kebijakan yang dihasilkan tetap relevan.

Penting bagi pemangku kepentingan untuk melakukan pendekatan yang inklusif dalam proses inovasi, dengan melibatkan masyarakat dan mendengarkan aspirasi mereka. Pendekatan ini, membuat inovasi kebijakan dapat diterima dan diimplementasikan dengan lebih efektif. Mengatasi tantangan yang ada dan menerapkan rekomendasi tersebut, inovasi kebijakan dapat berkontribusi pada pembangunan sosial dan ekonomi yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penting bagi semua pemangku kepentingan untuk bekerja sama dalam menciptakan kebijakan publik yang lebih baik dan lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Inovasi kebijakan merujuk pada pengembangan dan penerapan ide-ide baru dalam proses pembuatan kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam mencapai tujuan publik. Menurut OECD (2015:22), inovasi kebijakan dapat didefinisikan sebagai *substantive changes in the way governments design and implement policies to improve desired outcomes*. Dalam konteks ini, penting untuk memahami bahwa inovasi tidak hanya terbatas pada teknologi, tetapi juga mencakup aspek sosial, organisasi, dan proses.

Inovasi kebijakan adalah tentang mencari cara baru untuk mencapai tujuan publik dalam menciptakan kesejahteraan yang mengutamakan kepentingan umum di atas kepentingan individu dan kelompok tertentu. Inovasi kebijakan merupakan kunci dalam pembangunan sosial yang berkelanjutan. Adopsi pendekatan yang inovatif, pemerintah dapat menciptakan kebijakan yang lebih responsif dan inklusif, serta mendorong partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut tentang inovasi kebijakan sangat diperlukan untuk mengidentifikasi praktik terbaik dan mengatasi tantangan yang ada. Pemerintah perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi adopsi inovasi kebijakan agar dapat merancang strategi yang lebih efektif. Misalnya, dalam pengembangan teknologi informasi, pemerintah perlu memastikan bahwa infrastruktur yang memadai tersedia untuk mendukung implementasi kebijakan.

Edler & Fagerberg (2017) juga mengungkapkan bahwa *new policy innovation can be said to be an innovative policy if the policy contains and regulates something new that can have a big impact and change in the public*

interest. Meskipun inovasi kebijakan memiliki potensi besar untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik, implementasinya sering kali dihadapkan pada berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah kurangnya dukungan politik dan sumber daya yang memadai. Selain itu, resistensi terhadap perubahan juga menjadi tantangan signifikan dalam implementasi inovasi kebijakan. Banyak pegawai pemerintah yang merasa terancam oleh inovasi yang dapat mengubah cara kerja mereka, sehingga mereka cenderung menolak perubahan tersebut. Oleh karena itu, penting untuk melakukan manajemen perubahan yang efektif dan melibatkan semua pihak dalam proses inovasi. Ketidakpastian dalam lingkungan eksternal juga dapat mempengaruhi keberhasilan inovasi kebijakan

Menurut Kingdon (2011:89) perlu adanya dukungan dari pemangku kepentingan, *without support from key stakeholders, policy innovations tend to be difficult to implement*. Dalam konteks Indonesia, misalnya, banyak program inovatif yang terhambat karena kurangnya komitmen dari pemerintah daerah dan keterbatasan anggaran. Perubahan yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan kegagalan dalam implementasi inovasi. pemerintah perlu bersikap fleksibel dan adaptif terhadap perubahan yang terjadi di masyarakat. Dengan demikian, inovasi kebijakan harus dirancang dengan mempertimbangkan kemungkinan perubahan dalam konteks sosial dan ekonomi. Selain itu, kurangnya data dan informasi yang akurat dapat menghambat proses inovasi kebijakan.

Menurut Nutley et al. (2007:45), *Inappropriate use of data can lead to wrong decision making in policy making*. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah untuk mengembangkan sistem informasi yang baik untuk mendukung proses

pengambilan keputusan yang berbasis bukti. Dengan cara ini, inovasi kebijakan dapat diimplementasikan dengan lebih efektif. Secara keseluruhan, tantangan dalam implementasi inovasi kebijakan memerlukan perhatian serius dari pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya. Dengan mengidentifikasi dan mengatasi tantangan yang ada, pemerintah dapat menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi kebijakan dan meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Adapun, Charles Edquist (2001) menyebutkan bahwa *“Policy innovation can be in the form of goods or services, where the policy innovation process is how the innovation product can achieve its goals.”*

Tahapan proses inovasi kebijakan mencakup serangkaian langkah yang saling terkait, mulai dari identifikasi masalah hingga pemantauan dan penyesuaian. Memahami setiap tahapan dalam proses ini sangat penting bagi para pembuat kebijakan untuk memastikan bahwa inovasi yang dihasilkan dapat memberikan manfaat yang maksimal bagi masyarakat. Proses inovasi kebijakan tidak terlepas dari berbagai tantangan yang dapat menghambat keberhasilan implementasinya. Salah satu tantangan utama adalah resistensi terhadap perubahan, baik dari dalam pemerintah maupun masyarakat.

Tantangan lain yang sering dihadapi adalah kurangnya sumber daya, baik finansial maupun manusia, untuk mendukung inovasi kebijakan. Dalam banyak kasus, pemerintah menghadapi keterbatasan anggaran yang menghambat kemampuan mereka untuk mengimplementasikan kebijakan secara efektif. Selanjutnya, tantangan dalam koordinasi antar lembaga juga menjadi hambatan dalam proses inovasi kebijakan. Dalam banyak kasus, kebijakan yang kompleks

memerlukan kolaborasi antara berbagai lembaga pemerintah, yang sering kali memiliki tujuan dan prioritas yang berbeda. Tantangan lain yang perlu diperhatikan adalah kurangnya data dan informasi yang akurat untuk mendukung proses pengambilan keputusan. Dalam banyak kasus, pembuat kebijakan tidak memiliki akses yang memadai terhadap data yang diperlukan untuk merumuskan kebijakan yang efektif. Tantangan dalam proses inovasi kebijakan sangat beragam dan kompleks. Memahami tantangan-tantangan ini sangat penting bagi para pembuat kebijakan untuk mengembangkan strategi yang efektif dalam mengatasi hambatan yang ada dan memastikan bahwa inovasi kebijakan dapat diterapkan dengan sukses.

Edler & Fagerberg (2017) mengemukakan bahwa inovasi kebijakan hadir sebagai pengenalan solusi baru dalam menanggapi masalah, tantangan, serta peluang yang muncul di lingkungan sosial atau ekonomi.

Ungkapan-ungkapan tersebut menunjukkan bahwa inovasi kebijakan memiliki keterkaitan yang erat dalam hal mengatasi sebuah kekurangan atas suatu tindakan. Inovasi kebijakan berorientasi untuk mengatasi kegagalan pasar dan seluruh bagian di dalamnya. Selanjutnya, untuk lebih memahami mengenai inovasi kebijakan Mulgan & Albury (2003) mengidentifikasikan inovasi kebijakan dalam tiga jenis, yaitu sebagai berikut:

1. Inovasi pada arah dan inisiatif kebijakan baru, merupakan bentuk inovasi yang dituntut untuk terus menciptakan hal-hal yang baru yang belum pernah ada sebelumnya, sebagai wujud adaptasi pemerintah untuk terus menjadi lebih baik dalam penyelenggaraan pemerintahan.
2. Inovasi pada proses pembuatan kebijakan, yaitu inovasi yang memberikan pengaruh besar pada proses perumusan suatu kebijakan.
3. Inovasi kebijakan terbentuk untuk mendorong pertumbuhan di berbagai sektor pemerintahan dengan memperhatikan segala aspek yang ada untuk

diolah sedemikian rupa sehingga terciptanya kebijakan yang inovatif yang menunjang keberhasilan pencapaian tujuan pemerintah.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa inovasi kebijakan memiliki nilai-nilai krusial pada masing-masing jenisnya, sehingga bukan hal yang mudah bagi pemerintah dalam membuat dan melaksanakan suatu inovasi kebijakan.

Menurut Suwarno (2008), menyatakan bahwa sebuah inovasi kebijakan bukan sesuatu yang terjadi begitu saja, atau tanpa alasan, melainkan dapat terjadi dikarenakan dua hal determinan sebagai berikut:

1. *Internal Determinant*

Internal Determinant atau disebut dengan internal penentu yang terdiri dari karakteristik ekonomi, sosial, dan politik dari sebuah negara yang menentukan keinovatifannya. Misalnya, perubahan sosial ekonomi suatu negara, terjadinya demonstrasi publik, serta instabilitas politik yang mengakibatkan terjadinya perubahan kebijakan yang berkaitan dengan kepentingan publik.

2. *Regional Diffusion*

Regional Diffusion atau disebut dengan difusi regional merupakan suatu kemungkinan yang bisa saja terjadi pada sebuah negara untuk mengadopsi kebijakan tertentu, apabila negara tetangga atau negara lain juga telah mengadopsi kebijakan tersebut

Inovasi memiliki tujuan untuk merevitalisasi administrasi publik, agar lebih responsif, efektif dan efisien dalam penyelenggaraan program pemerintah hingga menciptakan akuntabilitas publik dalam memberikan pelayanan yang berorientasi pada kepentingan umum.

Proses inovasi kebijakan akan berpengaruh terhadap perbaikan manajemen publik dan segala aspek kehidupan, salah satunya adalah mendorong pertumbuhan sektor ekonomi melalui industri kreatif. Adanya pergeseran paradigma mengubah peran pemerintah dari penyedia dan pelaksana program

menjadi fasilitator dan regulator. Pergeseran paradigma tersebut membuat pemerintah harus mampu membuat kebijakan yang pro kepada rakyat, dan kebijakan publik yang bersifat inovatif.

Inovasi kebijakan dalam pelaksanaannya pasti akan tetap bermunculan berbagai kendala yang akan menghambat proses inovasi kebijakan tersebut. Kebijakan publik sebagai instrumen yang memiliki tujuan dalam menyelaraskan antara pemerintah dengan masyarakat dalam setiap pelaksanaan program penyelenggaraan pemerintah yang dirasa masih belum optimal. Di Indonesia sendiri, pengaplikasian inovasi kebijakan masih bersifat stagnan. Hal tersebut dikarenakan inovasi yang dilakukan tidak terhubung dengan peta jalan organisasi, dan tidak memiliki visi jangka panjang, sehingga para implementator dalam pelaksanaannya akan mengalami kesulitan.

Inovasi kebijakan yang tidak memberikan dampak besar, akan mengakibatkan tidak terjadinya perkembangan pada organisasi dan mengalami kesulitan dalam menghadapi perkembangan zaman dan pertumbuhan masyarakat karena organisasi bersifat stagnan tidak inovatif. Kebutuhan inovasi dalam organisasi publik diperlukan adanya kolaborasi dan elaborasi yang bersifat *enable*.

Adanya kendala pada kebijakan publik dalam melakukan sebuah inovasi dapat disebabkan oleh banyak faktor, seperti masih kurangnya kapasitas pejabat publik, budaya birokrasi yang tidak cepat tanggap dalam merespon perubahan pada organisasi dan struktur birokrasi yang kaku dan kurang fleksibel. Orientasi kebijakan yang bertolak belakang antara pemerintah dan publik terutama dalam

proses perencanaan kebijakan juga menyebabkan ketidakharmonisan pada tataran implementasi kebijakan.

Pelaksanaan inovasi kebijakan membutuhkan sebuah kerangka kerja yang memuat secara garis besar pemikiran yang telah disusun secara sistematis untuk mengorganisasikan dan memastikan agar suatu inovasi kebijakan dapat berjalan dengan optimal. Berikut ini terdapat beberapa teori inovasi kebijakan:

Teori pertama (Steelman, 2010) mendefinisikan bahwa inovasi dapat membantu mewujudkan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan inovasi kebijakan terdiri dari:

1. *Individual. Individual factors include motivation, norms and harmony, and conformity.*
2. *Structure. Structural factors include rules and communication, incentives, openness and resistance.*
3. *Culture. Cultural factors include shocks, clustering, and legitimacy.*

Ketiga faktor merupakan pondasi untuk terciptanya inovasi kebijakan. Ketika individu mempunyai motivasi yang tinggi dan melakukan pekerjaan sesuai dengan norma dan budaya yang ditetapkan oleh organisasi, maka akan mendorong terjadinya suatu perubahan yang inovatif. Struktur yang terdiri dari aturan, komunikasi serta intensif yang jelas, dapat meningkatkan nilai konsistensi dan komitmen dalam praktik inovasi kebijakan. Keterbukaan dalam lingkungan politik dapat mengurangi terjadinya penolakan atas inovasi kebijakan yang dilakukan. Budaya juga merupakan strategi untuk memecahkan masalah yang muncul dalam praktik inovasi kebijakan, menjamin keberlangsungan organisasi yang menjalankan inovasi kebijakan. Pada dasarnya, faktor individu, struktur dan

budaya memiliki hubungan yang berkesinambungan satu dengan yang lainnya, yang akan saling mengintervensi inovasi kebijakan.

Teori kedua yaitu OECD (2017) terdapat lima dimensi yang mempengaruhi keberhasilan inovasi kebijakan, sebagai berikut:

1. *Regulations. The rules used in implementing innovation policy contain three rules consisting of laws relating to innovation policy, legal rules, and establishing procedures to achieve a goal.*
2. *Budgeting. Allocation of budgets that are right on target or according to targets based on budgeting results that have been determined by the organization.*
3. *Human resources. The main factor in innovation policy is that creativity is needed and being able to innovate.*
4. *Innovation Organization. Space is organized to innovate, and is used, the development of skills for innovation, as well as support for using new techniques, and the focus is on effectiveness, operating in an ecosystem, and sustainability.*
5. *Risk. Managing risks in implementing innovation policies, as well as how the organization can generate risks that occur.*

Berdasarkan teori tersebut, dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa suatu inovasi kebijakan harus memiliki aspek yang lengkap agar tingkat keberhasilannya dalam organisasi terwujud, dimulai dari regulasi, sumber daya manusia, penganggaran, kesiapan organisasi dalam berinovasi dan mengelola resiko, maka diasumsikan bahwa inovasi kebijakan dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Teori selanjutnya dikemukakan oleh Jean Eric Aubert (2010:68-69) menyatakan bahwa inovasi kebijakan di negara berkembang harus mempertimbangkan keistimewaan atau ciri khas yang dimiliki oleh negara yang bersangkutan. Berkaitan dengan itu ada beberapa dimensi yang perlu ditekankan oleh para negara berkembang dalam melakukan inovasi kebijakan, dimensi-dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Technology strategy, tapping into global knowledge and technology for dissemination in the local economy.* Low- and middle-income countries should emphasize adapting global knowledge to local needs, while the R&D structure should focus on adaptive research in close contact with local needs and users. Those countries should also give priority to establishing a dense network of offices and mechanisms for facilitating the diffusion and adoption of new technologies and practices among peasant and other communities.
2. *Institutions, minimal equipment.* Developing countries in general, and low-income countries in particular, tend to have a mediocre innovation climate, including poor governance, limited infrastructure, inadequate education, and lack of managers. Middle-income countries may at least have specific areas (cities, for examples) whose institutions function at the level of those in high-income countries. In these difficult contexts, however, there is a need for at least minimal policies and mechanisms for supporting innovation, starting with an autonomous agency able to act flexibly on all types of issues, including (a) the direct support of innovative projects through provision of technical, financial, and other needs; (b) the removal of regulatory or informal obstacles to innovative efforts, such as customs procedures or rules on university-industry cooperation; and (c) the stimulation of change through demonstration projects, such as programs to familiarize schoolchildren with science and technology.
3. *Legal framework, minimal rules of the game.* Most countries, including the poorest, need to reorient their established structures for research, education, and the like. It is important to adopt the types of policy rules outlined above, such as matching funds or minimal contract funding. When new institutions are needed, clear rules of the game inspired by those principles should be imposed. Similarly, it is essential to have a solid infrastructure for norms, standards, and quality control to ensure proper commercialization of products for either the internal or the external market.
4. *Policy focus, specific needs and assets.* Sectors such as agriculture and tourism are typically among those that should receive close attention and adequate support in all areas, including technology, trade, management, and logistics. Poor communities also deserve particular care and can benefit greatly from well-tuned, but not necessarily costly or extensive, support.
5. *Agents of change, using global connections for leveraging change in the domestic context.* Dependence on foreign technology, the importance of foreign actors for accessing global markets, the potential role of diasporas, and the relative weight of foreign aid in the government budget are all factors that can influence change and help reverse the institutional and behavioral inertia that affects domestic activity.
6. *Reform approach, acting on specific sites and stimulating broader reforms via success stories.* Since it is inherently difficult to engage reforms nationwide, government policies should concentrate on specific sites or

sectors, given that there are always assets to exploit. A well-articulated government action with an appropriate package of measures—will help ensure success and build trust and confidence in society. When a critical mass of such projects becomes visibly successful, a positive association process leads to broader reforms. It then becomes possible to reshape institutions gradually in line with global standards.

7. *Cultural and behavioral characteristics, respecting cultural and behavioral specificities. Like the economically advanced countries, the developing world has its specific characteristics. The idea that “one size fits all” is now widely rejected, but beyond that there is a need to understand specific motivations and behavior as people innovate, create new things, adapt their institutions, and manage their businesses. These cultural specificities differ not only from one country to another but also within a single country among its provinces, cities, and villages.*

Teori tersebut menjelaskan bahwa inovasi kebijakan yang dilakukan oleh negara berkembang harus diperhatikan strategi teknologi, institusi dengan kesiapan tata kelola yang baik, regulasi dan payung hukum yang jelas sebagai pedoman pelaksanaan inovasi, fokus kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan daerah yang bersangkutan, agen perubahan sebagai pihak yang dapat membantu membawa perubahan yang diinginkan, pendekatan reformasi, serta pentingnya mengenali karakteristik dan budaya setempat sebagai sasaran inovasi kebijakan.

2.1.8. Inovasi pada UMKM

Usaha mikro kecil dan menengah memiliki kontribusi yang besar bagi sektor ekonomi. Peran dari keberadaan sektor UMKM adalah menyediakan lapangan pekerjaan sehingga menekan jumlah atau tingkat pengangguran. Sektor yang terus meningkat tahun ke tahun memiliki dampak positif untuk menyerap tenaga kerja sebanyak mungkin. Selain itu, keberadaannya memberikan produk unggulan untuk membentuk produk domestik bruto yang tinggi. Keuntungan dan kebermanfaatan yang diperoleh tidak hanya dirasakan oleh negara atau setiap daerah, atau pemilik usaha melainkan masyarakat juga dapat menikmatinya. Hal

tersebut dikarenakan, dapat menciptakan kesejahteraan yang dibuktikan dengan pemerataan ekonomi, mendorong kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, hingga optimalisasi devisa negara.

Jika dilihat dari berbagai aktifitas ekonomi, memang sektor usaha mikro kecil dan menengah memberikan keuntungan pada pelaku usaha. Namun pada kenyataannya, tidak hanya memberikan efek samping yang sederhana itu. Tidak hanya memberikan aspek yang menguntungkan bagi pelaku usaha, tetapi juga mampu memberikan pengaruh yang positif bagi lingkungan terdekatnya.

Menurut Suryadi, Purwanto, dan Sunarya bahwa sebuah inovasi tidak terpisah dengan faktor-faktor lingkungan (2017):

“Studies on the management of community business entities are still conventional and not integrated with each other. This makes the local economy not show a significant increase and environmental conditions are out of control. To overcome these problems, an environmentally friendly creative economy model is needed. The creative economy model, which is an environmentally friendly business activity concentrated on seaweed, agrosilvopastoral, and ecotourism, is expected to be able to overcome people's economic problems”.

Sebuah inovasi harus memperhatikan faktor lingkungan agar tidak terjadi permasalahan yang akan merugikan banyak pihak. Seringkali pemerintah ataupun masyarakat dalam mengembangkan sebuah produk atau menciptakan tempat untuk memfasilitasi para pelaku usaha tidak mempertimbangkan resiko yang akan merusak lingkungan sekitar. Hal ini tentunya akan berakibat pada pengembangan ekonomi lokal yang tidak akan efektif dan efisien.

Kemampuan sektor UMKM dalam menyerap tenaga kerja menjadikannya sebagai solusi dalam mengatasi permasalahan kemiskinan. Kemiskinan dimulai dari ketidakmampuan dalam memenuhi kebutuhan sendiri, sulit untuk menyesuaikan dengan perubahan dan mengikuti tren yang ada, bahkan untuk memenuhi kebutuhan pokok sehari-hari mengalami kesulitan. Kejadian tersebut berawal dari kondisi ekonomi yang tidak stabil, terdapat banyak pengeluaran tetapi tidak memiliki pemasukan atau mungkin minus. Sektor usaha baik mikro, kecil dan menengah akan lahir dimana saja, fleksibel dan mengikuti kebiasaan ekonomi sesuai dengan lingkungan masyarakat dimana ia tumbuh. Oleh karena itu, UMKM menjadi pemerataan ekonomi karena ia mampu merangkul seluruh lapisan masyarakat.

Pemerintah harus memberikan perhatian lebih untuk mengembangkan sektor usaha agar berpotensi tinggi dalam mengatasi permasalahan kemiskinan dengan pemerataan sektor ekonomi. Aksi nyata yang dilakukan oleh pemerintah sebagai penyedia layanan publik atau kebijakan adalah dengan melakukan penyuluhan, agar masyarakat memiliki kemampuan dan jiwa wirausaha dengan dibekali pengetahuan untuk menjalankan aktifitas usaha. Aksi nyata tersebut menjadi langkah awal untuk mendorong pembangunan ekonomi daerah.

UMKM dapat dikatakan sebagai kekuatan atau pondasi ekonomi negara atau setiap daerah, bahkan ketika musibah covid-19 merajarela sektor ini yang mampu bertahan. Keberadaannya mampu menghantarkan suatu daerah untuk semakin dikenal oleh daerah lain atau bahkan negara lain. Artinya potensi yang dimiliki adalah mencerminkan suatu ciri khas atau keistimewaan yang hanya

terdapat pada sektor usaha tersebut sebagai produk unggulan. Dampaknya akan mengalami kemajuan dari berbagai sektor, tidak hanya ekonomi tetapi dapat memajukan pariwisata dan komponen lainnya. Jika kepercayaan masyarakat tinggi terhadap produk lokal, akan ditunjukkan dengan daya beli yang tinggi. Ketika produk lokal mampu menguasai pasar, maka ia akan mempunyai celah untuk bersaing di kancah internasional dengan kualitas terbaiknya. Oleh karena itu diperlukan inovasi kebijakan sebagai bentuk dukungan dari pemerintah dalam kelangsungan pertumbuhan sektor ekonomi.

Menurut Bustomi dan Avianto (2022) diperlukan *branding* untuk strategi pengembangan kota, berikut pernyataannya *“For developing a new branding that can be implemented, the actors necessary to identify and assess internal and external factors policy for further formulation development of tourism city strategy”*.

Melalui inovasi kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah Kota Bandung dapat meningkatkan pertumbuhan sektor ekonomi dengan strategi branding produk. Pentingnya memahami branding sebagai strategi pengembangan suatu daerah dalam meningkatkan kualitas sumber daya yang ada agar memiliki nilai yang unggul sehingga mampu bertahan dalam berbagai kondisi dan memiliki kemampuan dalam menghadapi persaingan global. Inovasi kebijakan publik merupakan solusi dalam menyelesaikan berbagai permasalahan yang terjadi pada UMKM. Solusi yang diberikan adalah dengan memberikan penguatan-penguatan yang terdiri dari dimensi kebijakan yang telah disesuaikan dengan kebutuhan saat ini atau yang akan datang. Inovasi kebijakan memberikan berbagai alternatif untuk

mengembangkan sektor usaha. Kehadiran inovasi ini merupakan langkah awal pemerintah menyadari bahwa betapa pentingnya sektor usaha mikro kecil dan menengah pada suatu daerah dan negara. Hal tersebut membuktikan bahwa pertumbuhan yang terjadi pada sektor ekonomi memiliki azas manfaat pada produktifitas dengan berkembangnya sumber daya manusia, perbaikan pada tatanan organisasi, kebutuhan yang semakin kompleks pada lingkungan masyarakat membuat pemerintah terus menciptakan kebijakan yang disesuaikan dengan sasaran dari apa yang telah ditetapkan.

Kepentingan publik menjadi orientasi utama yang harus diperhatikan oleh pemerintah, dampak dari UMKM sendiri adalah sangat besar pada persentase PDB. Melalui inovasi kebijakan, dapat menghantarkan sektor usaha tidak hanya berkembang, melainkan memberikan kesempatan sektor usaha *untuk go global*. Melalui persaingan global, para pelaku usaha akan memiliki kesadaran untuk terus melakukan berbagai inovasi untuk perkembangan yang lebih baik. Tentu saja dengan inovasi akan menciptakan kebaharuan yang terus-menerus terjadi sehingga keterampilan dan kemampuan yang dimiliki akan terus diasah dan meningkat.

Inovasi pada UMKM merupakan aspek yang sangat penting untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha di era globalisasi dan digitalisasi. Meskipun terdapat berbagai tantangan yang dihadapi, seperti keterbatasan akses modal, rendahnya tingkat pendidikan, dan budaya risiko yang rendah, pelaku usaha memiliki potensi besar untuk berinovasi. Dengan memahami faktor-faktor pendorong dan penghambat inovasi, serta menerapkan strategi yang tepat, usaha

mikro kecil dan menengah dapat beradaptasi dengan perubahan pasar dan menciptakan nilai tambah yang signifikan.

Penting bagi semua pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, lembaga keuangan, dan masyarakat, untuk bersinergi dalam mendukung inovasi pada UMKM. Dengan demikian, pelaku usaha baik mikro, kecil dan menengah tidak hanya dapat bertahan, tetapi juga berkembang dan berkontribusi terhadap perekonomian Indonesia yang lebih kuat dan berkelanjutan.

2.2. Alur Berpikir Kajian Pustaka

Pada tatanan administrasi publik, seringkali terjadi permasalahan yang muncul ke permukaan yang segera harus dicarikan solusi pemecahan masalah tersebut. Alternatif-alternatif kebijakan yang dibuat dalam rangka mengatasi berbagai masalah yang kemungkinan akan timbul dari berbagai sektor. Oleh karena itu, administrasi publik memiliki peran yang sangat besar dalam mensejahterakan masyarakat. Keberadaannya mencerminkan kondisi negara yang demokrasi dengan pelaksanaan dengan program dan kegiatan yang terdiri dari strategi dalam kebijakan. Hal penting dalam pengimplementasian kebijakan adalah pada pengelolaan untuk mengembangkan sumberdaya manusia. Masyarakat menjadi faktor yang sangat penting dalam suatu kebijakan, hal tersebut dapat dilihat dengan aspirasi dan antusias dalam program dan kegiatan yang telah dilakukan oleh pemerintah. Keikutsertaan masyarakat akan mendorong kesuksesan pencapaian tujuan.

Adanya kebijakan publik untuk mengetahui isu-isu terhangat dan terbaru yang muncul di lingkungan masyarakat untuk kemudian segera dibuat alternatif penyelesaian masalah tersebut. Isu yang muncul dapat diperkirakan oleh aktor kebijakan publik apakah isu tersebut menjadi prioritas utama yang harus dipecahkan oleh pemerintah ataukah isu tersebut masih bisa teratasi oleh keadaan. Isu yang kemudian dibuatkan suatu kebijakan, menandakan bahwa isu tersebut berpotensi untuk berkembang menjadi besar dan memiliki resiko yang tinggi ketika tidak ditanggapi secara cepat. Keberadaan kebijakan publik dapat melihat responsif dan kepekaan dari pemerintah dalam mengatasi berbagai permasalahan dan kebutuhan masyarakat.

Tidak semua isu yang ada di lingkungan masyarakat dapat dicarikan alternatif solusi pemecahan masalah melalui kebijakan. Isu yang menjadi prioritaslah yang akan diutamakan oleh pemerintah agar tidak menimbulkan dampak negatif yang berkelanjutan. Peran administrasi publik adalah pengambilan keputusan dalam menentukan isu terpilih untuk dibuatkan kebijakan. Oleh karena itu, pemerintah menentukan strategi seperti apa yang akan dilakukan untuk mengelola organisasi dan keberlangsungan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut juga diungkapkan oleh Thoha (2012:104) bahwa:

“Pada administrasi publik terdapat berbagai kebijaksanaan dalam mengambil sebuah keputusan untuk kebijakan. Kebijaksanaan dalam pengambilan keputusan tersebut menjadi kajian penting yang bersifat deskriptif yang akan sangat membantu dalam keberlangsungan kebijakan. Hal tersebut biasanya memuat keberpihakan pemerintah sehingga muncul perkembangan dengan model-model yang bervariasi. Kajian tersebut memang sulit untuk dibangun, namun pemerintah harus mencoba merealisasikan agar mengetahui keberpihakannya kepada masyarakat akan mendorong mewujudkan sasaran kebijakan yang tepat.”

Penyesuaian administrasi publik dikarenakan perubahan peran negara, banyaknya suara aktor dalam proses kebijakan, perubahan sifat manajemen kebijakan, tren demokorasi dan teknologi. Jika dalam administrasi publik terdapat kombinasi dalam teori dan praktik pada pelaksanaan suatu kebijakan melalui program dan kegiatan yang telah ditetapkan dan disesuaikan sasaran kebijakannya, maka akan mendorong hubungan yang baik antara pemerintah dengan masyarakat sehingga respon terhadap pemerintah menjadi positif. Administrasi publik telah mengupayakan membuat lembaga-lembaga yang menjalankan tugasnya dengan memperhatikan nilai efektifitas dan efisiensi sesuai kebutuhan. Penyelesaian masalah publik memerlukan kemampuan analisa yang tepat dalam kajian keilmuan kebijakan.

Selanjutnya menurut Luankali (2007:145) bahwa:

“Apapun yang butuhkan oleh masyarakat telah diatur dan dimuat dalam kebijakan publik. Kebijakan yang telah dikeluarkan artinya telah sah untuk dilaksanakan karena telah disepakati secara bersama untuk kepentingan umum. Melalui kebijakan merupakan aksi riil dari pemerintah untuk memberikan pelayanan terbaik dengan cepat dan tepat.”

Sebuah kebijakan sudah seharusnya tidak mengedepankan kepentingan individu atau bahkan kelompok. Kebijakan dibuat semata-mata hanya untuk mengatasi permasalahan umum yang sesuai dengan kejadian dan kondisi yang muncul ke permukaan ditengah kehidupan masyarakat. Artinya pemerintah peduli dengan apa yang terjadi pada lingkungan sekitarnya tanpa mengabaikan masukan-masukan dari masyarakat. Kebijakan selain sebagai bentuk solusi dari suatu masalah yang isunya diutamakan oleh pemerintah, ia juga menjadi tolak ukur

keberhasilan suatu pemerintahan. Keberhasilan dari sebuah kebijakan dilihat saat praktik langsung dilapangan atau melalui pelaksanaan kebijakan itu sendiri.

Implementasi kebijakan dilakukan dengan berpedoman pada kebijakan yang telah memiliki regulasi yang sah atau memiliki legalitas. Pelaksanaan kebijakan tidak boleh terdapat perubahan atau penyimpangan yang tidak sesuai dengan isi dari kebijakan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Jika terdapat penyimpangan dalam mengimplemntasikannya pada suatu program dan kegiatan, maka sudah dipastikan mengalami kegagalan karena tidak sesuai dengan apa yang menjadi sasaran atau tujuan. Penyimpangan yang terjadi akan menghambat berjalannya suatu kebijakan, seringkali tindakan yang dilakukan tidak berdasar pada kepentingan umum, kekuasaan disalahgunakan, bahkan tidak peduli dengan penderitaan yang dirasakan oleh masyarakat.

Pentingnya implementasi kebijakan tidak hanya bagi suksesnya suatu program dan kegiatan. Melalui implementasi, pemerintah dapat menilai apakah kebijakan yang sudah dibuat telah sesuai dalam mengatasi permasalahan yang ada, apakah kebijakan yang sudah ditetapkan dengan tepat sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh masyarakat serta apakah kebijakan yang dilakukan masih relevan atau perlu diperbaharui. Artinya kebijakan memiliki rangkaian penting dimulai dari perencanaan hingga evaluasi, yang bisa dilihat dan dinilai melalui sebuah implementasi.

Wahab (2011), menyatakan bahwa implementasi kebijakan memuat unsur kebijaksanaan dalam membuat sebuah keputusan.

“Implementasi kebijakan merupakan melaksanakan suatu keputusan yang dihasilkan dari kebijaksanaan dalam kebijakan. Tindakan yang dilakukan berdasarkan peraturan-peraturan seperti undang-undang atau turunannya seperti regulasi yang bersifat perintah atau keputusan dari pihak eksekutif atau badan lainnya yang memiliki legalitas. Keputusan yang telah ditetapkan adalah keputusan yang telah dimusyawarahkan berdasarkan identifikasi permasalahan, tujuan organisasi atau lembaga, dan sasaran kebijakan. Tentunya hal tersebut dilakukan berdasarkan proses yang terstruktur hingga bisa di implementasikan.”

Berdasarkan perkembangan zaman yang dinamis, hal yang diperlukan dalam implementasi kebijakan adalah inovasi-inovasi yang terus berkembang mengikuti perubahan yang terjadi. Adanya inovasi dalam kebijakan dapat menjawab tantangan dengan menemukan jalan terbaik bagi keberlangsungan kebijakan yang memiliki keberpihakan pada kebutuhan masyarakat. Pemerintah yang memiliki respon secara cepat dan tepat dapat menciptakan ruang secara mandiri dengan antusiasme masyarakat pada rangkaian atau proses kebijakan publik, dimulai dari formulasi hingga evaluasi kebijakan.

Dampak yang dapat dirasakan adalah terwujudnya kesejahteraan yang akan terus mengalami perkembangan secara berkelanjutan. Selain itu, dalam proses kebijakan diperlukan interaksi yang menghasilkan keuntungan yang mampu memberikan jawaban dinamika, tuntutan-tuntutan hingga kepentingan umum. Keuntungan tersebut tidak hanya dirasakan oleh sepihak, melainkan berbagai pihak yang jika diibaratkan seperti symbiosis mutualisme, dimana terdapat hubungan positif yang satu dengan yang lainnya yang akan melahirkan kerjasama, kesinambungan, dan keselarasan dalam kebijakan.

Memperjuangkan kepentingan bersama dalam hal ini adalah publik, dapat dilakukan sedari dini, sebelum kebijakan di sahkan. Kebijakan publik merupakan produk yang dihasilkan oleh pemerintah untuk mengatasi berbagai persoalan yang terjadi. Langkah awal yang dapat dilakukan oleh masyarakat adalah dengan mengikuti perkembangan kebijakan dimulai formulasi atau perumusan kebijakan. Masukan-masukan yang diutarakan merupakan aspirasi yang begitu penting bagi kelanjutan kehidupan bangsa dan negara saat ini ataupun masa yang akan datang. Masyarakat merupakan pemeran utama dalam kebijakan yang mengetajui kebutuhan dan berbagai kepentingan secara tepat. Sedangkan pemerintah tidak terjun langsung dilapangan yang merasakan keadaan atau kondisi tertentu, sehingga diperlukan kebijaksanaan untuk mendengar kritik dan saran dari publik. Mengingat peran pemerintah sebagai fasilitator dan regulator kebijakan, perlunya kemampuan untuk melakukan adaptasi dengan melakukan inovasi untuk menciptakan sinergitas kepentingan.

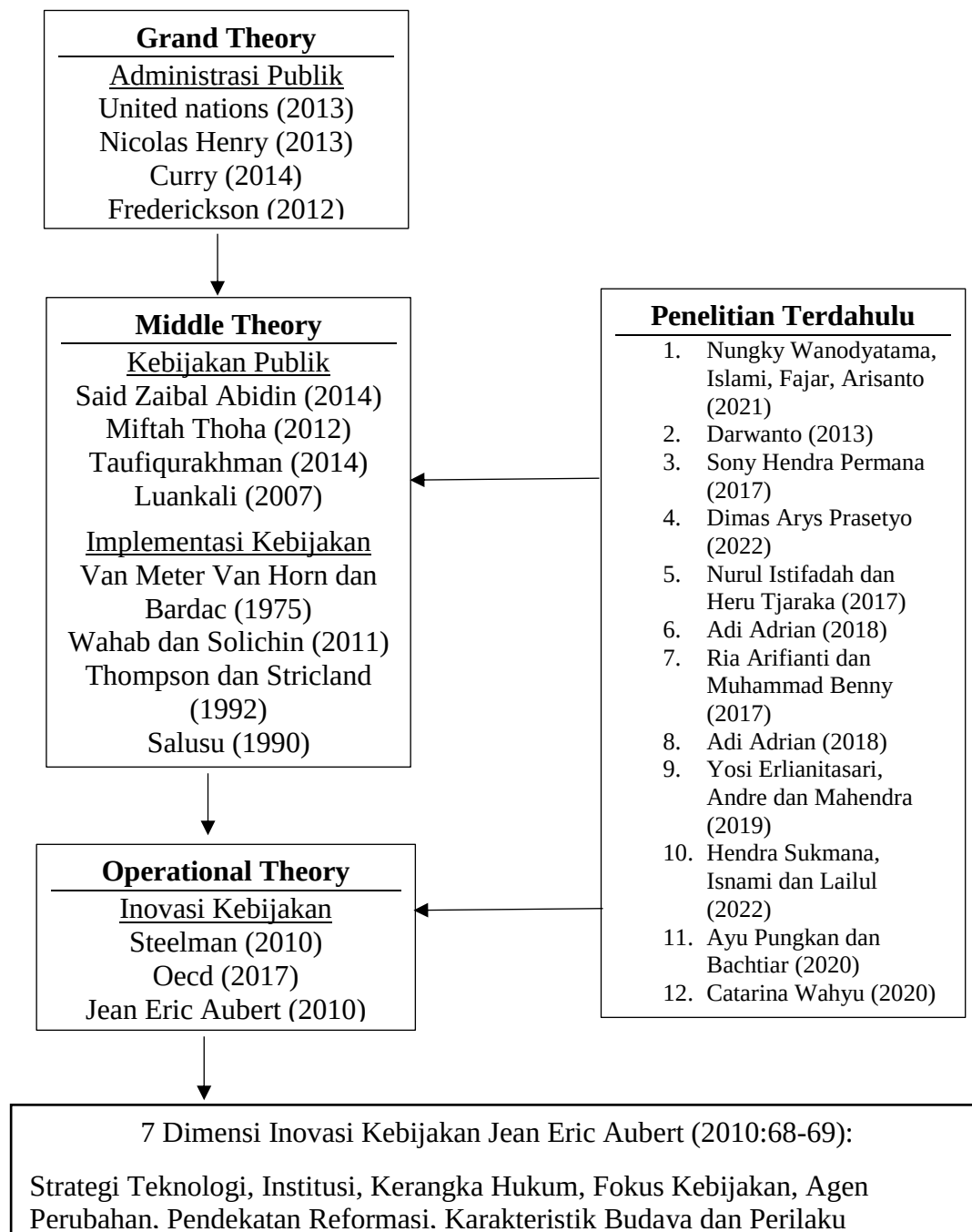
Inovasi di masa sekarang tidak lepas dari berbagai aspek, pada setiap aktifitas yang dilakukan inovasi menjadi perhatian khusus karena selalu berkembang dengan cepat menyesuaikan dengan tren. Inovasi mampu menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan perorangan, kelompok, organisasi hingga negara. Peran penting dari sebuah negara adalah sebagai penyedia layanan, maka melalui inovasi dapat menemukan strategi-strategi dalam pemenuhan kebutuhan dan dapat menjangkau jaringan yang lebih luas secara global.

Charles Edquist (2001) menyebutkan bahwa *“Policy innovation can be in the form of goods or services, where the policy innovation process is how the innovation product can achieve its goals.”*

Inovasi kebijakan juga berkontribusi dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan ekonomi. Dalam konteks ini, kebijakan yang mendukung pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah menjadi sangat penting. Tidak hanya itu, inovasi kebijakan juga berperan dalam meningkatkan daya saing suatu negara di tingkat global. Pentingnya inovasi kebijakan tidak dapat dipandang sebelah mata. Inovasi yang tepat dapat memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kualitas pelayanan publik, pertumbuhan ekonomi, dan daya saing negara. Oleh karena itu, perlu adanya upaya yang lebih sistematis dan terencana dalam mendorong inovasi kebijakan di berbagai sektor.

Inovasi kebijakan digunakan sebagai penguatan berbagai sektor kebijakan publik yang jangkauannya lebih luas. Inovasi kebijakan mengandung unsur perubahan, dimana perubahan yang terjadi merupakan langkah strategis sebagai tindakan nyata pemerintah sebagai fasilitator yang memiliki kebaruan dan kebermanfaatan. Untuk mendorong inovasi kebijakan, diperlukan strategi yang sistematis dan terencana. Salah satu langkah awal yang dapat diambil adalah membangun budaya inovasi di dalam organisasi pemerintah.

Berdasarkan paparan diatas, berikut ini adalah gambar 2.1 mengenai alur berpikir kajian pustaka dalam penelitian:



Gambar 2. 1
Alur Berpikir Kajian Pustaka

2.3. Kerangka Berpikir

Pada bagian ini, peneliti akan memaparkan kerangka pemikiran dari penulisan ini, dimana dengan adanya kerangka penulisan ini diharapkan dapat mempermudah pembaca untuk memahami alur pikiran. Inovasi kebijakan menjadi sebuah topik yang sangat menarik untuk diteliti, karena sebagaimana yang diketahui pada saat ini banyak pemerintah daerah yang melakukan inovasi kebijakan dalam rangka menyelesaikan permasalahan di daerahnya.

Menurut Steelman (2010), mendefinisikan bahwa inovasi dapat membantu mewujudkan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan inovasi kebijakan terdiri dari:

1. *Individual. Individual factors include motivation, norms and harmony, and conformity.*
2. *Structure. Structural factors include rules and communication, incentives, openness and resistance.*
3. *Culture. Cultural factors include shocks, clustering, and legitimacy.*

Salah satu tujuan utama dari inovasi kebijakan adalah untuk optimalisasi pelayanan publik. Dalam konteks ini, inovasi dapat menghadirkan solusi yang lebih efektif dan efisien bagi masyarakat. Inovasi kebijakan juga bertujuan untuk menciptakan inklusi sosial. Inovasi dapat menjangkau kelompok-kelompok masyarakat yang selama ini terpinggirkan. Tujuan lain dari inovasi kebijakan adalah untuk meningkatkan daya saing ekonomi. Dalam era globalisasi, negara-negara dituntut untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat. Inovasi dalam kebijakan ekonomi, seperti insentif bagi investasi dan pengembangan teknologi, dapat mendorong pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Terakhir, inovasi kebijakan bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang lebih baik bagi

masyarakat. Kebijakan yang inovatif dapat membantu mengatasi berbagai masalah sosial dan lingkungan, seperti perubahan iklim dan kerusakan lingkungan.

Tujuan inovasi kebijakan sangatlah beragam, mulai dari optimalisasi pelayanan publik, menciptakan inklusi sosial, meningkatkan daya saing ekonomi, hingga menciptakan lingkungan yang lebih baik. Melalui pemahaman yang mendalam mengenai tujuan-tujuan ini, diharapkan dapat mendorong implementasi inovasi kebijakan yang lebih efektif dan berkelanjutan di masa depan.

Selanjutnya menurut OECD (2017) terdapat lima dimensi yang mempengaruhi keberhasilan inovasi kebijakan, sebagai berikut:

1. *Regulation. There are three rules used in implementing policy innovation, consisting of laws relating to policy innovation, legal rules, and establishing procedures to achieve a goal.*
2. *Budgeting. Allocation of budgets that are right on target or according to targets based on budgeting results that have been determined by the organization.*
3. *Human resources. The main factor in policy innovation is that creativity is needed and the ability to innovate.*
4. *Organizational innovation. Space is organized for innovation, and is used, developing skills for innovation, as well as support for using new techniques, and focusing on effectiveness, operating in an ecosystem, and sustainability.*
5. *Risk. Managing risks in implementing policy innovation, as well as how organizations can evaluate risks that occur.*

Dalam penelitian ini, penulis akan melakukan penelitian yang berjudul “*Strategic Benchmarking Inovasi Kebijakan Usaha Mikro Kecil Menengah Kota Bandung dengan Seoul Korea Selatan*”, dimana pengembangan dalam permasalahan pelaku usaha tersebut merupakan tugas yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM serta Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung dengan menciptakan inovasi kebijakan sebagai respon atas kebutuhan fasilitas para pelaku usaha. Sedangkan pengembangan UMKM di Seoul Korea Selatan *leading*

sectornya adalah *The Ministry of SMEs and Startup* dan *Seoul Metropolitan Government* dengan menciptakan inovasi kebijakan berupa teknologi smart IT, adanya pemanfaatan teknologi untuk menuju *korean digital economy* dan pendampingan yang dilakukan secara optimal.

Adapun diselenggarakannya inovasi kebijakan ini dimaksudkan untuk memberikan ruang bagi jaringan pelaku usaha yang ada di Kota Bandung untuk mengembangkan produk dan meningkatkan kreativitas yang lebih inovatif, yang mana hingga saat ini masih sulit berkembang dan berdaya saing di tengah tingginya persaingan lokal maupun global. Sehingga penulis meyakini bahwa dengan melakukan *strategic benchmarking* inovasi kebijakan Seoul Korea Selatan, mampu membuat perbaikan dan pertumbuhan dengan mengadopsi keunggulan yang ada agar UMKM naik kelas dengan *go global*. Bagaimana penulis menganalisa inovasi kebijakan tersebut, penelitian ini menggunakan teori inovasi kebijakan dari Jean Eric Aubert sebagai teori yang relevan dan memiliki keterkaitan dengan indikasi-indikasi masalah sesuai yang ditemukan dalam permasalahan UMKM.

Menurut Jean Eric Aubert dalam World Bank (2010:68-69), terdapat tujuh dimensi yang perlu ditekankan dalam melaksanakan inovasi kebijakan di negara berkembang. Dimensi-dimensi tersebut terdiri dari:

1. *Technology strategy, tapping into global knowledge and technology for dissemination in the local economy. Low- and middle-income countries should emphasize adapting global knowledge to local needs, while the R&D structure should focus on adaptive research in close contact with local needs and users. Those countries should also give priority to establishing a dense network of offices and mechanisms for facilitating the diffusion and adoption of new technologies and practices among peasant and other communities.*
2. *Institutions, minimal equipment. Developing countries in general, and low-income countries in particular, tend to have a mediocre innovation*

climate, including poor governance, limited infrastructure, inadequate education, and lack of managers. Middle-income countries may at least have specific areas (cities, for examples) whose institutions function at the level of those in high-income countries. In these difficult contexts, however, there is a need for at least minimal policies and mechanisms for supporting innovation, starting with an autonomous agency able to act flexibly on all types of issues, including (a) the direct support of innovative projects through provision of technical, financial, and other needs; (b) the removal of regulatory or informal obstacles to innovative efforts, such as customs procedures or rules on university-industry cooperation; and (c) the stimulation of change through demonstration projects, such as programs to familiarize schoolchildren with science and technology.

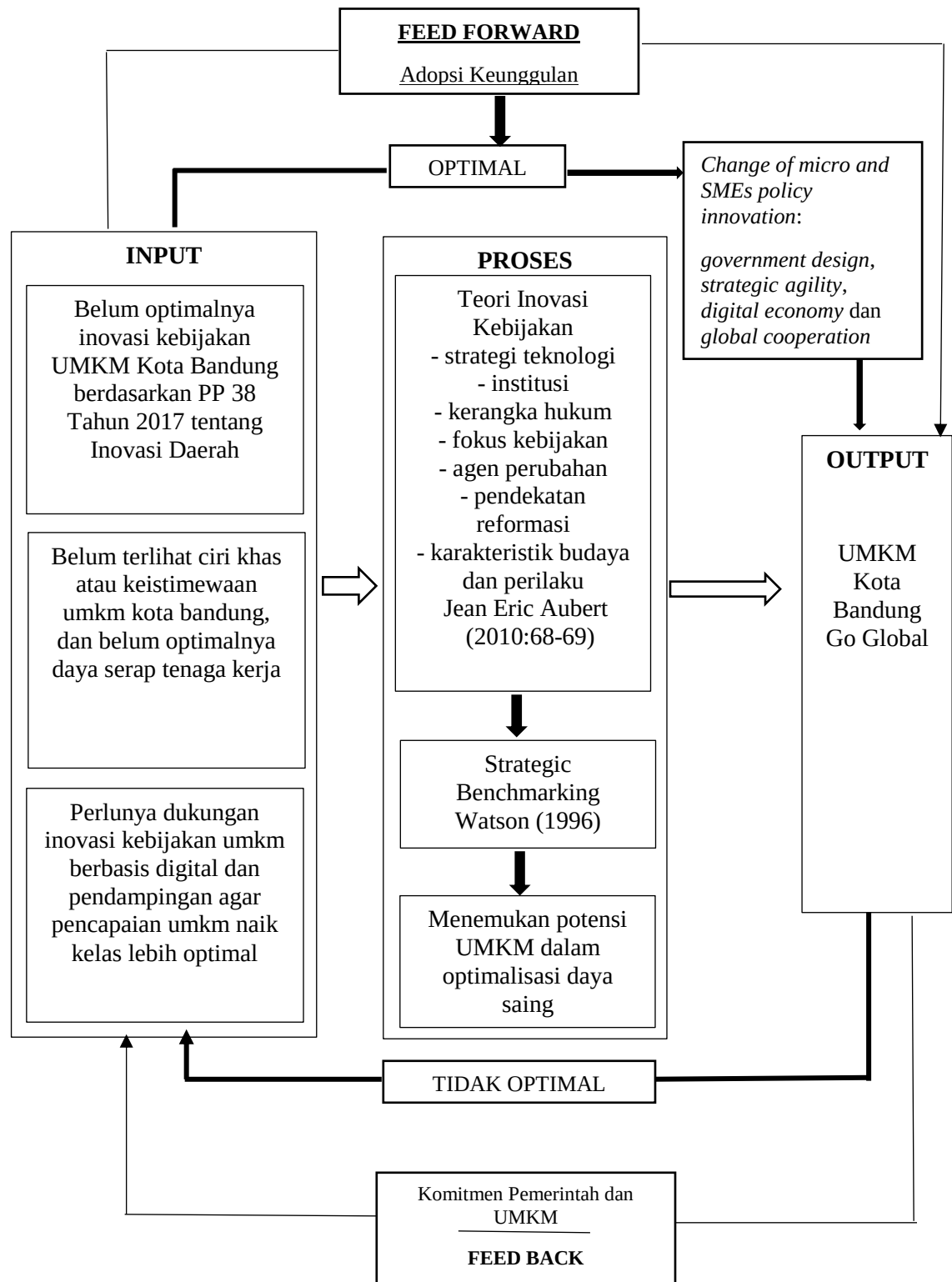
3. *Legal framework, minimal rules of the game.* Most countries, including the poorest, need to reorient their established structures for research, education, and the like. It is important to adopt the types of policy rules outlined above, such as matching funds or minimal contract funding. When new institutions are needed, clear rules of the game inspired by those principles should be imposed. Similarly, it is essential to have a solid infrastructure for norms, standards, and quality control to ensure proper commercialization of products for either the internal or the external market.
4. *Policy focus, specific needs and assets.* Sectors such as agriculture and tourism are typically among those that should receive close attention and adequate support in all areas, including technology, trade, management, and logistics. Poor communities also deserve particular care and can benefit greatly from well-tuned, but not necessarily costly or extensive, support.
5. *Agents of change, using global connections for leveraging change in the domestic context.* Dependence on foreign technology, the importance of foreign actors for accessing global markets, the potential role of diasporas, and the relative weight of foreign aid in the government budget are all factors that can influence change and help reverse the institutional and behavioral inertia that affects domestic activity.
6. *Reform approach, acting on specific sites and stimulating broader reforms via success stories.* Since it is inherently difficult to engage reforms nationwide, government policies should concentrate on specific sites or sectors, given that there are always assets to exploit. A well-articulated government action with an appropriate package of measures—will help ensure success and build trust and confidence in society. When a critical mass of such projects becomes visibly successful, a positive association process leads to broader reforms. It then becomes possible to reshape institutions gradually in line with global standards.
7. *Cultural and behavioral characteristics, respecting cultural and behavioral specificities.* Like the economically advanced countries, the developing world has its specific characteristics. The idea that “one size fits all” is now widely rejected, but beyond that there is a need to

understand specific motivations and behavior as people innovate, create new things, adapt their institutions, and manage their businesses. These cultural specificities differ not only from one country to another but also within a single country among its provinces, cities, and villages.

Adapun alasan ilmiah peneliti menggunakan teori inovasi kebijakan dari Jean Eric Aubert sebagai teori utama untuk menganalisis penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Teori inovasi kebijakan Jean Eric Aubert memandang bahwa pengembangan inovasi di negara berkembang harus mempertimbangkan keistimewaan atau ciri khas yang dimiliki oleh negara yang bersangkutan. Sehingga dalam hal ini akan nampak ciri khas UMKM yang dimiliki Kota Bandung sebagai nilai tinggi yang menghantarkannya menjadi *go global* melalui inovasi kebijakan yang dikeluarkan oleh Pemerintah, dan *strategic benchmarking* inovasi kebijakan UMKM Seoul Korea Selatan.
- 2) Inovasi kebijakan Jean Eric Aubert (2010;68-69) terdiri dari 7 dimensi yaitu strategi teknologi, institusi, kerangka hukum, fokus kebijakan, agen perubahan, serta karakteristik budaya dan perilaku.
- 3) Pada penelitian-penelitian terdahulu tidak ditemukan teori atau konsep Inovasi Kebijakan berdasarkan keistimewaan atau ciri khas yang dimiliki, digunakan dalam penelitian berkenaan inovasi kebijakan UMKM, sehingga penelitian yang dilakukan oleh penulis memiliki orisinalitas yang tinggi.

Untuk memudahkan pemahaman tentang penelitian ini, penulis merangkum dalam kerangka berpikir, dapat dilihat pada bagan dibawah ini:



Gambar 2. 2

Kerangka Berpikir Penelitian

2.4. Proposisi

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah penulis paparkan, maka proposisi penelitian adalah sebagai berikut:

1. Kondisi dan potensi UMKM Kota Bandung belum mengalami pertumbuhan yang optimal.
2. Kondisi dan potensi UMKM Seoul Korea Selatan telah mengalami pertumbuhan yang optimal.
3. Inovasi kebijakan UMKM yang dilakukan pemerintah Kota Bandung belum optimal dilihat dari tujuh dimensi inovasi kebijakan Jean Eric Aubert meliputi strategi teknologi, institusi, kerangka hukum, fokus kebijakan, agen perubahan, pendekatan reformasi, serta karakteristik budaya dan perilaku.
4. Inovasi kebijakan UMKM yang dilakukan pemerintah Seoul Korea Selatan sudah optimal dilihat dari tujuh dimensi inovasi kebijakan Jean Eric Aubert meliputi strategi teknologi, institusi, kerangka hukum, fokus kebijakan, agen perubahan, pendekatan reformasi, serta karakteristik budaya dan perilaku.
5. *Strategic Benchmarking* Inovasi Kebijakan UMKM Kota Bandung dan Seoul Korea Selatan mengalami pertumbuhan secara optimal dengan mengadopsi keunggulan Seoul.

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Strategic benchmarking inovasi kebijakan UMKM Kota Bandung dan Seoul Korea Selatan adalah objek penelitian ini. Mencapai nilai optimal melalui inovasi kebijakan merupakan jalan menuju pemerintahan yang responsif dan adaptif dalam penyelesaian masalah pertumbuhan sektor ekonomi di Kota Bandung. Selain itu, sangat penting untuk memperbaiki dan meningkatkan tata kelola inovasi kebijakan itu sendiri. Harapannya, melalui penelitian ini dapat mengadopsi keunggulan dari inovasi kebijakan yang dilakukan oleh Pemerintah Seoul Korea Selatan. Berikut ini adalah gambaran umum inovasi kebijakan UMKM di Kota Bandung saat ini:

1. Kurangnya konsistensi dan koordinasi antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah dalam pelaksanaan pemberdayaan UMKM.
2. Rendahnya komitmen pemerintah daerah, ganti pemimpin ganti kebijakan dan terjadinya perubahan kebijakan dari pusat ke daerah.
3. Minimnya jumlah dan kualitas tenaga kerja pendampingan UMKM.
4. Bantuan hibah atau dana tidak tepat sasaran, masih ada pelaku usaha yang berbuat curang untuk mendapatkan keuntungan walaupun tidak memiliki usaha.
5. Tidak ada pemodal langsung yang diberikan kepada pelaku usaha, pemerintah memberikan fasilitas dalam akses pembiayaan.
6. Kurang masifnya sosialisasi yang dilakukan terhadap program-program yang disediakan oleh pemerintah

7. Terjadi diskresi aturan yang memiliki kriteria sangat tinggi, yang tidak sesuai dengan potensi dari UMKM sehingga kesulitan untuk merealisasikan kriteria tersebut pada PP No.7 Tahun 2021 usaha mikro aset menjadi 1 Milyar, omsetnya menjadi 2 Milyar.
8. Benturan kebijakan dalam melakukan promosi pemasaran UMKM.
9. Kebijakan yang timpang dan belum masif dalam optimalisasi penggunaan produk dalam negeri.
10. Kesulitan dalam *transfer knowledge* kepada pelaku usaha.

Selanjutnya, gambaran umum inovasi kebijakan UMKM di Seoul Korea Selatan sebagai berikut:

1. Konsep kota *smart city* dan *digitization* dengan literasi digital yang tinggi memudahkan *transfer knowledge* kepada pelaku UMKM.
2. Kota inovatif yang memiliki kemampuan mengelola big data untuk menciptakan layanan digital.
3. Sosialisasi dilakukan secara masif menggunakan pemanfaatan digitalisasi.
4. Menciptakan ruang kreatif bagi pelaku usaha untuk berinovasi
5. Memberikan pemodalan berupa bantuan dana dan fasilitas produksi kepada pelaku usaha yang memiliki potensi besar.
6. Konsistensi pemerintah pusat dan daerah dalam pencapaian tujuan ekonomi global melalui inovasi kebijakan UMKM.
7. Karakteristik komitmen pemerintah daerah yang kuat dalam mengembangkan inovasi kebijakan pelaku usaha mikro kecil dan menengah.

8. Seoul memimpin tren global pada sektor fesyen, *beauty*, dan kuliner.
9. Karakteristik UMKM yang cepat mengikuti perubahan dan mandiri tidak memiliki ketergantungan pada pemerintah.
10. Pengembangan inovasi kebijakan UMKM melalui *smart factory*.

3.2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah metode komparatif dengan pendekatan kualitatif menggunakan langkah-langkah *benchmarking*. Komparatif kualitatif menurut Nazir (2005: 58) adalah sejenis penelitian deskriptif yang ingin mencari jawaban secara mendasar tentang sebab-akibat, dengan menganalisis faktor-faktor penyebab terjadinya ataupun munculnya suatu fenomena tertentu.

Benchmarking menurut Karlof dan Ostblom dalam Purwanto dan Afandi (2021:86), dijelaskan bahwa:

“*Benchmarking* merupakan suatu proses terus-menerus yang sistematis untuk membandingkan efisiensi perusahaan dalam ukuran produktivitas, kualitas, dan praktik-praktik dengan perusahaan-perusahaan dan organisasi-organisasi lain yang telah menunjukkan keunggulan”.

Benchmarking dapat mendorong inovasi dalam organisasi. Mempelajari praktik terbaik dari organisasi lain, dapat menemukan cara baru untuk menyelesaikan masalah dan menciptakan nilai tambah positif. Meskipun strategi *benchmarking* menawarkan banyak manfaat, implementasinya tidak selalu berjalan optimal. Salah satu tantangan utama adalah resistensi terhadap perubahan dari dalam organisasi. Banyak pegawai mungkin terancam oleh perubahan yang diusulkan atau skeptis terhadap efektivitas praktik terbaik yang diadopsi dari

organisasi lain. Hal ini dapat menghambat proses implementasi dan mengurangi potensi manfaat dari *benchmarking*. Selain itu, pengumpulan data yang akurat dan relevan juga menjadi tantangan. Organisasi seringkali kesulitan dalam menemukan sumber data yang dapat diandalkan untuk melakukan perbandingan. Tantangan lain yang sering dihadapi adalah kurangnya pemahaman tentang proses *benchmarking*. Banyak organisasi tidak memiliki pengetahuan atau keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan *benchmarking* dengan efektif. Hal ini dapat menyebabkan kesalahan dalam perencanaan, pengumpulan data, dan analisis yang pada akhirnya mengurangi efektivitas strategi tersebut.

Terdapat risiko dalam pelaksanaan *benchmarking* bahwa organisasi akan terjebak dalam praktik terbaik yang diadopsi tanpa mempertimbangkan konteks dan kebutuhan spesifik mereka. Hal ini dapat mengakibatkan penerapan praktik yang tidak sesuai dan tidak memberikan hasil yang diharapkan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk tidak hanya meniru praktik terbaik, tetapi juga menyesuaikannya dengan kondisi dan tujuan mereka sendiri. Memahami tantangan ini, organisasi dapat mengambil langkah-langkah proaktif untuk mengatasi masalah yang mungkin muncul selama proses implementasi *benchmarking*. Ini termasuk melibatkan pegawai dalam proses perubahan, memastikan akurasi data, dan menyesuaikan praktik terbaik dengan konteks organisasi.

Selanjutnya, menurut Winardi dalam Purwanto dan Afandi (2021:86) mengemukakan *benchmarking* merupakan sebuah alat baru guna memperbaiki performa organisasi melalui pemahaman lebih baik tentang performa dan proses-proses perusahaan yang berpraktik terbaik.

Kesimpulan dari uraian definisi di atas, *benchmarking* pada dasarnya suatu organisasi dapat memperoleh gambaran dalam (*insight*) mengenai kondisi kinerja organisasi sehingga dapat mengadopsi *best practice* untuk meraih sasaran yang diinginkan. Artinya terdapat upaya untuk mengetahui bagaimana dan mengapa suatu organisasi bisa menjalankan tugasnya lebih baik, dibandingkan dengan organisasi lainnya. Selain itu, dapat memperbaiki kinerja organisasi, menjadi dasar untuk peningkatan kemampuan sumber daya manusia, dan membantu perubahan budaya organisasi untuk mencapai target yang diinginkan.

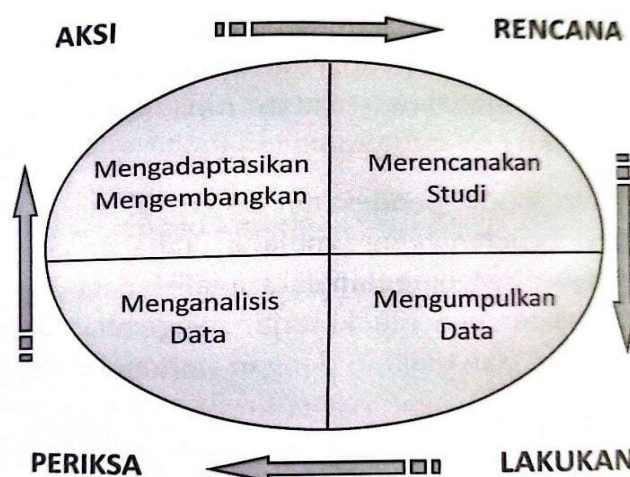
Alasan pemilihan metode komparatif kualitatif dengan langkah-langkah *benchmarking* adalah melakukan analisis untuk mencari dan menemukan persamaan dan perbedaan fenomena menggunakan satu variabel dengan mengadopsi keunggulan yang disesuaikan dengan potensi dan kondisi pada lingkungan yang sedang di teliti. Peneliti dapat melihat kondisi dan potensi UMKM di Kota Bandung dan Seoul Korea Selatan dengan mengadopsi strategi inovasi kebijakan yang dilakukan oleh Pemerintah Seoul, dimana inovasi yang dilakukan lebih unggul ditandai dengan produk-produknya sudah *go global*, daya serap tenaga kerja yang tinggi, dan memiliki kesitimewaan atau ciri khusus dengan melestarikan budaya atau tradisional dalam setiap inovasi.

Harapannya dengan adanya penelitian ini dengan menggunakan metode komparasi dapat mengadopsi keunggulan dalam inovasi yang dilakukan Pemerintah Seoul, dimana dapat memberikan daya dukung dan penguatan pengembangan UMKM sebagai sumber pertumbuhan dan kekuatan baru

sustainable economy di Kota Bandung yang menjadikannya naik kelas dan *go global*.

Langkah-langkah *benchmarking* menurut Watson dalam Purwanto dan Afandi (2021:89), terbagi menjadi empat bagian diantaranya:

- 1) Perencana strategi. Dalam merencanakan studi harus dapat menjawab pertanyaan mendasar, apa yang harus dibandingkan? Apa yang harus dijadikan tolak ukur perbandingan?
- 2) Melakukan riset primer dan sekunder. Ini meliputi penelitian pendahuluan tentang rahasia dan proses tertentu di dalam organisasi yang menjadi sasaran. Pahami tentang kekuatan dan kelemahan yang terdapat dalam internal organisasi sebelum melakukan kontak langsung dengan organisasi yang akan di-*benchmark*. Komunikasi langsung dengan organisasi yang akan di-*benchmark* dapat dilakukan dengan menggunakan survei melalui telepon, email, kuesioner tertulis, atau kunjungan lokasi guna membuat observasi yang mendalam.
- 3) Setelah melakukan riset primer dan sekunder, kegiatan selanjutnya adalah melakukan analisis data guna menyusun temuan studi dan rekomendasi.
- 4) Kegiatan terakhir adalah mengadaptasikan, mengembangkan, dan mengimplementasikan temuan. Tujuan *benchmarking* adalah mengubah suatu organisasi sedemikian rupa sehingga meningkatkan kinerjanya.



Gambar 3. 1

Model Proses *Benchmarking*

(Watson, 1996 dalam Purwanto dan Afandi 2021:89)

Berdasarkan model proses *benchmarking* diatas, kegiatan penelitian menggunakan *benchmarking* memiliki tahapan yang dimulai dari aktivitas perencanaan, aktivitas pengumpulan data dan analisis data untuk menentukan kesenjangan dan faktor penentu kinerja, dan diakhiri dengan sasaran keluaran.

Tahapan 1: Aktivitas perencanaan, meliputi:

- 1) Memilih proses untuk benchmarking.
- 2) Memperoleh partisipasi dari pemilik proses.
- 3) Memilih tim untuk proses studi.
- 4) Menyeleksi faktor-faktor kesuksesan.
- 5) Memetakan proses dan mengukur kinerja saat ini.
- 6) Menetapkan dan memonitor rencana tindakan.
- 7) Menyusun kuesioner awal.

Tahapan 2: Aktivitas pengumpulan data, meliputi:

- 1) Mengidentifikasi organisasi yang memiliki proses yang analog.
- 2) Melakukan riset sekunder.
- 3) Meninjau dan membandingkan dengan data internal.
- 4) Menghubungi organisasi sasaran.
- 5) Menyusun kuesioner pengumpulan data.
- 6) Menyusun pedoman wawancara akhir.
- 7) Identifikasi kesenjangan-kesenjangan kinerja.
- 8) Melakukan kunjungan lokasi.

Tahapan 3: Analisis data, meliputi:

- 1) Membandingkan data untuk menentukan kinerja dan kesenjangan-kesenjangannya.
- 2) Memproyeksikan kinerja organisasi mitra pada kerangka perencanaan organisasi sendiri.
- 3) Mempersiapkan studi kasus tentang praktik-praktik terbaik.
- 4) Memisahkan faktor-faktor penentu proses dan menentukan kontribusi pada pengembangan.
- 5) Identifikasi pada kesenjangan kinerja.

Tahapan 4: Pengembangan dan adaptasi, meliputi:

- 1) Taksiran tingkat kinerja.
- 2) Menetapkan tujuan pengembangan proses.
- 3) Mengadaptasi faktor-faktor penentu kedalam lingkungan lokal.
- 4) Menyusun rencana aksi.
- 5) Menerapkan dan memantau rencana aksi.
- 6) Meninjau secara berkala tolak ukur dan mengadaptasikan hasil studi untuk mengetahui faktor-faktor penentu dalam aplikasi lain.

Setelah melakukan kegiatan diatas, maka tugas akhir dari perencanaan strategi adalah menentukan sasaran. Melalui sasaran keluaran diharapkan organisasi mampu melakukan perbaikan organisasi, perencanaan sumber daya, dan rekayasa budaya dalam penyelenggaraan program dan kegiatan organisasi.

Langkah-langkah tersebut bertujuan untuk mengetahui dan memahami keunggulan serta kekurangan dalam inovasi kebijakan UMKM yang dilakukan oleh pemerintah Kota Bandung. Pemerintah dapat menggunakan langkah-langkah komparasi tersebut, untuk mengidentifikasi praktik terbaik yang perlu dilakukan agar mengalami pertumbuhan yang optimal melalui *strategic benchmarking* inovasi kebijakan UMKM dengan Seoul Korea selatan. Adapun generasi *benchmarking* menurut Winardi dalam Purwanto dan Afandi (2021: 88) sebagai berikut:

- 1) *Benchmarking* internal, adalah tipe benchmarking yang mencakup operasi internal seperti organisasi yang memiliki bermacam-macam divisi.
- 2) *Benchmarking* industri, benchmarking dilakukan dengan industri yang sama cenderung mencakup perbandingan yang mengandung ciri-ciri teknologikal dan pasar yang sama.
- 3) *Benchmarking* generik, proses generik pada pengoperasian terhadap pemimpin dalam suatu industri tertentu yang didasarkan pada persamaan-persamaan yang dimiliki oleh masing-masing organisasi.

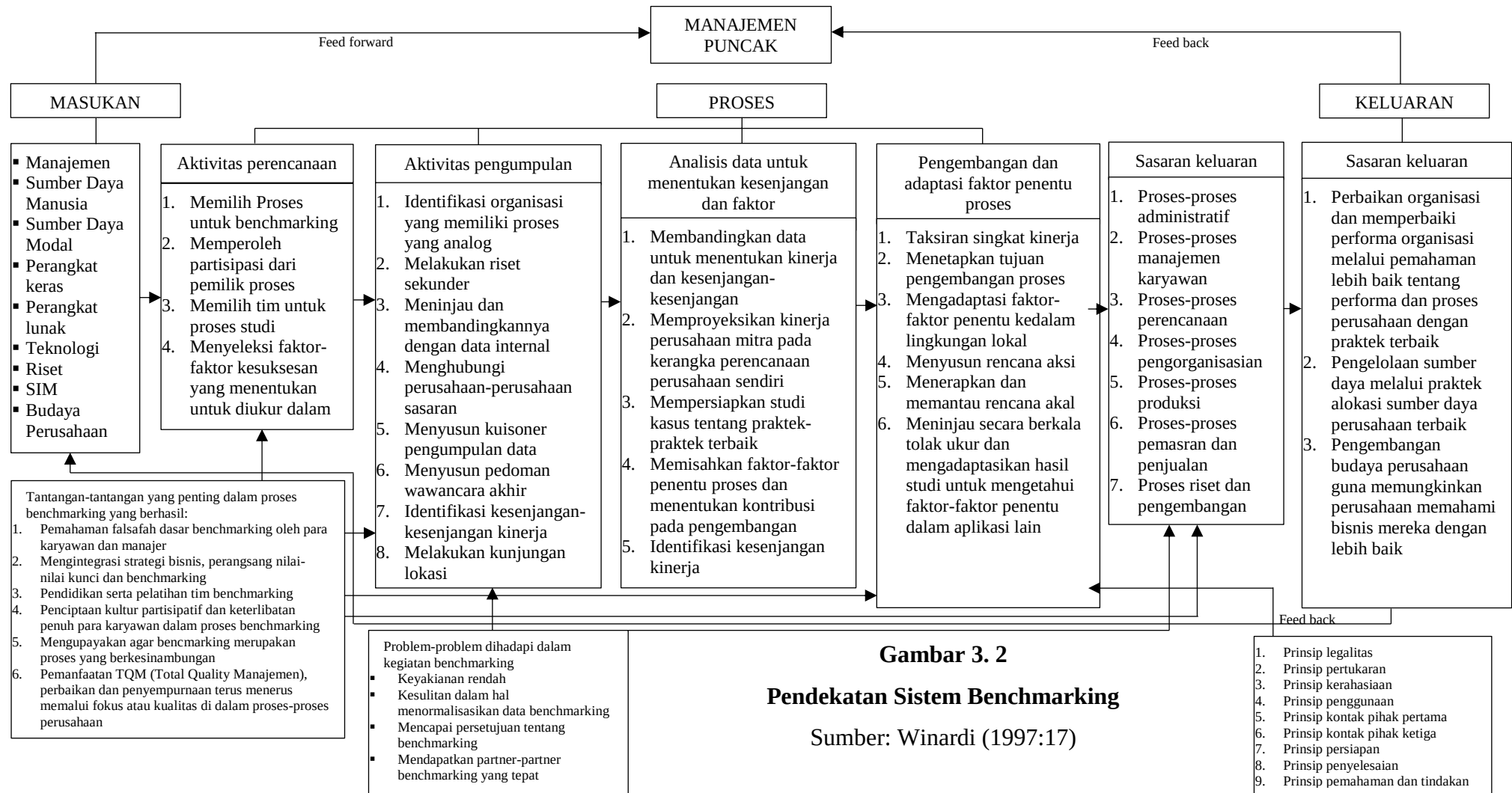
Penelitian ini menggunakan jenis *benchmarking* industri, dimana UMKM menjadi industri yang dibandingkan. Melalui *benchmarking* industri, peneliti dapat melihat kekurangan dan kelebihan dari kondisi dan potensi masing-masing sektor usaha baik di Kota Bandung dan Kota Seoul. Selanjutnya peneliti akan mengadopsi dan memodifikasi sesuai dengan kultur setempat.

Pendekatan sistem *benchmarking* dilakukan untuk melihat sumber daya yang dimiliki dalam keberhasilan pencapaian tujuan. Pentingnya mengetahui kondisi dan potensi sumber daya yang ada akan mengatasi berbagai permasalahan yang muncul dengan melakukan berbagai program dan kegiatan yang akan menunjang keberhasilan organisasi, tentunya diiringi dengan proses yang tidaklah

mudah. Oleh karena itu perlu adanya perbaikan sumber daya dengan mengadaptasikan organisasi dengan organisasi lain yang lebih unggul.

Terdapat berbagai tantangan yang harus dihadapi dalam penerapannya. Pertama, tantangan utama adalah perbedaan konteks antara daerah yang dibandingkan. Kedua, kurangnya data yang akurat dan dapat diandalkan sering menjadi hambatan dalam proses *benchmarking*. Ketiga, ada juga tantangan dalam hal keterlibatan pemangku kepentingan. Keempat, kurangnya pemahaman dan kapasitas sumber daya manusia dalam melakukan *benchmarking*. Banyak pegawai pemerintah yang belum memiliki keterampilan yang cukup untuk melakukan analisis *benchmarking* yang kompleks. Oleh karena itu, perlu ada program pelatihan dan pengembangan kapasitas untuk meningkatkan keterampilan.

Berikut adalah alur pendekatan sistem *benchmarking*:



Gambar 3. 2
Pendekatan Sistem Benchmarking

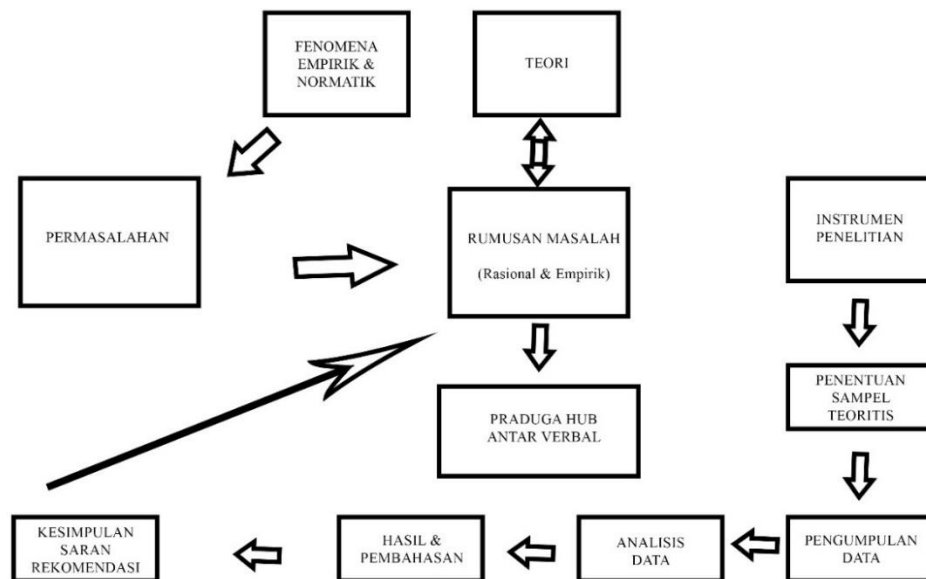
Sumber: Winardi (1997:17)

Pedoman dalam melaksanakan *benchmarking* menurut Purwanto dan afandi (2018:73-75) bahwa dalam *benchmarking* harus berpedoman sesuai dengan *International Benchmarking Clearing House* yang terdiri dari 9 hal yang harus diperhatikan agar efektifitas dan efisiensi dalam pelaksanaannya dapat terwujud sebagai berikut:

1. Prinsip legalitas. Tidak adanya keraguan, menghindari tindakan negatif seperti tindakan yang menjurus pada membatasi perdagangan, pemikiran licik dalam alokasi pasar, atau bahkan penyuapan.
2. Prinsip pertukaran. Secara rela memberikan informasi dari jenis dan tingkatan yang sama, komunikasi secara penuh dan jujur.
3. Kerahasiaan. Informasi tidak boleh dibicarakan diluar ruang lingkup kemitraan *benchmarking* tanpa persetujuan dan partisipasi berdasarkan ijin pihak yang bersangkutan.
4. Prinsip Penggunaan. Dilakukan untuk kepentingan merumuskan perbaikan organisasi yang berpartisipasi.
5. Prinsip Kontak Pihak Pertama. Melakukan kontak, menghormati budaya, bekerja sesuai prosedur yang telah disepakati dan saling menguntungkan, dan bertanggung jawab.
6. Prinsip Kontak Pihak-Ketiga. Meminta izan dalam bertindak sesuai dengan izin pihak yang bersangkutan.
7. Prinsip Persiapan. Komitmen terhadap efektivitas dan efisiensi.
8. Prinsip Penyelesaian. Tepat waktu dan memuaskan semua pihak dari hasil *benchmarking*.
9. Prinsip Pemahaman dan Tindakan. Memahami dan memperlakukan mitra *benchmarking* seuai dengan yang diinginkan, dan memahami informasi yang diberikan.

Pendekatan kualitatif melibatkan rangkaian proses yang menjadi pedoman penting dimulai dari menyiapkan daftar pertanyaan-pertanyaan yang merujuk pada konteks yang diteliti, kegiatan pengumpulan data yang begitu kompleks sesuai yang dibutuhkan, mendeskripsikan hingga menganalisis data yang didapat dengan cara induktif yaitu dari tema khusus ke umum, dan melakukan proses menerjemahkan data untuk menunjang hasil penelitian. Creswell (2010:5) menyatakan gambaran penelitian kualitatif yang didalamnya merupakan sebuah metode untuk memahami

secara mendalam dan mengeksplorasi lebih jauh lagi mengenai makna pada individu ataupun kelompok yang merupakan asal munculnya suatu permasalahan sosial.



Gambar 3. 3
Metode Penelitian Kualitatif

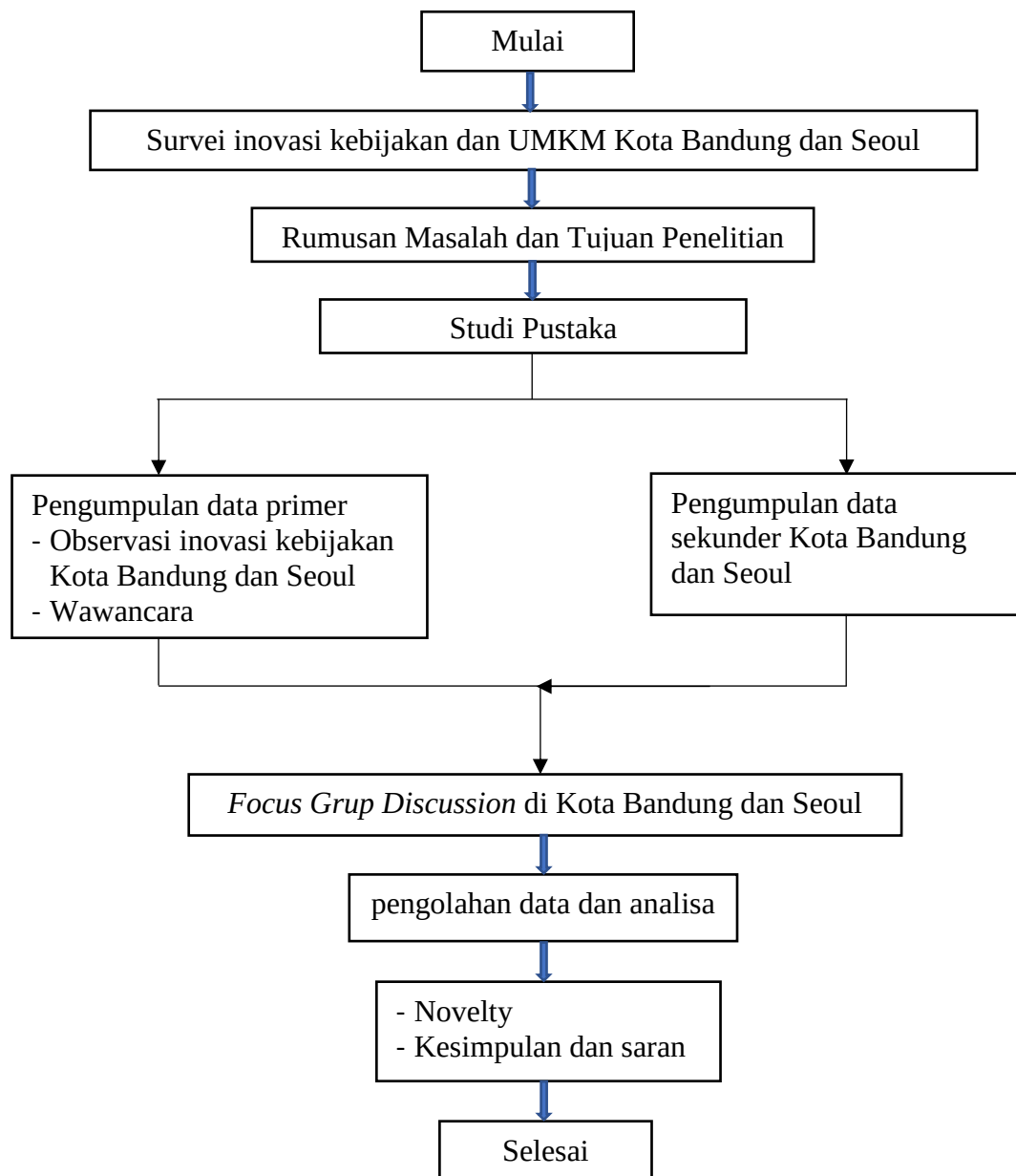
Sumber: (Creswell 2010:5)

Dari gambar 3.3, menjabarkan bahwa dalam penelitian kualitatif terdapat sebelas langkah penelitian yaitu: dimulai dari permasalahan kemudian merumuskan masalah, permasalahan yang diambil berdasarkan fenomena empirik dan normatif, kemudian memilih teori yang relevan dan membuat praduga hubungan antar variabel, menentukan instrumen penelitian, melakukan pengumpulan data. Setelah data terkumpul, peneliti akan melakukan analisis, sehingga hasil dan pembahasan akan menciptakan suatu kesimpulan, saran dan rekomendasi bagi perkembangan penelitian.

Pendekatan Kualitatif menurut Moleong (2007:6) adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, sikap, motivasi, persepsi dan tindakan subjek. Alasan pemilihan pendekatan kualitatif dalam penelitian adalah metode yang fokus pada pengamatan yang mendalam yang dapat menghasilkan kajian atas suatu fenomena yang lebih komprehensif. Membantu ketersediaan diskripsi yang kaya atas fenomena. Kualitatif mendorong pemahaman atas substansi dari suatu peristiwa. Dengan demikian, penelitian kualitatif tidak hanya untuk memenuhi keinginan peneliti untuk mendapatkan gambaran/penjelasan, tetapi juga membantu untuk mendapatkan penjelasan yang lebih dalam.

3.2.1. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan suatu perencanaan secara keseluruhan dalam penelitian yang meliputi langkah-langkah pengambilan keputusan yang diambil oleh seorang peneliti dalam keberlangsungan pelaksanaan penelitian. Rancangan penelitian juga disebut sebagai kunci keberhasilan dalam penelitian, hal tersebut dikarenakan dengan melakukan alur penelitian, maka peneliti akan mendapatkan kepastian data dan mengolahnya menjadi suatu strategi dalam pencapaian tujuan penelitian. Berikut lebih jelasnya alur penelitian yang dilakukan pada gambar 3.4. sebagai berikut:



Gambar 3. 4
Alur Penelitian

Pentingnya rancangan penelitian dikarenakan memiliki pengaruh dalam keseluruhan rangkaian proses dari penelitian tersebut. Jika tidak ada rancangan dalam menjalankan penelitian, dapat menghambat proses bahkan peneliti akan kehilangan arah dan kebingungan dalam melakukan riset. Oleh karena itu, diperlukan adanya alur penelitian untuk memudahkan seorang peneliti dalam

menghadapi berbagai kemungkinan yang akan terjadi selama proses penelitian berlangsung. Alur penelitian menjadi pedoman bagi peneliti agar mampu meminimalisir resiko yang akan berdampak pada kelangsungan riset. Artinya rancangan dalam bentuk alur adalah untuk mencegah kegagalan dan menunjang keberhasilan penelitian. Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan ditemukannya solusi yang tepat dalam mengatasi persoalan yang dijadikan fokus dalam penelitian.

Langkah pertama yang peneliti lakukan adalah dengan mengadakan pengamatan terhadap kondisi dan situasi dari lingkungan yang akan diteliti. Survei dalam penelitian ini adalah dilakukan pada dua lokasi yaitu Kota Bandung dan Kota Seoul. Survei dilakukan untuk mengetahui berbagai persoalan, potensi, kelebihan dan kekurangan yang dimiliki dalam inovasi kebijakan UMKM. Survei membantu peneliti dalam menentukan metode apa yang tepat dalam mengatasi persoalan tersebut. Penelitian ini menggunakan metode komparatif kualitatif dengan langkah-langkah *benchmarking*. Jika seorang peneliti tidak melakukan survei dalam langkah awal yang dilakukan, maka khawatirnya ia tidak akan mengetahui kondisi yang tepat pada lingkungan yang dijadikan objek penelitian, sehingga ia tidak akan menemukan solusi yang tepat juga dan rawan dalam resiko dan cenderung mengalami kesulitan dalam melakukan proses penelitian.

Langkah selanjutnya setelah melakukan survei adalah melakukan perumusan masalah dan tujuan. Seorang peneliti harus memiliki kemampuan dalam membaca permasalahan yang muncul ke permukaan, dan menggali sampai ke dasar walaupun permasalahan tersebut tidak nampak ke permukaan. Hal tersebut dilakukan agar memberi kemudahan dari sikap peneliti sebagai perwujudan dari

keseriusan dalam melaksanakan penelitian. Kemudahan yang didapatkan ketika berhasil menemukan permasalahan adalah proses mencari jawaban penelitian. Rumusan masalah menciptakan pertanyaan-pertanyaan yang menjadi dasar dari penelitian yang akan menjadi pembawa arah dalam menyelesaikan penelitian. Setelah menentukan perumusan masalah, peneliti akan membentuk tujuan penelitian. Dimana tujuan tersebut menjadi jawaban akhir dari penelitian. Tujuan yang dibuat oleh peneliti adalah hal prioritas yang dilakukan. Jika tujuan penelitian berhasil dicapai, maka proses penelitian dapat diartikan mengalami kesuksesan. Sedangkan sebaliknya, jika tujuan tidak berhasil dicapai berarti peneliti mengalami kegagalan dalam melakukan penelitian.

Resiko kegagalan dalam melakukan penelitian dapat diminimalisirkan dengan mencari teori yang tepat sesuai kebutuhan dari penelitian. Teori dapat membantu peneliti dalam menganalisa untuk menemukan jawaban yang diinginkan dalam penelitian. Oleh karena itu, diperlukan adanya studi pustaka dalam penelitian. Studi pustaka adalah mencari referensi dan berbagai teori yang diperlukan oleh seorang peneliti dalam membuat sebuah laporan penelitian. Sumber studi pustaka ini dapat ditemukan melalui buku, jurnal, situs internet dan lain sebagainya. Sumber tersebut akan membantu peneliti dalam menentukan kondisi dan potensi dari inovasi kebijakan UMKM di Kota Bandung dan Seoul, sehingga membantu peneliti dalam menjawab berbagai pertanyaan penelitian, dimana pustaka yang dipilih adalah hasil pertimbangan peneliti dalam penyesuaian yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Setelah melakukan studi pustaka perlu melakukan pengumpulan data untuk memenuhi kebutuhan penelitian. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara observasi inovasi kebijakan UMKM di Kota Bandung dan Kota Seoul. Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara kepada informan yang dianggap menguasai dan memahami apa yang menjadi topik penelitian. Peneliti juga mengumpulkan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian dari *strategic benchmarking* inovasi kebijakan usaha mikro kecil menengah Kota Bandung dengan Seoul Korea Selatan.

Pengumpulan data memudahkan peneliti dalam menyelesaikan penelitian secara cepat dan tepat. Data yang ditemukan adalah data yang memiliki karakteristik fakta dan aktual bukan berita burung. Sehingga memastikan bahwa data merupakan realita yang terjadi pada lingkungan yang diteliti yang sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditentukan sejak awal melakukan penelitian. Jika data yang dikumpulkan dianggap memenuhi kebutuhan penelitian, maka akan mempercepat proses penelitian. Sedangkan jika dalam proses tersebut peneliti mengalami kesulitan dalam mengumpulkan data, maka akan memperlama dan menghambat proses penelitian, dengan kata lain pengumpulan data harus menjadi perhatian khusus yang dilakukan oleh peneliti agar mampu melakukan penelitian sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan.

Setelah data dan informasi dirasa cukup dalam proses penelitian, langkah selanjutnya adalah mengolah data tersebut dengan menganalisis data menggunakan teori yang telah peneliti pilih pada langkah sebelumnya. Penelitian *Strategic Benchmarking* Inovasi Kebijakan UMKM di Kota Bandung dan Seoul Korea

Selatan menggunakan teori inovasi kebijakan dari Jean Eric Aubert yang terdiri dari tujuh dimensi diantaranya strategi teknologi, institusi, kerangka hukum, fokus kebijakan, agen perubahan, pendekatan reformasi, serta karakteristik budaya dan perilaku. Teori tersebut membantu peneliti dalam menganalisa data. Analisa data memiliki tujuan untuk mempelajari permasalahan yang telah ditemukan, untuk memberikan sebuah penemuan baru dalam penelitian sebagai bentuk solusi yang konkrit dalam mengatasi persoalan tersebut. Berdasarkan hasil yang telah diperoleh dalam analisa data dianalisa, maka peneliti akan mengambil sebuah kesimpulan dan saran yang menjadi rekomendasi bagi pihak pelaksana inovasi kebijakan UMKM.

Kegiatan penelitian ini diawali dengan melakukan komparasi ke Dinas Koperasi dan UKM serta Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung untuk melakukan pemetaan sosial tentang inovasi kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah agar Kota Bandung mengalami pertumbuhan menuju go global yang memiliki ciri khas atau keistimewaan dari UMKM itu sendiri. Selain itu, penelitian ini juga meninjau inovasi kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah Seoul Korea Selatan dalam pengembangan sektor UMKM.

Tabel 3. 1
Rancangan Penelitian

Tahun	Kegiatan	Hasil	Output
2023	Studi Komparasi ke Dinas Koperasi dan UKM serta Disdagin Kota Bandung mengenai inovasi kebijakan	Implementasi Inovasi kebijakan UMKM pada Dinas Koperasi dan UKM serta dan Disdagin Kota Bandung	Tolak Ukur Implementasi Inovasi kebijakan UMKM Kota Bandung
2023	- Pemetaan Sosial UMKM di Kota Bandung - Pemetaan sosial UMKM di Seoul Korea Selatan	- Review Kebijakan - Persepsi Masyarakat sebagai pelaku UMKM	Kondisi Eksisting dari Inovasi kebijakan UMKM
2024	<i>Assesment</i>	- <i>Focussed Group Discussion</i> (FGD) dengan instansi terkait - <i>Workshop</i>	- Mapping Kesiapan <i>Stakeholder</i> dalam Inovasi Kebijakan UMKM di Kota Bandung - Rumusan Konsep Inovasi Kebijakan UMKM - Naskah Akademik

Sumber: Diolah Peneliti (2024)

3.2.2. Jenis dan Sumber Data

Menurut Lofland dan Moleong (2005) sumber data utama dalam penelitian kualitatif yakni kata-kata dan tindakan yang didapat dari informan melalui wawancara selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Sumber data adalah benda, hal, atau orang maupun tempat yang dapat dijadikan berbagai acuan peneliti untuk melakukan analisis data. Informasi yang akurat dengan fokus penelitian dibagi menjadi dua, sebagai berikut:

1. Data primer adalah data yang dikumpulkan oleh perorangan atau suatu organisasi secara langsung dari objek yang diteliti dan untuk kepentingan studi yang bersangkutan yang dapat berupa *interview*, observasi atau pengamatan. Data primer dalam penelitian ini adalah data yang didapatkan dari lapangan melalui wawancara dengan pihak-pihak yang berkaitan langsung dengan *strategic benchmarking* inovasi kebijakan UMKM Kota Bandung dengan Seoul Korea Selatan. Data diperoleh secara langsung dari para informan kunci.
2. Data Sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan dan disatukan oleh studi-studi sebelumnya atau yang diterbitkan oleh instansi lain. Data sekunder dalam penelitian ini adalah data-data tertulis yang digunakan sebagai informasi pendukung. Data-data tersebut berupa data tentang program Dinas Koperasi dan UKM serta Disdagin Kota Bandung mengenai inovasi kebijakan, selanjutnya data sekunder dari *Seoul Metropolitan Government*, *Invest Seoul*, dan *The Ministry of SMEs and Starups Korea*.

3.2.3. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian inovasi kebijakan UMKM ini menggunakan tiga cara pada teknik pengumpulan data diantaranya, observasi non partisipasi, wawancara mendalam dan studi dokumentasi.

1. Observasi Non-Partisipasi. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan observasi non-partisipasi, merupakan teknik dimana peneliti hanya mengamati obyek yang akan diteliti, menyerap, menyelami perilaku mereka dalam berinteraksi, serta mencari informasi penting yang berkaitan dengan penelitian. Kegiatan observasi ini peneliti akan mengamati dan melihat fenomena berkaitan dengan tata kelola dalam interaksi aparatur dalam menjalankan setiap bidang tugas yang dimilikinya yang akan berdampak pada potensi dari program yang dijalankan.
2. Wawancara Mendalam. Wawancara mendalam disebut juga wawancara tak terstruktur. Teknik ini bersifat luwes, susunan pertanyaan dan susunan kata-katanya dalam setiap pertanyaan dapat berubah-ubah pada saat berlangsungnya sesi wawancara dan disesuaikan dengan kondisi informan penelitian. Pada saat berlangsungnya proses wawancara, peneliti dipandu dengan pedoman wawancara dan dibantu alat perekam suara, alat pencatat. Semua informasi dicatat secara teliti dan cermat, dan selalu dikonfirmasi ulang apabila masih ada yang kurang jelas.

Penelitian inovasi kebijakan UMKM di Kota Bandung melakukan wawancara mendalam dengan narasumber sebagai berikut:

- 1) Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung Subkor Pengembangan Usaha Mikro
- 2) Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung Subkor Kemitraan dan Jaringan Usaha Mikro
- 3) Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung Subkor ekspor impor
- 4) Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung Subkor fasilitas promosi ekspor
- 5) Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung Subkor pengembangan ekspor
- 6) Bagian Kerjasama Sekretariat Daerah Kota Bandung, tim fasilitasi kerjasama luar negeri
- 7) Pengelola Salapak
- 8) Pengelola UMKM *Recovery Center*
- 9) Pelaku UMKM Kota Bandung
- 10) Bidang Hukum Kedutaan Besar Republik Indonesia untuk Seoul
- 11) Atase Pendidikan dan Kebudayaan KBRI untuk Seoul
- 12) Guru Besar *Daejin University* sekaligus *Advisor Korea Industry Intelligentization Association (KOIIA)* Korea Selatan
- 13) *Senior Researcher Korea Small Business Institute (KOSI)*

Tabel 3. 2
Informan Penelitian

No	Informan	Informasi yang diharapkan
1.	Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung Subkor Pengembangan Usaha Mikro	Identifikasi permasalahan berkaitan dengan inovasi kebijakan UMKM, klarifikasi terkait dampak atau persoalan berkenaan dengan inovasi kebijakan, dan penggalan dimensi sosial berkenaan dengan pengembangan UMKM agar <i>go global</i> .
2.	Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung Subkor Kemitraan dan Jaringan Usaha Mikro	Mengetahui data terupdate mengenai UMKM Kota Bandung dan jangkauan usaha di era digitalisasi saat ini.
3.	Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung Subkor ekspor impor	Pemahaman tentang inovasi kebijakan UMKM dan dukungan yang diberikan dalam proses pengembangan UMKM menjadi <i>go global</i> .
4.	Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung Subkor fasilitas promosi ekspor	Permasalahan yang dihadapi dalam inovasi kebijakan dalam pemasaran UMKM.
5.	Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung Subkor pengembangan ekspor	Penyelenggaraan inovasi kebijakan dalam menciptakan kebangkitan ekonomi nasional melalui UMKM <i>go global</i> .

6.	Bagian Kerjasama Sekretariat Daerah Kota Bandung, tim fasilitasi kerjasama luar negeri	Penyelenggaraan kerja sama yang dilakukan oleh Kota Bandung dan Seoul Korea Selatan yang berkaitan dengan pengembangan UMKM.
7.	Pengelola Salapak	Inovasi kebijakan yang dilakukan oleh salapak.
8.	Pengelola UMKM <i>Recovery Center</i>	Inovasi kebijakan yang dilakukan oleh UMKM <i>Recovery center</i>
9.	Pelaku UMKM Kota Bandung	Pemahaman dan partisipasi masyarakat sebagai pelaku usaha tentang program yang dilaksanakan oleh pemerintah
10.	Bidang Hukum Kedutaan Besar Republik Indonesia untuk Seoul	Pemahaman inovasi kebijakan di Seoul Korea Selatan.
11.	Atase Pendidikan dan Kebudayaan KBRI untuk Seoul	Pemahaman inovasi kebijakan di Seoul Korea Selatan.
12.	Guru Besar <i>Daejin University</i> sekaligus Advisor <i>Korea Industry Intelligentization Association (KOIIA)</i> Korea Selatan	Identifikasi kebijakan terkait inovasi kebijakan UMKM di Seoul Korea Selatan dan dukungan yang diberikan dalam proses pengembangan UMKM.
13.	<i>Senior Researcher Korea Small Business Institute (KOSI)</i>	Identifikasi kebijakan terkait inovasi kebijakan UMKM

Sumber: Diolah Peneliti (2024)

3. Studi Kepustakaan. Studi kepustakaan merupakan pengumpulan data sekunder yang diperlukan untuk menunjang penelitian seperti mengumpulkan buku, jurnal atau sumber-sumber ilmiah lainnya yang berkaitan dengan inovasi kebijakan UMKM. Kegiatan ini sengaja peneliti lakukan sebagai landasan teoritis untuk memahami fenomena yang berkaitan dengan objek penelitian
4. *Focus Group Discssion* (FGD). Pengumpulan data melalui FGD dilakukan melalui identifikasi secara langsung berdasarkan karakteristik persoalan yang ada dalam penelitian dan melalui diskusi dan *interview* yang berasal dari pemerintah. Adapun kegiatan FGD dilakukan kepada pemerintah Kota Bandung dan Seoul Korea Selatan yang melaksanakan program dan kegiatan pengembangan UMKM melalui inovasi kebijakan.

3.2.4. Operasional Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini dapat diukur dan diobservasi (diamati), maka perlu dirumuskan terlebih dahulu definisi operasional variabel. Sugiyono (2010:180) Definisi operasional variabel adalah definisi yang didasarkan pada sifat yang mudah diamati, mempunyai rumusan yang jelas dan pasti serta tidak membingungkan. Definisi operasional merupakan unsur penting dalam penelitian, karena melalui definisi operasional variabel maka seorang peneliti menyusun dan membuat alat ukur data yang tepat dan akurat. Oleh karena itu, untuk memberikan kemudahan dalam proses pengukuran variabel penelitian ini, menggunakan inovasi kebijakan dari Jean Eric Aubert.

Inovasi kebijakan yang dilakukan oleh negara berkembang harus diperhatikan strategi teknologi, institusi dengan kesiapan tata kelola yang baik, regulasi dan payung hukum yang jelas sebagai pedoman pelaksanaan inovasi, fokus kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan daerah yang bersangkutan, agen perubahan sebagai pihak yang dapat membantu membawa perubahan yang diinginkan, pendekatan reformasi, serta pentingnya mengenali karakteristik dan budaya setempat sebagai sasaran inovasi kebijakan variabel yang dibahas didefinisikan secara operasional sebagai berikut:

Tabel 3. 3
Operasional Parameter Variabel Penelitian

Dimensi	Parameter	Teknik Pengumpulan Data	Sumber Data
1. Strategi teknologi, memanfaatkan pengetahuan dan teknologi untuk melakukan diseminasi	1. Pengetahuan dan teknologi, inovasi dalam pengembangan UMKM yang telah dilakukan. 2. Adaptasi kondisi, inovasi yang telah diluncurkan dengan kondisi masyarakat untuk menciptakan pertumbuhan sektor perkenomian. 3. Kebutuhan masyarakat, kebijakan yang dibuat kaitannya dalam penyelenggaraan UMKM telah memenuhi standar yang dibutuhkan oleh pelaku usaha.	1. Observasi 2. Wawancara 3. Dokumen	1. Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung 2. Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung 3. Bagian Kerjasama Sekretariat Daerah Kota Bandung 4. Pengelola Salapak 5. Pengelola UMKM <i>Recovery Center</i> 6. Pelaku UMKM Kota Bandung 7. Bidang Hukum Kedutaan Besar Republik Indonesia untuk Seoul 8. Atase Pendidikan dan Kebudayaan KBRI untuk Seoul 9. Guru Besar <i>Daejin University</i> sekaligus <i>Advisor Korea Industry Intelligentization Association (KOIIA)</i> Korea Selatan 10. <i>Senior Researcher Korea Small Business Institute (KOSI)</i>

Dimensi	Parameter	Teknik Pengumpulan Data	Sumber Data
2. Institusi, berkaitan dengan kesiapan institusi mengenai tata kelola dan infrastruktur dalam melaksanakan inovasi kebijakan.	1.Penyediaan mekanisme, meliputi kebutuhan teknis, atau sarana prasarana, keuangan, dan lainnya yang menunjang pengembangan UMKM. 2.Diskresi peraturan, prosedur terkait upaya inovatif yang dilakukan dalam pengembangan UMKM 3.Stimulasi perubahan, melalui proyek percontohan seperti program pengembangan dan teknologi.	1.Observasi 2. Wawancara 3. Dokumen	1. Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung 2. Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung 3. Bagian Kerjasama Sekretariat Daerah Kota Bandung 4. Pengelola Salapak 5. Pengelola UMKM <i>Recovery Center</i> 6. Pelaku UMKM Kota Bandung 7. Bidang Hukum Kedutaan Besar Republik Indonesia untuk Seoul 8. Atase Pendidikan dan Kebudayaan KBRI untuk Seoul 9. Guru Besar <i>Daejin University</i> sekaligus <i>Advisor Korea Industry Intelligentization Association (KOIIA)</i> Korea Selatan 10. <i>Senior Researcher Korea Small Business Institute (KOSI)</i>
3. Kerangka Hukum, keberadaan payung hukum yang sangat membantu proses pelaksanaan inovasi kebijakan.	1.Regulasi, payung hukum yang dapat memastikan proses berjalannya inovasi kebijakan mengenai pengembangan UMKM. 2.Quality control, pelaksanaan inovasi terstruktur, terarah sesuai dengan norma dan standar yang telah ditetapkan mengenai pengembangan pelaku usaha.	1. Observasi 2. Wawancara 3. Dokumen	1. Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung 2. Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung 3. Bagian Kerjasama Sekretariat Daerah Kota Bandung 4. Pengelola Salapak 5. Pengelola UMKM <i>Recovery Center</i> 6. Pelaku UMKM Kota Bandung 7. Bidang Hukum Kedutaan Besar Republik Indonesia untuk Seoul 8. Atase Pendidikan dan Kebudayaan KBRI untuk Seoul 9. Guru Besar <i>Daejin University</i>) sekaligus <i>Advisor Korea Industry Intelligentization Association (KOIIA)</i> Korea Selatan 10. <i>Korea Small Business Institute (KOSI)</i>

Dimensi	Parameter	Teknik Pengumpulan Data	Sumber Data
4. Fokus Kebijakan, berbicara mengenai sektor apa yang perlu menjadi perhatian lebih terkait penyelenggaraan sebuah inovasi kebijakan.	1.Sektor inovasi kebijakan, dalam hal ini kaitannya dengan pengembangan yang ditetapkan sebagai fokus kebijakan untuk dideskripsikan lebih lanjut 2.Dukungan, dukungan yang memadai dalam semua bidang seperti teknologi, perdagangan, manajemen dan logistik .	1. Observasi 2. Wawancara 3. Dokumen	1. Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung 2. Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung 3. Bagian Kerjasama Sekretariat Daerah Kota Bandung 4. Pengelola Salapak 5. Pengelola UMKM <i>Recovery Center</i> 6. Pelaku UMKM Kota Bandung 7. Bidang Hukum Kedutaan Besar Republik Indonesia untuk Seoul 8. Atase Pendidikan dan Kebudayaan KBRI untuk Seoul 9. Guru Besar <i>Daejin University</i> sekaligus <i>Advisor Korea Industry Intelligentization Association (KOIIA) Korea Selatan</i> 10. <i>Senior Researcher Korea Small Business Institute (KOSI)</i>
5.Agen Perubahan, aspek ini menjelaskan bahwa dibutuhkan pihak lain sebagai agen perubahan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.	1. Dampak, hal-hal yang dirasakan dalam perubahan penyelenggaraan pengembangan UMKM yang dilakukan oleh pemerintah untuk pelaku usaha dalam kaitannya terciptanya pertumbuhan perekonomian daerah. 2. Kerja sama, dalam konteks negara berkembang dibutuhkan kerjasama dengan pihak lain sebagai pihak yang memiliki pengetahuan dan teknologi yang lebih maju, dan sebagai koneksi global.	1. Observasi 2. Wawancara 3. Dokumen	1. Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung 2. Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung 3. Bagian Kerjasama Sekretariat Daerah Kota Bandung 4. Pengelola Salapak 5. Pengelola UMKM <i>Recovery Center</i> 6. Pelaku UMKM Kota Bandung 7. Bidang Hukum Kedutaan Besar Republik Indonesia untuk Seoul 8. Atase Pendidikan dan Kebudayaan KBRI untuk Seoul 9. Guru Besar <i>Daejin University</i> sekaligus <i>Advisor KOIIA dan Senior Researcher Korea Small Business Institute (KOSI)</i> 10. Senior Researcher Korea Small Business Institute (KOSI)

Dimensi	Parameter	Teknik Pengumpulan Data	Sumber Data
6. Pendekatan Reformasi, sebuah perubahan yang dilakukan secara bertahap.	1. Konsentrasi perubahan, langkah-langkah strategis yang tepat, guna mewujudkan perubahan yang dalam pengembangan UMKM . 2. Penerapan kebijakan, mempermudah pemerintah untuk mengeksplor aset yang dimiliki untuk menciptakan kemandirian usaha.	1. Observasi 2. Wawancara 3. Dokumen	1. Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung 2. Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung 3. Bagian Kerjasama Sekretariat Daerah Kota Bandung, tim fasilitasi kerjasama luar negeri 4. Pengelola Salapak 5. Pengelola UMKM <i>Recovery Center</i> 6. Pelaku UMKM Kota Bandung 7. Bidang Hukum Kedutaan Besar Republik Indonesia untuk Seoul 8. Atase Pendidikan dan Kebudayaan KBRI untuk Seoul 9. Guru Besar <i>Daejin University</i> sekaligus <i>Advisor Korea Industry Intelligentization Association (KOIIA)</i> Korea Selatan 10. <i>Senior Researcher Korea Small Business Institute (KOSI)</i>
7. Karakteristik Budaya dan Perilaku, menerapkan inovasi kebijakan di daerah penting untuk memahami secara spesifik karakteristik budaya dan perilaku.	1. Motivasi, pentingnya memahami motivasi seseorang dalam lingkungan yang berinovasi yang membantu berjalannya inovasi kebijakan. 2. Perilaku pegawai, perlunya arahan kepada pegawai agar inovasi yang dilakukan dapat terarah, terorganisir dengan baik 3. Karakteristik budaya masyarakat, inovasi kebijakan yang dilakukan sesuai dengan karakteristik budaya masyarakat	1. Observasi 2. Wawancara 3. Dokumen	1. DKUKM Kota Bandung 2. Disdagin Kota Bandung 3. Bagian Kerjasama Sekretariat Daerah Kota Bandung, tim fasilitasi kerjasama luar negeri 4. Pengelola Salapak 5. Pengelola UMKM <i>Recovery Center</i> 6. Pelaku UMKM Kota Bandung 7. Bidang Hukum Kedutaan Besar Republik Indonesia untuk Seoul 8. Atase Pendidikan dan Kebudayaan KBRI untuk Seoul 9. Guru Besar <i>Daejin University</i> sekaligus <i>Advisor KOIIA</i> Korea Selatan 10. <i>Senior Researcher Korea Small Business Institute (KOSI)</i>

Sumber: Diolah Peneliti (2024)

3.2.5. Rancangan Analisa Data

Analisis data merupakan suatu proses menyusun data untuk dapat ditafsirkan dalam penulisan penelitian. Menyusun data dimulai dari menggolongkannya dalam pola, tema, ataupun kategorisasi. Selain itu analisis data bertujuan untuk merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian.

Penelitian *Strategic Benchmarking* inovasi kebijakan UMKM Kota Bandung dengan Seoul Korea Selatan menggunakan teknik analisis data interaktif. Pada analisis data interaktif ini telah dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data, dibagi menjadi empat tahap yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Pengumpulan data dilakukan untuk mengumpulkan berbagai data yang ditemukan di lapangan sebagai bahan kajian penelitian. Reduksi data dilakukan jika data yang dibutuhkan dalam penelitian sudah terkumpul, biasanya tidak semua data yang didapatkan bisa digunakan sebagai bahan penelitian. Oleh karena itu, melalui reduksi data dilakukan seleksi atau pemilihan data sebelum analisis yang disesuaikan dengan fokus penelitian. Penyajian data merupakan suatu kegiatan dalam menyusun informasi dalam penelitian hingga adanya simpulan maupun tindakan. Penarikan simpulan dilakukan jika tiga proses sebelumnya sudah tercapai untuk menyajikan simpulan yang menarik berdasarkan hasil analisis yang sudah difokuskan pada topik permasalahan yang dipilih.

3.2.6. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Peneliti dalam hal ini sebagai pengamat berpartisipasi aktif, karena peneliti terlibat langsung dalam kegiatan mulai observasi sampai dengan memberikan kesimpulan. Penelitian kualitatif, temuan data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang diperoleh penelitian dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Penelitian kualitatif memiliki cara untuk memperoleh tingkat kepercayaan yang dapat digunakan untuk memenuhi kriteria kredibilitas atau validitas internal. Sugiyono (2008:271) menguji kredibilitas atau validitas data dengan:

- 1) Ketekunan pengamatan, yakni memusatkan diri pada persoalan yang dibahas dalam penelitian. Ketekunan ini dilakukan untuk memahami dan mendapatkan data secara mendalam.
- 2) *Trianggulasi*, yakni teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai bahan perbandingan terhadap data tersebut. Pada dasarnya peneliti melakukan *trianggulasi* ini untuk melakukan pengecekan data atau informasi yang diperoleh di lapangan, baik dengan cara membandingkan, misalnya data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, yakni membandingkan apa yang dikatakan di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
- 3) Menggunakan bahan referensi.

3.3. Jadwal Penelitian

Penelitian ini berlangsung dan dilaksanakan oleh peneliti terhitung mulai Januari 2023 – Oktober 2024. Berikut adalah garis waktu (timeline) penelitian terlampir.

Tabel 3. 4
Jadwal Penelitian

No	Tahun	2023												2024									
	Bulan	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agust	Sep	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agust	Sep	Okt
1	TAHAP PERSIAPAN																						
	a. Pengajuan Judul																						
	b. Pembuatan usulan penelitian																						
	c. Pengesahan usulan penelitian																						
2	TAHAP PENELITIAN																						
	a. Seminar Usulan Penelitian																						
3	TAHAP PENYUSUNAN																						
	a. Pengolahan Data																						
	b. Pembuatan Hasil Penelitian																						
4	TAHAP PENGUJIAN																						
	a. Seminar Hasil Penelitian																						
	b. Sidang Tertutup																						
	c. Sidang Terbuka																						

Sumber: Diolah Peneliti (2024)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

Peran UMKM dalam sektor perekonomian memberikan kontribusi yang sangat besar dalam membantu menyerap tenaga kerja sehingga mengurangi persentase pengangguran, mengurangi terjadinya ketimpangan ekonomi, dan memberikan akses ekonomi kepada seluruh lapisan masyarakat sehingga terciptanya pemerataan ekonomi. Selain itu, semenjak pasca pandemi menjadi tren yang sangat positif dengan jumlah pelaku usaha yang terus bertambah secara signifikan pada setiap tahunnya. Tren positif tersebut akan berdampak dalam memajukan sektor perekonomian jika dilakukan dengan inovatif.

Pengembangan UMKM sebagai stabilitas sistem perekonomian negara memiliki banyak tantangan dengan seiring berkembangnya zaman dan pertumbuhan masyarakat. Hal ini membuat pelaku usaha harus memiliki motivasi dalam mengembangkan usahanya agar mampu bersaing dan bertahan dalam berbagai kondisi. Pemerintah menggunakan inovasi kebijakan dalam mewadahi pelaku usaha untuk bertumbuh, berkembang hingga bertahan dalam jangka waktu yang panjang dengan program-program yang bersifat digitalisasi. Upaya yang dilakukan oleh pemerintah dalam pengembangan usaha mikro kecil adalah melalui pemberdayaan masyarakat. Pemberdayaan pada pelaku usaha diantaranya dengan memberikan berbagai fasilitas seperti legalitas, pendampingan yang dilakukan secara langsung, memberikan bantuan berupa penguatan untuk menumbuhkan kemampuan dalam berdaya saing tinggi.

Inovasi kebijakan yang dilakukan pemerintah didalamnya terdapat inisiatif arah kebijakan baru yang memiliki prinsip kebaruan sebagai solusi dalam mengatasi permasalahan yang ada di masyarakat. Perkembangan zaman yang dinamis, mengharuskan sektor publik untuk melakukan gerakan perubahan. Sektor publik akan sulit melakukan penyesuaian dalam berbagai konteks jika tidak inovatif, bahkan akan menyebabkan hilangnya kepercayaan masyarakat pada kemampuan pemerintah dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang dapat dikatakan belum optimal. Pemerintah harus siap terhadap pengambilan risiko, sehingga mampu keluar dari zona nyaman untuk memulai sesuatu yang baru dalam memberikan layanan terbaik bagi masyarakat secara efektif dan efisien.

Seiring berkembangnya digitalisasi, menyebabkan pemerintah harus memadukan layanan dengan teknologi. Adanya inovasi juga diperlukan dalam menciptakan kualitas pelayanan publik, karena teknologi saat ini menjadi kebutuhan masyarakat bahkan hidup berdampingan untuk optimalisasi dalam berbagai kegiatan. Kehadiran inovasi sebagai ide atau gagasan baru yang diharapkan mampu menciptakan suatu produk baik berupa barang ataupun jasa yang memiliki nilai tinggi dari sebelumnya. Pelaksanaan inovasi harus dilaksanakan secara berkesinambungan, berkala, dan jangka Panjang. Implementasi inovasi tentunya memerlukan konsistensi dan komitmen yang tinggi agar mengalami keberhasilan.

Keberadaan UMKM menjadi salah satu sektor yang sangat penting sebagai tulang punggung ekonomi. Kenakearagaman yang tinggi dan jumlahnya yang selalu bertambah menciptakan potensi yang besar dalam meningkatkan pendapatan

daerah hingga negara sekaligus menekan jumlah pengangguran. Namun, UMKM untuk saat ini dapat dikatakan sulit mengalami perkembangan dalam menghadapi permasalahan yang muncul ke permukaan yang menghambat pertumbuhan tersebut.

Kesulitan yang dirasakan biasanya akses pemodalan, minimnya pelatihan untuk pengemasan, hingga sulitnya memasarkan produk menjadi permasalahan serius yang harus dihadapi. Pemasaran produk juga harus diringi dengan pemahaman digitalisasi untuk menjangkau pasar yang lebih luas, untuk menciptakan jaringan yang tidak terbatas. Selain itu, minimnya sosialisasi yang dilakukan pemerintah juga akan berdampak pada masyarakat sebagai pelaku usaha, sulitnya *transfer knowledge* akan memperlambat pengembangan UMKM.

Adanya digitalisasi tidak hanya menghantarkan UMKM menjadi go digital melainkan mampu membuatnya menjadi go global. Memasuki pasar global akan menciptakan pelaku usaha yang selalu berpikir kritis dengan menuangkan ide-ide cemerlang untuk meningkatkan kualitas terbaik agar dipandang layak bersaing tidak hanya secara nasional bahkan internasional. Kemampuan tersebut akan menunjukkan hasil branding yang positif baik terhadap produknya, daerah hingga citra negara yang memiliki produk unggulan.

Pengembangan UMKM di Kota Bandung mendapatkan dukungan dari pemerintah mulai dari pemberian fasilitas berupa pameran, pendampingan, pelatihan, perizinan, hingga akses pemodalan. Pemkot Bandung juga membuat inovasi kebijakan dengan harapan pelaku usaha menjadi mandiri, inovatif, dan memiliki daya saing tinggi dalam mengembangkan usahanya. Inovasi kebijakan tersebut diantaranya Salapak dan URC yang dilaksanakan oleh Dinas Koperasi dan UKM kota Bandung.



Gambar 4. 1

Galeri Salapak UMKM Kota Bandung

Sumber: Instagram salapak.mikroshop

Salapak merupakan layanan pemasaran yang bertujuan untuk membantu promosi dalam pemasaran agar memperluas jangkauan pasar. Salapak mengandung konsep sinergi dan kolaborasi dengan sektor swasta yang berada di kota Bandung dimana ujung tombaknya adalah koperasi. Fasilitas yang terdapat di Salapak diantaranya berupa galeri yang memajangkan produk unggulan, *co-working space*, menyediakan konsultasi bisnis yang membantu identifikasi terhadap peluang, menciptakan strategi yang tepat dalam mengatasi permasalahan yang muncul dalam proses mengembangkan usaha, serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Selanjutnya, adanya *business matching* antara sesama pelaku usaha baik itu mikro, kecil ataupun menengah. Kegiatan tersebut akan memperoleh peningkatan pengetahuan dan teknologi dalam mengembangkan usaha, solusi yang kreatif, dan strategi yang efektif dan efisien. Salapak berlokasi di Jl. Pelajar Pejuang 45 No.121, Turangga, Kec. Lengkong, Kota Bandung.

Inovasi kebijakan lainnya yang dikeluarkan oleh Dinas Koperasi dan UKM adalah UMKM *Recovery Center* (URC). URC merupakan layanan yang diberikan kepada pelaku usaha berupa pendampingan dalam kesiapan membangun dan mengelola usaha seperti perizinan atau legalitas. Inovasi kebijakan tersebut sebagai pemulihan ekonomi Kota Bandung pasca pandemi. Para pelaku usaha di Kota Bandung dapat memperoleh fasilitas tersebut secara gratis yang berlokasi di Jl. Mustang No.B2/14, Sukawarna, Kec. Sukajadi, Kota Bandung.



Gambar 4. 2

UMKM Recovery Center Kota Bandung

Sumber: Instagram UMKM Recovery Center

Program pelatihan dan pengembangan tidak hanya diberikan untuk pelaku usaha yang sudah menjalankan usahanya, tetapi juga UMKM baru yang akan dibina Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung. Pelaku usaha yang baru akan memperoleh pembinaan melalui URC, setelah mampu memproduksi dengan baik dan diterima di kalangan masyarakat serta perijinan usaha sudah dilengkapi, maka pemerintah dalam hal ini dinas terkait yang memberikan layanan akan membantu memasarkan produk tersebut di galeri Salapak.

UMKM yang berkualitas akan memiliki potensi yang sangat besar untuk menghadapi tantangan global. Potensi tersebut lahir karena kesiapan yang sudah tidak diragukan lagi dengan kata lain memiliki tingkat kematangan dalam

kemampuan manajerial, pengelolaan produk dengan inisiatif yang tinggi dalam hal menciptakan inovasi, kemandirian yang membuat dirinya tumbuh menjadi pelaku usaha tidak mudah menyerah menghadapi berbagai perubahan zaman yang begitu cepat. Pelaku usaha akan selalu bangkit melakukan adaptasi kondisi untuk bertahan dari rintangan dengan kreativitas baru sebagai dasar pedoman dalam menjalankan usaha. Mengubah *mindset* bahwa hal utama dalam roda usaha adalah keuntungan, tetapi menciptakan *branding*.

Hal dilema yang terjadi adalah ketika hanya memikirkan untung rugi, kita akan kehilangan pemikiran bagaimana menciptakan kualitas produk agar lebih diterima oleh masyarakat. Pentingnya *branding* akan menunjukkan perbedaan diri dengan kompetitor dengan memperlihatkan keunikan dan keistimewaan yang dimiliki sehingga memiliki nilai unggul untuk meyakinkan masyarakat membeli produk atau layanan yang ditawarkan. Semakin terkenal brand berkat kualitas tidak hanya ruang lingkup nasional melainkan sampai kancah internasional. Namun tidak semua pelaku usaha memiliki *mindset* tersebut. Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung hadir memberikan inovasi kebijakan, agar pelaku usaha memiliki kesiapan yang matang dalam menghadapi persaingan dengan transfer knowledge apa saja yang harus disiapkan untuk bisa melakukan ekspor, dan menghantarkan UMKM menuju go global.

Inovasi kebijakan yang dilakukan oleh Disdagin Kota Bandung adalah dengan membuat pameran berskala internasional. Pameran UMKM bisa dilakukan di dalam negeri ataupun luar negeri. Pameran yang dilakukan di dalam negeri adalah dengan mendatangkan calon *buyer* dari berbagai negara, sedangkan pameran

yang diadakan di luar negeri adalah ketika Disdagin memiliki anggaran lebih dan memberangkatkan pelaku usaha terpilih untuk mempromosikan produk unggulan Kota Bandung. Selain mengadakan pameran berskala internasional, Disdagin juga memberikan pembinaan dan pendampingan bagi pelaku usaha yang siap melakukan ekspor.

Disdagin melaksanakan program dan kegiatan bersinergi dengan pusat. Salah satu contohnya adalah kegiatan Pameran Handarty Korea. Pameran Handarty adalah pameran yang terdiri dari berbagai produk kerajinan tahunan yang dilaksanakan di Korea Selatan. Partisipasi Indonesia di Tahun 2023 merupakan hasil dari kerja sama antara KBRI Seoul, Kementerian Perdagangan, Bank Indonesia, Pemerintah Kota Bandung, dan Indonesia Fashion and Arts Festival (IFAF). Kota Bandung berpartisipasi pada Pameran Handarty Korea yang diselenggarakan di COEX Hall C, Kota Seoul tanggal 20-23 Juli 2023. Mengikuti pameran tersebut memiliki dampak positif bagi pertumbuhan UMKM Kota Bandung, bahwa pelaku usaha memiliki kualitas yang unggul yang dapat bersaing di kancah internasional.



Gambar 4. 3

Pameran Handarty Korea 2023

Sumber: Instagram IDCC.Kemendag

Selain mengirimkan perwakilan UMKM Kota Bandung ke Seoul Korea Selatan. Disadgin juga mengadakan *Bandung Week Market* yang dilaksanakan di Kuta Bali pada tanggal 13-18 Agustus 2022. Program tersebut merupakan bentuk konkrit promosi berbagai produk pelaku usaha Kota Bandung dalam skala nasional namun menarik perhatian internasional, mengingat banyak turis yang berdatangan mengunjungi Bali. Pelaksanaan program *Bandung Week Market* ini berupa pameran dagang dengan melibatkan pelaku usaha Kota Bandung sebagai peserta.

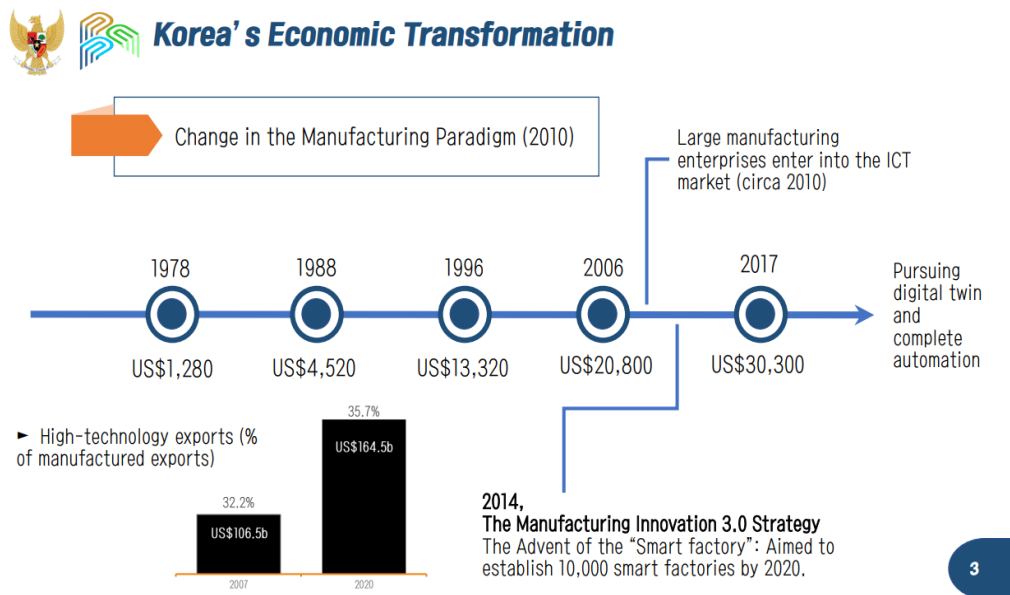


Gambar 4. 4

Bandung Week Market di Kuta Bali 2022

Sumber: www.zonabandung.com

Inovasi kebijakan yang dikeluarkan pemerintah tidak dipungkiri berdampak positif bagi pengembangan UMKM di Kota Bandung. Namun kenapa terjadi keterlambatan produktivitas dan inovasi? Oleh karena itu, diperlukan *strategic benchmarking* untuk menjadi solusi atas permasalahan yang dihadapi dalam ruang lingkup pengembangan pelaku usaha. Korea Selatan merupakan negara yang penerapan kebijakannya mampu menghantarkan perubahan positif dalam menciptakan pertumbuhan pelaku usaha baik mikro, kecil ataupun menengah melalui inovasi kebijakan yang menghasilkan kekuatan sektor ekonomi digital. Perhatikan gambar dibawah ini:



Gambar 4. 5

Transformasi Ekonomi Korea

Sumber: Prof. Lee Jaehoon (2024)

Berdasarkan gambar diatas, Pemerintah korea berani mengambil resiko dengan melakukan berbagai perubahan untuk memperbaiki hingga mengembangkan sektor perekonomian melalui UMKM sebagai tulang punggung negara. Korsel itu awalnya kembangkan industri dasar, seperti besi, baja dan petrokimia, lalu setelah reformasi masuk ke manufaktur, dan sekarang masuk ke jasa, industri kreatif, dan digitalisasi.

Ada beberapa faktor pendukung terhadap inovasi dan teknologi yang merupakan kunci utama keberhasilan pembangunan industri Korea Selatan. Pertama, Korea Selatan menyadari bahwa pengembangan ide-ide baru menjadi lebih penting dari sebelumnya. Kedua, kebijakan pemerintah Korea Selatan yang selalu memastikan bahwa tenaga kerjanya harus terdidik dan pekerja keras. Kebijakan tersebut sangat mendukung kepada pengembangan teknologi dan inovasi

karena akan mampu menciptakan produk-produk yang berkualitas. Pembangunan ekonomi yang terus menerus berkembang membuktikan bahwa sumber daya manusia sangat penting bagi suatu negara. Ketiga, Pemerintah Korea Selatan selalu melakukan penyesuaian kebijakan pengembangan UMKM secara jangka panjang sebagai suatu upaya mencapai tujuan pertumbuhan sektor ekonomi dengan minimnya ego sektoral, sehingga kebijakan yang dikeluarkan telah memenuhi karakteristik pelaku usaha di masa sekarang. Keempat, fokus pemerintah Korea Selatan dalam memberikan dukungan pada pelaku usaha adalah dengan memberikan bantuan secara tidak langsung seperti membangun infrastruktur, layanan manajerial dan informasi daripada memberikan bantuan secara langsung. Hal tersebut bertujuan agar UMKM dapat bertumbuh menjadi inovatif.

Berdasarkan transformasi ekonomi Korea Selatan diatas, Seoul selalu bersinergi dengan kebijakan yang dilakukan pusat. Seoul merupakan sebuah kota cerdas yang mengimplementasikan pemanfaatan teknologi dalam keseluruhan sektor. Salah satunya adalah sektor ekonomi dalam pengembangan UMKM. Kota Bandung melakukan implementasi kerjasama *sister city* dengan Kota Seoul melalui *Seoul Metropolitan Government*. Kerja samanya berpusat pada ekonomi perkotaan dan *e-government*. Sumber daya manusia yang dimiliki dalam pengembangan UMKM mampu menghantarkan pelaku usaha dalam kemandirian yang membuat mereka mampu menembus persaingan global, tentunya dengan dukungan dari Pemerintah Seoul melalui berbagai inovasi kebijakan untuk pertumbuhan sektor ekonomi melalui usaha mikro kecil dan menengah. Keunggulan yang dimiliki oleh Kota Seoul, dapat diadopsi dalam pelaksanaan pengembangan usaha mikro kecil

dan menengah di Kota Bandung, sehingga Seoul menjadi *role model* dalam inovasi kebijakan.

4.2. Pembahasan

Inovasi kebijakan merupakan penerapan kebijakan yang didalamnya mengandung unsur kebaharuan, kebaharuan tersebut lahir dari pengembangan kebijakan sebelumnya yang dianggap belum optimal sehingga diperlukan kebijakan baru yang inovatif dan solutif dalam mengatasi permasalahan yang ada secara cepat dan tepat. Inovasi yang dilakukan oleh pemerintah mampu mendorong terciptanya pertumbuhan sektor ekonomi. Hal tersebut terjadi karena inovasi kebijakan memiliki kekuatan untuk mendukung potensi yang dimiliki dengan pemanfaatan sumber daya secara optimal. Keterbatasan sumber daya bukan menjadi alasan utama untuk tidak melakukan inovasi, atau menjadi alasan untuk menunda dan tidak berkembang. Inovasi kebijakan dilakukan sebagai bentuk perhatian khusus pemerintah dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi pada masyarakat, dengan memberikan pemenuhan kebutuhan sesuai dengan sasaran kebijakan.

Inovasi kebijakan memiliki dampak positif bagi kelangsungan pelaksanaan program dan kegiatan yang dilakukan pemerintah. Dampak positif tersebut diantaranya, mempercepat proses pencapaian tujuan karena inovasi kebijakan biasanya melakukan adaptasi kondisi dengan perubahan zaman, optimalisasi tujuan dapat dirasakan secara efektif dan efisien dalam pemanfaatan sumber daya, serta mengintegrasikan berbagai layanan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Inovasi kebijakan mengandung inisiatif pemerintah dalam membuat prinsip yang kritis dalam menghadapi berbagai persoalan.

Inovasi kebijakan dalam UMKM diumpamakan sebagai jembatan yang menghubungkan pemerintah dengan pelaku usaha yang menjadi solusi dalam mengatasi permasalahan usaha mikro kecil dan menengah bertahan dari berbagai rintangan hingga keluar dari fase krisis. UMKM merupakan suatu usaha produktif yang dijalankan oleh perorangan, kelompok, rumah tangga, atau badan usaha kecil yang memenuhi standar yang dibedakan menjadi usaha mikro, usaha kecil dan usaha menengah. Kriteria masing-masing usaha dibedakan berdasarkan modal usaha, omzet penjualan, dan kekayaan bersih menurut Peraturan Pemerintah No. 7 Tahun 2021 tentang Kemudahan, Perlindungan, dan Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah pasal 35 hingga pasal 36 sebagai berikut:

- 1) Usaha mikro. Modal usaha paling banyak Rp 1 miliar, omzet penjualan tahunan paling banyak Rp 2 miliar, dan aset bersih usaha sekitar Rp 50 juta per bulan. Contoh usaha mikro adalah warung kelontong, peternak ayam, dan peternak lele.
- 2) Usaha kecil. Modal usaha lebih dari Rp 1 miliar sampai paling banyak 5 miliar. Ciri-ciri usaha kecil adalah tidak memiliki sistem pembukaan dan kesulitan untuk memperbesar skala usaha.
- 3) Usaha menengah. Modal usaha lebih dari Rp 5 miliar sampai paling banyak Rp 10 miliar, omzet penjualan tahunan lebih dari Rp 2,5 miliar sampai Rp 50 miliar per tahun, dan kekayaan usaha yang tergolong mencapai 500 juta. Contoh usaha menengah adalah perusahaan pembuat roti skala rumahan, restoran besar, dan toko bangunan.

Kriteria UMKM Korea menurut *The Ministry of SMEs and Startups Korea* yaitu Usaha Mikro didefinisikan sebagai suatu perusahaan yang mempekerjakan sembilan orang atau kurang (dalam industri jasa, empat orang atau kurang) Usaha Kecil sebagai perusahaan yang memiliki pendapatan penjualan tahunan kurang dari 1 hingga 12 miliar Won Korea (ambang batas bervariasi menurut industri), dan Perusahaan kecil mencakup Perusahaan Mikro. Usaha Menengah perusahaan yang lebih besar dari Perusahaan Kecil dan memiliki pendapatan penjualan tahunan kurang dari 40 hingga 150 miliar Won Korea (ambang batas bervariasi menurut industri).

Perbedaan kriteria dari UMKM Kota Bandung dan Seoul Korea Selatan dapat menunjukkan kondisi yang sedang terjadi dalam pengembangan pelaku usaha. Kesenjangan dari kriteria tersebut menandakan bahwa Kota Bandung mengalami permasalahan dalam pengembangan pelaku usaha, sehingga inovasi kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah belum optimal. Hal tersebut dapat berakibat pada proses pelaksanaan inovasi kebijakan menjadi lamban dan menghambat pencapaian tujuan. Sedangkan Seoul mampu mengimplementasikan inovasi kebijakan secara optimal sehingga pertumbuhan pelaku usaha secara cepat, hal tersebut ditandai dengan nominal yang sangat besar dalam kriteria pelaku usaha mikro, kecil dan menengah.

UMKM memiliki banyak dampak positif yang dirasakan oleh pelaku usaha dan pemerintah baik skala daerah, nasional hingga internasional. Keberadaannya mampu menjadi tolak ukur keberhasilan pada sektor ekonomi, karena memiliki kemampuan dalam pemerataan ekonomi, mengentaskan kemiskinan, hingga

menekan angka pengangguran dengan daya serap tenaga kerja yang tinggi. Oleh karena itu, ia sering disebut sebagai tulang punggung atau penopang perekonomian negara. Salah satu bentuk perhatian khusus yang diberikan oleh pemerintah adalah dengan menciptakan inovasi kebijakan agar sektor ekonomi mengalami pertumbuhan melalui usaha mikro kecil dan menengah. Tidak hanya berdampak pada perekonomian, tetapi pelaku usaha juga akan naik kelas bahkan go global. Artinya jika sudah sampai fase UMKM mampu untuk naik kelas, inovasi kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah telah optimal. Selain itu, tolak ukur pelaksanaan inovasi kebijakan dapat dikatakan berhasil adalah terlihat dari perubahan karakteristik pemerintah dan pelaku usaha dalam menjalankan program dan kegiatan dengan inovatif, kreatif dan solutif.

Pada bagian pembahasan ini, peneliti akan membahas tentang kondisi dan potensi usaha mikro kecil dan menengah di Kota Bandung, hal ini bertujuan untuk melihat berbagai permasalahan yang terjadi, apa saja yang menjadi kelemahan dan kelebihan dari pemerintah sebagai penyedia layanan dan pelaku usaha sebagai penerima layanan, serta untuk mengetahui secara mendalam apa saja yang dapat dikembangkan dalam usaha mikro kecil dan menengah untuk mengalami pertumbuhan. Selain itu, pada pembahasan peneliti juga mengkaji kondisi dan potensi UMKM di Seoul Korea Selatan untuk melihat alasan dan hal yang melatarbelakangi kemajuan kota tersebut dalam sektor perekonomian. Selanjutnya, peneliti membahas inovasi kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah Kota Bandung dan Seoul menggunakan analisis teori inovasi kebijakan dari Jean Eric Aubert yang terdiri dari strategi teknologi, institusi, kerangka hukum, fokus

kebijakan, agen perubahan, pendekatan reformasi, serta karakteristik budaya dan perilaku. Setelah melakukan analisa terhadap inovasi kebijakan, peneliti akan membahas tentang *strategic benchmarking* dengan mengadopsi keunggulan dari inovasi kebijakan Seoul untuk diterapkan dan disesuaikan dengan kondisi di Kota Bandung. Selain itu, peneliti juga akan membahas *novelty* penelitian untuk menjadi rekomendasi dalam mengatasi permasalahan inovasi kebijakan UMKM.

4.2.1. Kondisi Dan Potensi UMKM Di Kota Bandung

Kota Bandung merupakan kota kreatif, bahkan pada tahun 2015 UNESCO telah menetapkan sebagai *Creative Cities Network*. Kegiatan ekonomi yang dilakukan sebagian besar sekitar 56 persen terdiri dari desain grafis, media digital, dan fesyen. Selain itu, Kota Bandung juga terkenal karena kulinernya yang menarik dan lezat. Hal tersebut dibuktikan dengan pada tahun 2021 menduduki peringkat 11 dalam kategori *Best Traditional Food Cities* versi *TasteAtlas Awards*.

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik Kota Bandung, jumlah penduduk pada tahun 2023 adalah 2.469.589 jiwa. Semakin bertambahnya penduduk tahun ke tahun maka semakin kompleks juga kebutuhan masyarakatnya. Oleh karena itu, sebagai kota kreatif yang memiliki keunikan dalam fesyen dan kuliner. Pemerintah harus memberikan perhatian khusus dalam mengembangkan potensi tersebut, agar menjadi hal yang berdampak positif dalam pengembangan UMKM di Kota Bandung.

Pemerintah Kota Bandung telah melakukan berbagai inovasi kebijakan dalam pengembangan pelaku usaha mikro, kecil dan menengah. UMKM merupakan sektor yang paling banyak memiliki kontribusi dalam perekonomian.

Kontribusi tersebut diantaranya mendorong adanya pemerataan pada sektor ekonomi, menciptakan kesejahteraan masyarakat, mampu menyerap tenaga kerja, bahkan sebagai penopang sektor ekonomi ketika mengalami fase krisis.

Inovasi kebijakan yang dibuat oleh pemerintah Kota Bandung melalui Dinas Koperasi dan UKM adalah membuat galeri sarana layanan pemasaran serta pendampingan bagi pelaku usaha. Sedangkan Dinas Perdagangan dan Perindustrian membuat serta ikut serta dalam pameran berskala internasional. Alasan mengapa dibentuk sebuah galeri adalah agar terciptanya jangkauan pemasaran sebagai bentuk promosi yang menguntungkan bagi kelangsungan pengembangan usaha mikro kecil dan menengah.

Sehubungan alasan tersebut, dinas atau lembaga pemerintah tidak bisa melakukan suatu transaksi yang menghasilkan sehingga membentuk koperasi. Galeri tersebut bernama Salapak dimana yang mengelola galerinya adalah pengurus koperasi yang ditunjuk oleh dinas namanya koperasi mandiri unggulan bandung yang jika disingkat yaitu SIMAUNG. Pelaku usaha perlu diberikan edukasi bahwa bisa bergabung di koperasi. Namun konotasi yang identik dengan koperasi adalah simpan pinjam. Padahal salapak yang dikelola oleh SIMAUNG itu merupakan koperasi untuk pemasaran produk UMKM.

Salapak merupakan wajah lama yang dikemas baru. Pada awalnya merupakan *Little Bandung*, yang dibuat pada masa pemerintahan Bapak Ridwan Kamil yang ingin Kota Bandung dikenal sebagai kota kreatif tidak hanya di daerahnya tetapi juga di luar daerah baik nasional ataupun global seperti di Seoul

Korea Selatan. Setelah adanya pergantian ke pemerintah daerah, maka tidak ada kelanjutan dari *Little Bandung* tersebut.

Sister City adalah sebuah perjanjian hukum atau sosial dalam ruang lingkup internasional dimana terdapat dua negara yang memiliki berbagai perbedaan pada sistemnya. Perjanjian yang telah dilakukan memiliki legalitas yang sah antara kedua negara yang secara sadar telah melakukan penandatanganan sebuah *Memorandum of Understanding* (MoU) sebagai bentuk resmi hubungan kedua belah pihak yang akan memiliki kebermanfaatan atau keuntungan seperti *symbiosis mutualisme*. Tujuan dari adanya perjanjian hukum atau sosial yang memuat hubungan tersebut adalah untuk melakukan bentuk promosi hubungan budaya secara komersial. Hubungan ini meliputi berbagai sektor, diantaranya kebudayaan, sosial, perekonomian, dan pariwisata.

Salah satu hasil *sister city* antara Seoul dan Kota Bandung adalah *Little Seoul* dan *Little Bandung*. *Little Seoul* yang berada di Kota Bandung hingga saat ini masih berjalan karena masih ada *support* dari pemerintahannya, sedangkan *little bandung* sudah tidak ada lagi di Seoul karena sudah terputusnya *support* dari pemerintah di Kota Bandung. Harapannya akan muncul adaptasi produk UMKM Kota Bandung di Seoul hingga *symbiosis mutualisme bilateral*.

Inovasi kebijakan yang lainnya adalah *UMKM Recovery Center* sebagai wadah para pelaku usaha untuk bangkit setelah pandemi. Tempat pelayanan konsultasi dan pendampingan. Selain itu, ada *UMKM reward* bagi pelaku usaha agar selalu termotivasi dalam mengembangkan produknya secara inovatif. Selanjutnya pameran internasional yang bersinergi dengan pemerintah pusat,

Disdagin menyiapkan pelaku usaha yang siap ekspor. Berkenaan kegiatan dagang dengan menjadi pusat perhatian produk lokal, membuat daya tarik tersendiri untuk menjadikan peluang bagi pelaku usaha berkembang lebih maju di persaingan global.

Kondisi yang nampak walaupun pemerintah Kota Bandung sudah membuat dan mengikuti berbagai kegiatan yang menunjang pengembangan pelaku usaha, tetap saja tidak mengalami perubahan yang mencolok dalam hal inovasi, sehingga kebijakan yang ada menjadi tidak optimal. Penyebab diantaranya adalah karena sumber daya manusia yang rendah, regulasi, kesiapan pegawai, dan pemahaman akan penggunaan teknologi dalam berwirausaha.

Pertama, hal yang menyebabkan kondisi UMKM di Kota Bandung belum optimal adalah kurangnya kesiapan dalam manajerial. Pelaku usaha seringkali tidak menyanggupi pemesanan dalam jumlah besar, berubah pikiran secara tiba-tiba yang membuat konsumen rugi tidak mendapatkan pemenuhan kebutuhan yang diinginkan karena pelaku usaha tidak mampu menepati janji dalam target pesanan. Hal tersebut juga akan menciptakan pandangan negatif bagi keberlangsungan pelaku usaha, bahkan konsumen enggan kembali melakukan transaksi di tempat yang sama. Kurangnya kesiapan manajerial akan menghambat pengembangan UMKM itu sendiri. Selanjutnya, para pelaku usaha tidak hanya membutuhkan penjualan secara *offline* saja. Pelaku usaha juga harus memiliki pemahaman tentang bagaimana berjualan secara *online*. Kendalanya adalah tidak semua UMKM itu mengerti teknologi dan memiliki *smartphone*. Ingin dikembangkan tetapi kemampuan mereka belum menunjang untuk mengembangkan usaha.

Kedua, sumber daya manusia yang rendah. Hal ini dapat dilihat melalui hibah atau bantuan dana untuk pelaku usaha yang belum tepat sasaran. Masih ada masyarakat yang mampu melakukan manipulasi usaha. Banyak yang tidak memiliki usaha tetapi mendapatkan bantuan, dan sebaliknya yang memiliki usaha masih banyak juga yang tidak mendapat bantuan tersebut. Awalnya, syarat untuk menerima bantuan adalah KTP Kota Bandung, KK, dan Surat Keterangan Usaha, kemudian diperbaharui dengan menambahkan foto usaha. Namun dengan melampirkan foto usaha masih belum efektif, kemudian sekarang wajib memiliki Nomor Induk Berusaha (NIB). Sampai saat ini, masih ada saja masyarakat yang menyalahgunakan NIB untuk mendapatkan keuntungan pribadi, padahal tidak memiliki usaha. Selain itu, Pemerintah Kota Bandung kekurangan tenaga kerja dalam program pendampingan, jumlah tersebut tidak sesuai dengan jumlah UMKM yang akan di bina. Kekurangan tenaga kerja dapat mengakibatkan meningkatnya beban kerja yang dirasakan oleh pegawai yang akan menurunkan stabilitas dan produktivitas dalam melaksanakan program pengembangan pelaku usaha melalui pendampingan. Dampak negatif lainnya adalah menghambat *transfer knowledge* terhadap pelaku usaha dalam mendorong inovasi pelaku usaha.

Ketiga, komitmen. Karakteristik di Kota Bandung perlu digali. Dinas Koperasi dan UKM, serta Dinas Perdagangan dan Perindustrian adalah pemerintah daerah, namun di atasnya masih terdapat pemerintahan pusat. Ketika banyak *statement* pemerintahan pusat menyebutkan “Usaha mikro kecil dan menengah merupakan tulang punggung ekonomi”. Tetapi tidak dibarengi dengan implementasi di lapangan. Sementara Seoul pemerintah pusatnya berkomitmen

kuat. UMKM di Seoul dimulai dengan misi budaya, setelah budayanya masuk maka peran impor juga akan masuk. Mirisnya lapak penjualan di Kota Bandung bahkan pada umumnya di Indonesia dipenuhi dengan produk korea, berarti misinya berhasil. Artinya pemetaan seperti itu, membuat ada yang harus kita lakukan.

Keempat, regulasi. Regulasi menjadi suatu pedoman dalam melaksanakan kebijakan tertentu agar terealisasinya tujuan yang ingin dicapai sesuai dengan sasaran yang telah dibentuk. Berdasarkan UU No. 20 Tahun 2008 Usaha Mikro Kabupaten atau Kota itu asetnya 50 juta diluar tanah dan bangunan, omsetnya 300 juta per tahun. Namun, PP No.7 Tahun 2021 usaha mikro aset menjadi 1 Milyar, omsetnya menjadi 2 Milyar.

Dinas Koperasi dan UKM Kota dan Provinsi belum bisa dipisahkan, karena provinsi masih mengambil dari binaan kota. Adanya diskresi peraturan tersebut membuat pemerintah kota tidak mampu memenuhi kriteria sesuai aturan baru. Ada pelaku usaha binaan kota bandung yang sebelum covid omset 200 juta, saat covid menjadi 2 milyar, yaitu jamu bandung. Tetapi pasca pandemi terus mengalami penurunan. Kenyataanya dilapangan jika harus disesuaikan dengan PP No. 7 Tahun 2021 dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung merasa berat. Sehingga pada akhirnya, kriteria yang ada di wilayah provinsi mereka turunkan.

Selanjutnya, kebijakan untuk promosi produk UMKM masih berbenturan dengan kebijakan yang ada, bahwa pemanfaatan promosi melalui media sosial hanya bisa melalui akun resmi kota bandung saja seperti media social bernama info bandung. Terbatasnya promosi pelaku usaha yang difasilitasi oleh pemerintah membuat terhambatnya pemasaran yang menggapai seluruh lapisan masyarakat

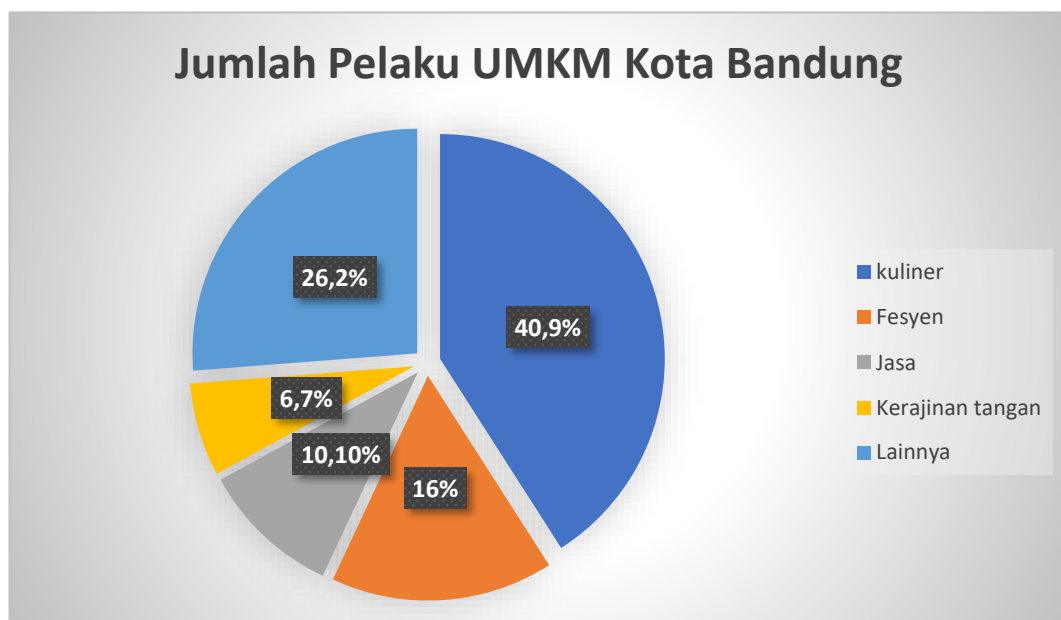
baik di dalam negeri maupun global. Kebijakan seharusnya menjadi suatu solusi dalam pemecahan masalah agar setidaknya meminimalisir dampak negatif yang berkelanjutan dari masalah yang tidak teratasi. Promosi sendiri merupakan nyawa UMKM untuk mampu hidup lebih baik, mampu mengepakan sayapnya agar tidak berjalan ditempat, atau stagnan tidak memiliki perubahan dan terus berupaya untuk berkembang.

Potensi dari keberadaan UMKM di Kota Bandung jika telah diupayakan optimal dalam pengembangan pelaku usaha akan memberikan dampak positif baik dirasakan oleh pelaku usaha itu sendiri maupun pemerintah yang mendapatkan keuntungan dalam meningkatnya sektor perekonomian, sebagai berikut:

- 1) Melakukan kegiatan ekspor. Jangkauan pemasaran lebih luas, pengenalan produk menggunakan pemanfaatan teknologi sebagai cara strategis dalam promosi produk lokal dari UMKM.
- 2) Meningkatnya laju pertumbuhan ekonomi. Mengingat usaha mikro kecil dan menengah merupakan tulang punggung ekonomi, kontribusinya sangat besar bagi kelangsungan suatu daerah bahkan negara.
- 3) Jumlah pelaku usaha yang terus bertambah diiringi dengan kesadaran mendaftarkan usahanya agar mengurangi pembajakan ataupun penduplikatan produk.
- 4) Penyerapan tenaga kerja. Adanya UMKM yang terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, membuka peluang dan kesempatan bagi seluruh masyarakat untuk mendapatkan pekerjaan. Mendirikan sebuah usah

artinya membuka lapangan pekerjaan baru, sehingga mengurangi jumlah pengangguran.

Pada kenyatannya potensi tersebut belum optimal dikarenakan sulitnya *transfer knowledge*, terbatasnya modal, akses pembiayaan, pemahaman teknologi, terbatasnya SDM yang dimiliki dinas dalam pengembangan UMKM di Kota Bandung. Jumlah pelaku usaha yang terdaftar sebagai binaan dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung pada bulan Juni 2024 adalah 10,934 pelaku usaha. Usaha mikro berjumlah 10,452, usaha kecil 465 usaha dan Menengah berjumlah 17 usaha, yang terdiri dari sektor paling banyak yaitu kuliner senilai 40,9%, sektor fesyen senilai 16%, kemudian jasa 10,1%, kerajinan tangan 6,7%, dan sektor lainnya 26,2%. Dari total UMKM binaan tersebut, mampu menyerap tenaga kerja sebanyak 26.226, dengan omsetnya mencapai Rp. 1,3 triliun.



Gambar 4. 6

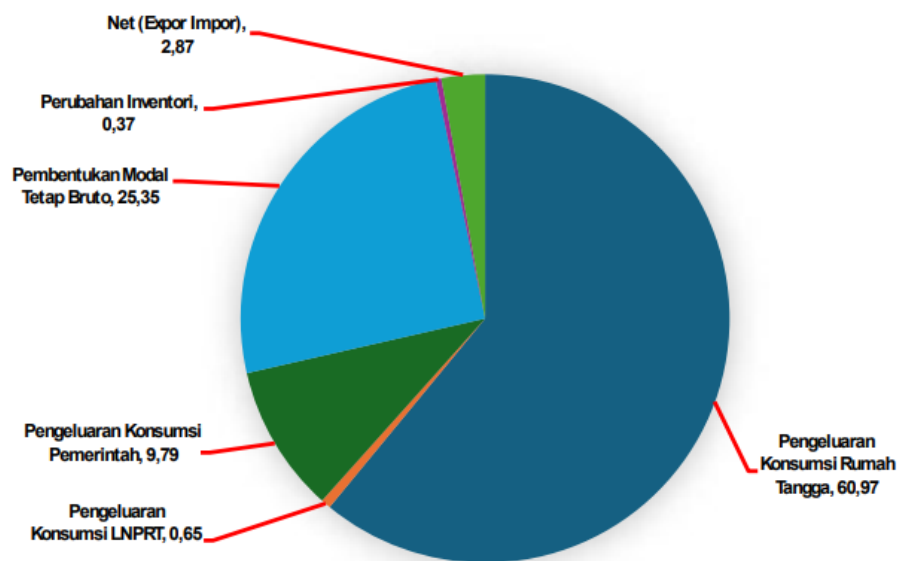
Jumlah pelaku UMKM binaan di Kota Bandung

Sumber: Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung (2024)

Dari data UMKM binaan diatas, dapat dinyatakan bahwa masih banyak pelaku UMKM yang belum terdaftar sebagai binaan bahkan masih sedikit pelaku usaha yang mendaftarkan usahanya serta mengurus HaKI atau Hak Kekayaan Intelektual dalam menjalankan bisnis. Berdasarkan data dari website Bandung.go.id, bahwa pada tahun 2022 saja terdapat 180.000 usaha baru di Kota Bandung. Artinya, pemerintah harus gencar dalam melakukan sosialisasi mengenai layanan dalam perizinan agar semakin banyak pelaku usaha yang ikut melakukan pendampingan untuk mendapatkan dampak positif baik secara personal maupun untuk daerah bahkan negara.

Adanya digitalisasi di era sekarang, sudah seharusnya dimanfaatkan secara optimal dalam mengembangkan pelaku usaha untuk menambah jangkauan lebih luas sehingga mampu bersaing secara global. Pemahaman akan penggunaan teknologi dalam promosi produk pelaku usaha akan membantu menyukseskan tujuan pengembangan oleh pemerintah melalui UMKM naik kelas hingga mendunia. Pemahaman dalam melakukan promosi dan transaksi digital, pelaku usaha memerlukan pemikiran kritis dan maju dengan terus melakukan pembaharuan produk dan strategi promosi media sosial secara inovatif dan kreatif.

Salah satu ciri keberhasilan adaptasi kondisi pada perkembangan dengan adanya digitalisasi adalah meningkatnya kegiatan ekspor. Namun pendorong terbesar sektor ekonomi di Kota Bandung bukanlah ekspor. Berdasarkan data distribusi PDRB Kota Bandung 2023 adalah 2,87 persen.



Gambar 4. 7

Distribusi PDRB Kota Bandung 2023 menurut Pengeluaran (persen)

Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Bandung (2023)

Kegiatan ekspor yang paling banyak dilakukan oleh Kota Bandung adalah sektor fesyen. Nilai realisasi ekspor komoditi utama dari fesyen itu sendiri pada tahun 2021 mencapai 132019725.5 US\$.

Tabel 4. 1
Realisasi Ekspor Komoditi Utama di Kota Bandung

Jenis Jenis Komoditi	Realisasi Ekspor Komiditi Utama di Kota Bandung					
	Volume (KG)			Nilai (US\$)		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Alat Elektronik	-	-	-	-	-	-
Alat Kesehatan	-	-	2100564.8	-	-	5443650.5
Alat Rumah Tangga	-	-	-	-	-	-
Alat Musik	-	-	-	-	-	-
Alat Laboratorium	-	-	-	-	-	-
Alat Uji	-	-	2623051.0	-	-	3870153.9
Furniture	-	-	-	-	-	-
Gondorukem /Terpentir-	-	-	-	-	-	-
Karet / Produk Karet	3624660.5	18397426.5	4199751.7	4873025.6	37366732.2	7281533.3
Kayu Olahan	-	-	-	-	-	-
Kulit / Produk Kulit	-	-	-	-	-	-
Marmer / Keramik	-	-	-	-	-	-
Permadani / Karpet	-	-	-	-	-	-
Obat – obatan	77320313.0	151068569.2	169462637.5	18008900.9	10631855.5	11012214.2
Tekstil / Produk Tekstil	18051369.7	44672134.0	37383257.8	172622830.5	86861200.5	82277250.5
Pakaian Jadi	8815263.3	7756575.0	31630335.0	179169832.8	137617544.1	132019725.5
Benang	9158345.1	-	-	22929032.4	-	-
Alas Kaki	586863.2	226971.2	-	6905523.7	2674309.7	-
Coklat Bubuk	-	-	-	-	-	-
Teh	-	-	1663470.0	-	-	2623813.6
Sepeda Roda Tiga	-	-	-	-	-	-
Plastik	885800.2	246527.9	-	8961616.4	204935.7	-
Perhiasan Logam	93926.2	121666.5	209831.1	7827020.8	25213720.0	41012042.6
Gumrosin	6481160.0	10071053.6	7258410.1	7761863.9	11775959.1	11270229.3
Transformator	1586240.2	4071528.7	516799.4	6477861.4	6144855.7	3174559.1
Produk lainnya	12979880.1	-	35058432.1	30621604.8	-	22375106.2

Sumber: Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung (2021)

Sektor fesyen di Kota Bandung merupakan sektor yang mampu beradaptasi dalam segala kondisi serta mengalami perkembangan yang begitu pesat. Hal ini dapat ditunjukkan dengan kemampuannya dalam melakukan ekspor, sehingga menghantarkan UMKM tidak hanya untuk naik kelas juga *go global*. Mengingat kegiatan ekspor hanya sekitar 2,87 persen, pelaku usaha harus tetap diberikan perhatian khusus melalui inovasi kebijakan agar terus mengalami pertumbuhan tidak hanya pada sektor fesyen.

Ekonomi Kota Bandung tahun 2023 mengalami pertumbuhan sebesar 5,07 persen atau melambat dibanding capaian tahun 2022 sebesar 5,41 persen. UMKM dapat membantu meningkatkan pertumbuhan ekonomi, maka diperlukan inovasi kebijakan yang akan membuat para pelaku usaha lebih inovatif, kreatif, dan memiliki daya saing yang tinggi tentunya dengan memiliki keunggulan. Inovasi kebijakan yang dikeluarkan pemerintah dapat mengatasi berbagai persoalan yang dihadapi dalam pengembangan usaha mikro kecil dan menengah. Selain itu, inovasi kebijakan dapat menciptakan peluang yang sangat besar untuk mendorong UMKM *go global*.

Perekonomian di Kota Bandung berdasarkan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) atas harga berlaku tahun 2023 mencapai Rp. 351,28 triliun. Laju pertumbuhan ekonomi di Kota Bandung hingga saat ini konsisten mengalami penurunan, berikut data dari BPS kota bandung:

Tabel 4. 2
Laju Pertumbuhan Ekonomi Kota Bandung

Tahun	Laju Pertumbuhan Ekonomi (%)
2012	8,53
2013	7,84
2014	7,72
2015	7,64
2016	7,79
2017	7,21
2018	7,08
2019	6,79
2020	-2,28
2021	3,76
2022	5,41
2023	5,07

Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Bandung (2023)

Saat pandemi virus corona berlangsung, UMKM merupakan salah satu sektor yang paling terdampak. Dari tabel diatas, tumbangnya sektor usaha juga berimbas pada sektor ekonomi di Kota Bandung yang mengalami minus. Inovasi kebijakan mampu merangkul pelaku usaha agar cepat pulih dan bangkit. Berdasarkan kondisi dan potensi UMKM di Kota Bandung, dapat terlihat kendala yang dialami oleh pelaku usaha, diantaranya sebagai berikut:

1) Keterbatasan modal.

Adanya keterbatasan modal dapat membuat pelaku usaha terhambat dalam mengembangkan produknya. Sulitnya mengakses pembiayaan juga menjadi kendala utama bagi para pelaku usaha yang ingin inovatif namun terhalang dengan terbatasnya modal sehingga tidak mampu merealisasikan inovasi tersebut. Pemerintah Kota Bandung dalam pengembangan UMKM masih menggunakan pentahelix yang terdiri dari pemerintah, masyarakat, akademisi, pelaku usaha, dan media.

Konsep pentahelix yang digunakan oleh pemerintah Kota Bandung ini belum sampai pada akses pemodalan. Konsep pada pengembangan UMKM saat ini adalah gabungan berbagai unsur dari masyarakat hingga lembaga-lembaga nonprofit untuk mewujudkan inovasi.

2) Kurangnya pemahaman tentang pemanfaatan teknologi

Minimnya pelaku usaha yang mengerti pemanfaatan teknologi dalam promosi produk. Era digitalisasi dapat memudahkan pemasaran dengan menjangkau pasar yang lebih luas. Mereka yang paham penggunaan teknologi secara tepat, dianggap mampu menggenggam dunia. Sebaliknya

mereka yang tidak paham cara pemanfaatan teknologi dalam pengembangan usaha maka ia akan tertinggal atau bahkan ditinggalkan. Perkembangan zaman yang semakin canggih, membuat pelaku usaha harus mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan yang dinamis melalui digitalisasi.

3) Sumber Daya Manusia yang kurang inovatif

Masih banyak pelaku usaha yang memulai usahanya mengikuti trend saja, tidak konsisten dalam menjalankan bisnis. Tidak menciptakan sebuah ide baru yang inovatif, cenderung hanya mengikuti jenis usaha yang saat itu sedang viral. *Trend* itu sendiri biasanya tidak akan berlangsung lama, sehingga ketika masa nya habis akan digantikan oleh sesuatu yang baru lagi. Oleh karena itu, UMKM sudah seharusnya fokus mengembangkan usahanya sesuai bidang yang diminati secara konsisten.

4) Akses perizinan

Masih banyak pelaku usaha yang kebingungan dalam mengurus perizinan. Pelaku usaha beranggapan bahwa birokrasi dalam layanan yang dibutuhkan oleh UMKM dirasa berbelit-belit dengan biaya yang tidak murah menjadi alasan utama sulitnya mengakses perizinan.

5) Kemandirian usaha

Belum terciptanya kemandirian usaha akan mengakibatkan sulitnya pelaku usaha dalam beradaptasi dengan berbagai tantangan yang ada dalam pengembangan UMKM. Pelaku usaha akan cenderung berkegantungan

pada bantuan dari pemerintah dan enggan berkembang secara mandiri dalam proses menjalankan bisnis.

Kendala yang muncul dari pihak pemerintah Kota Bandung sebagai penyedia inovasi kebijakan, memiliki beberapa permasalahan dalam mengembangkan sektor UMKM:

- 1) Kesulitan dalam *transfer knowledge* kepada masyarakat sebagai pelaku usaha.

Perbedaan *mindset* antara masyarakat dan pemerintah membuat tidak adanya sinkronisasi dalam pencapaian tujuan. Masyarakat seringkali tidak bersabar dalam menjalankan proses usaha, hanya memikirkan keuntungan tanpa menyadari pentingnya *branding*. Selain itu, pemerintah sebagai pengelola layanan masyarakat dalam hal ini pemberdayaan UMKM seringkali tidak optimal karena keterbatasan sumber daya yang dimiliki, sehingga *transfer knowledge* mengalami kesulitan. *Mindset* sendiri dapat mengubah pola tingkah laku menjadi lebih peka terhadap penyesuaian diri dengan lingkungan, memahami tantangan yang ada untuk dijadikan peluang besar dalam mengubah sesuatu hal menjadi lebih baik kedepannya.

- 2) Kekurangan jumlah dan kualitas tenaga kerja dalam pendampingan pelaku usaha.

Keterbatasan anggaran juga menjadi pemicu mengapa jumlah tenaga kerja yang dimiliki dinas terbatas, hal ini juga akan memiliki efek langsung yang dirasakan oleh pelaku usaha, bahwa dalam mendapatkan layanan tidaklah mudah. Terhambatnya proses pendampingan juga akan membuat

tujuan dari pengembangan dan pemberdayaan UMKM itu sendiri membutuhkan waktu yang lebih lama, sehingga pendampingan tidak akan optimal mengingat jumlah pelaku usaha mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.

3) Terjadinya benturan kebijakan yang menghambat pemberdayaan UMKM

Kondisi UMKM Kota Bandung ingin berkembang melalui pemanfaatan promosi media sosial sehingga meningkatnya transaksi secara digital, namun mengalami kendala dengan kebijakan. Tidak semua pelaku usaha memiliki modal untuk melakukan promosi produk dengan memasang iklan digital. Pemerintah memberikan akses layanan digital berupa promosi hanya melalui akun resmi yang dimiliki oleh Kota Bandung. Hal tersebut juga membuat berjalan lambatnya proses kemajuan usaha dalam menggapai jangkauan yang lebih luas baik tingkatan nasional ataupun internasional.

4) Minimnya pelaku usaha yang mendaftarkan usahanya.

Sosialisasi harus dilakukan secara masif agar program dan kegiatan bisa dirasakan dampaknya langsung oleh masyarakat sebagai pelaku usaha. Minimnya informasi membuat masyarakat kebingungan untuk mendapatkan layanan yang dibutuhkan. Pemberian layanan juga harus memperhatikan aspek kemudahan agar tidak dianggap berbelit-belit, mahal, dan pandang bulu, sehingga pelaku usaha memiliki semangat yang tinggi dalam memenuhi persyaratan apapun yang menunjang kebutuhan dan menyadari pentingnya mendaftarkan secara legal usaha.

- 5) Kurangnya komitmen pemerintah pusat dan koordinasi dengan pemerintah daerah dalam melaksanakan pengembangan sektor usaha mikro kecil dan menengah.

Pentingnya komitmen pemerintah pusat dan daerah secara bersama menjalankan inovasi kebijakan untuk mewujudkan UMKM naik kelas. Tidak dipungkiri jika komitmen terbentuk maka koordinasi juga akan mengalami kelancaran dan kemudahan karena visi dan misi yang sama dalam pengembangan usaha mikro kecil dan menengah, sudah seharusnya tidak hanya mampu mencapai naik kelas bahkan bisa menjadi *go global*.

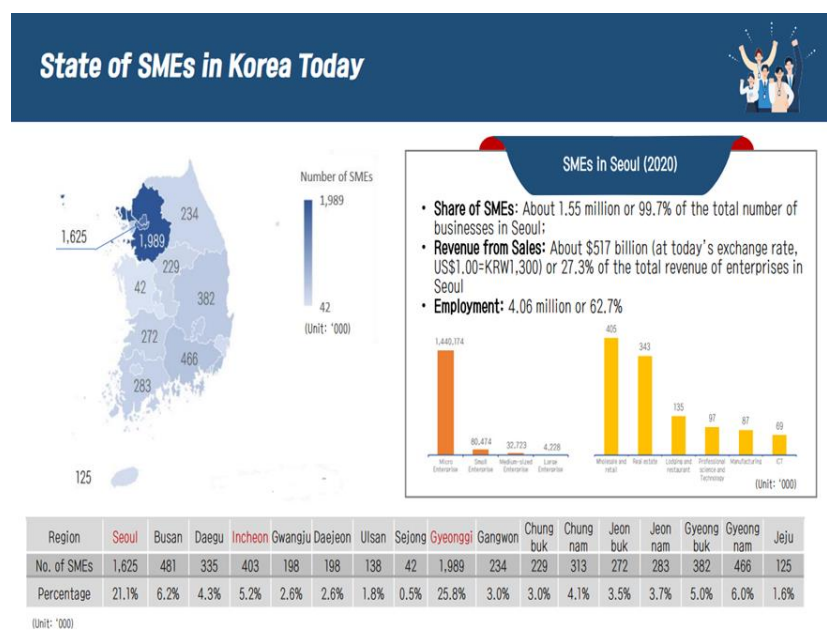
Pengembangan UMKM di Kota Bandung terdapat berbagai tantangan yang harus dihadapi. Upaya yang dapat dilakukan adalah dengan menciptakan kemandirian usaha dan produktivitas pelaku usaha dalam membuat ide baru yang inovatif dalam mengembangkan usahanya, sehingga mampu berdaya saing tinggi pada tingkat global. Namun, upaya tersebut belum membuahkan hasil yang optimal jika dilihat dari pertumbuhan sektor ekonomi yang hampir setiap tahunnya mengalami penurunan.

4.2.2. Kondisi Dan Potensi UMKM Di Seoul Korea Selatan

Seoul merupakan kota besar dengan jumlah populasi 10 juta jiwa atau sekitar seperlima penduduk Korea Selatan. Jumlah populasi tersebut mampu membentuk pasar konsumen yang sangat besar. Seoul memiliki kemampuan untuk memimpin tren global di berbagai pasar, seperti makanan, fesyen, dan kosmetik. Selain itu, pemanfaatan teknologi secara optimal membuat promosi produk lokal lebih efektif dan efisien. Kemampuannya dalam digitalisasi sudah menjadi

kekuatan untuk menggenggam dunia, sehingga mendorong pelaku usaha selalu berinovasi. Hal tersebut tidak lepas dari dukungan yang diberikan pemerintah sebagai bentuk upaya dalam pemberdayaan usaha mikro kecil dan menengah.

Jumlah pelaku usaha pada tahun 2020 sekitar 1,55 juta atau 99,7 persen dari total jumlah bisnis yang berada di Seoul. Pendapatan dari Penjualan senilai \$517 miliar (dengan kurs saat ini, US\$1,00 = KRW1.300) atau 27,3 persen dari total pendapatan perusahaan di Seoul. Mampu menyerap tenaga kerja sekitar 4,06 juta atau 62,7 persen. Besarnya kontribusi UMKM tersebut mampu menciptakan pertumbuhan sektor ekonomi yang sangat cepat. Tentunya dengan optimalisasi teknologi dan pemahaman digitalisasi bagi pelaku usaha untuk mampu berdaya saing tinggi pada skala internasional. Pemerintah tidak hanya membuat pelaku usaha mampu bertahan dari segala kondisi, bahkan lebih dari itu yakni peningkatan kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang.



Gambar 4. 8
Kondisi UMKM di Seoul
 Sumber: Prof. Lee Jaehoon (2024)

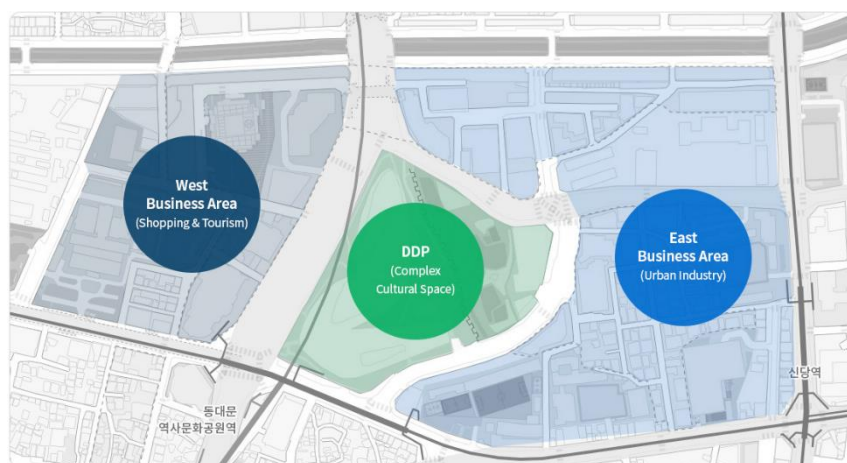
Dari gambar diatas, memperlihatkan penyerapan tenaga kerja yang sangat besar dari UMKM bukan tanpa alasan, semua dikarenakan dukungan dari pemerintah Seoul dalam mengeluarkan inovasi kebijakan. Salah satu inovasi kebijakannya adalah dengan menarik generasi muda ke dalam sektor usaha mikro kecil dan menengah. Harapannya melalui inovasi tersebut terciptanya usaha yang cepat dan tepat dalam menanggapi perubahan zaman yang dinamis dengan kreatif dan inovatif melalui pemanfaatan teknologi. Program yang diberikan adalah dengan memberikan pelatihan gratis kepada generasi muda mengenai pengembangan perangkat lunak untuk memperkuat potensi lapangan kerja dan mengurangi ketidaksesuaian pekerjaan, menggabungkan pelatihan inovatif berbasis pengalaman dan magang melalui kerja sama dengan perusahaan dan fasilitas pelatihan untuk memperkuat daya saing lapangan kerja generasi muda dengan dukungan aktif dalam merekomendasikan atau menghubungkan ke sektor swasta.

Inti tujuan dari inovasi kebijakan diatas adalah Pemerintah akan melakukan pemilihan bidang UMKM yang disukai oleh kalangan muda, untuk kemudian difasilitasi sebagai lapangan pekerjaan yang berkelanjutan dengan memasukan generasi muda yang professional yang telah mengikuti pelatihan sehingga akan mengurangi persentase anak muda yang menganggur. Selain itu, melalui program tersebut dapat menghubungkan secara aktif dengan perusahaan swasta.

Berdasarkan data dari Invest Seoul, pasar *e-commerce* dengan penjualan terbesar ke-6 di dunia dengan volume transaksi sebesar 118 miliar dolar. Terdapat 70 persen atau lebih perusahaan merek global berbasis di Seoul, sehingga menjadi wilayah strategis untuk perdagangan. Laju perekonomian di Seoul begitu besar, hal

ini ditunjukkan dengan nilai Produk Domestik Bruto (PDB) sebesar USD 1,7219 triliun. Dukungan yang diberikan oleh pemerintah bagi pengembangan usaha mikro kecil dan menengah adalah dengan memberikan bantuan penelitian dan pengembangan teknologi serta konsultasi perlindungan dan pendaftaran kekayaan intelektual. Pemerintah Mensubsidi USD 40 juta dalam penelitian dan pengembangan dengan menyeleksi 300 pelaku usaha serta memberikan HaKI kepada 4.000 pelaku usaha setiap tahunnya.

Pelaku usaha di Seoul menerapkan skema *smart factory* yang didukung dengan peralatan modern dan berteknologi tinggi yang memiliki kemampuan untuk menciptakan produk yang berkualitas. Salah satu contoh usaha menengah yang menggunakan skema tersebut adalah AQUALEX yang bergerak pada sektor kosmetik dan Seoul F&B perusahaan penghasil produk makanan dan minuman. Dongdaemun, yang terletak di pusat kota Seoul, merupakan kumpulan semua layanan yang berhubungan dengan fesyen, mulai dari toko yang berhubungan dengan fesyen hingga bahan tambhan dan pabrik jahit untuk manufaktur.



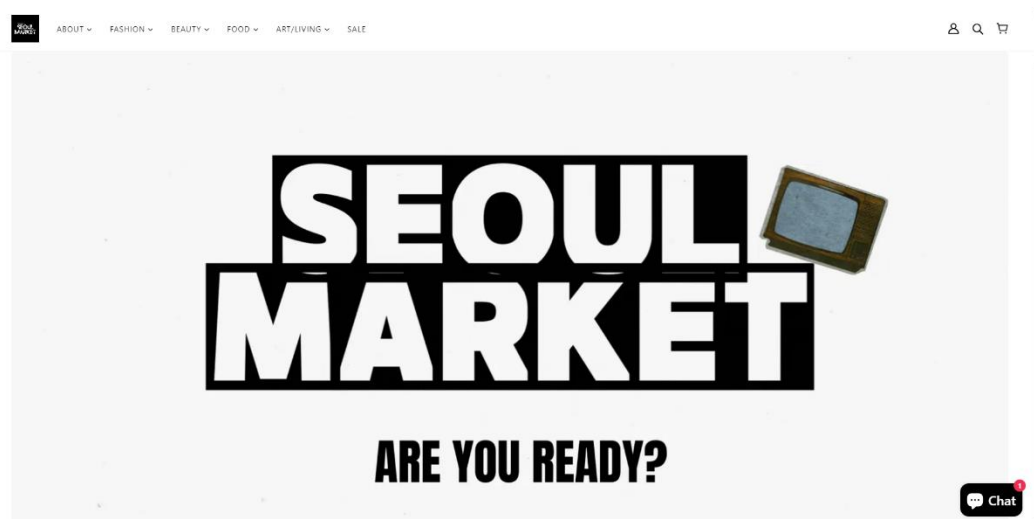
Gambar 4. 9
Dongdaemun Fashion Cluster
 Sumber: <https://investseoul.org/>

Pemerintah mampu mengembangkan suatu wilayah memiliki nilai tinggi yang menarik berbagai keuntungan, baik yang dirasakan oleh masyarakat sebagai penerima layanan, baik untuk daerah yang dikembangkan hingga dampak yang dirasakan langsung oleh negara. Pemerintah mampu melihat potensi yang dimiliki oleh daerahnya, sehingga dengan tepat membuat dan mengimplementasikan sebuah kebijakan. Inovasi kebijakan yang dilakukan adalah dengan mengkombinasikan teknologi sebagai dorongan mewujudkan ekonomi digital dengan kemampuan memanfaatkan big data untuk melahirkan masa depan yang inovatif. Selaras dengan adanya Rencana Induk Pembuatan Kota Cerdas & Digitalisasi Pemerintahan Kota Seoul, sebagai berikut:

- 1) *Creation of the foundation for innovative future smart city*
- 2) *Implementation of people-centered smart city*
- 3) *Providing citizen-friendly city services (Invest Seoul 2023)*

Penciptaan landasan bagi kota pintar masa depan yang inovatif dengan melakukan perluasan infrastruktur kota pintar terdepan di dunia, percepatan inovasi administrasi berbasis digital, dan menciptakan kota big data yang terbuka. Sedangkan implementasi kota pintar yang berpusat pada masyarakat dilakukan dengan cara memperluas layanan yang dimediasi secara digital dan mencapai kota inklusif yang cerdas. Rencana induk lainnya adalah menyediakan pelayanan kota yang ramah terhadap masyarakat dengan membangun basis mobilitas cerdas dan kota aman serta mendukung revitalisasi ekonomi digital.

Sesuai dengan rencana induk diatas, *Seoul Metropolitan Government* memberikan dukungan pemasaran UMKM melalui *On Seoul Market*. Tujuannya adalah memperluas kegiatan pemasaran mereka yang terdampak pandemi berkepanjangan untuk lebih besarnya penjualan barang-barang unggulan yang diproduksi oleh pelaku usaha mikro kecil dan menengah. Pemerintah juga aktif melaksanakan program tersebut untuk membantu pelaku usaha mengalami pertumbuhan yang optimal. On Seoul Market dapat diakses melalui website *On Seoul Market* <https://seoulmarket.sg/>.



Gambar 4. 10

Seoul Market

Sumber: <https://seoulmarket.sg/>

Seoul market menjadi wadah pelaku usaha kecil dan menengah untuk mempromosikan produknya, tidak hanya fesyen, juga terdapat makanan dan kosmetik. Sama halnya dengan di Kota Bandung atau pada umumnya di Indonesia, pemerintahnya bekerja sama dengan sektor swasta untuk dijadikan platform pemasaran produk lokal seperti Shopee, Tokopedia, dan Gofood pada aplikasi Gojek. Berbeda dengan pemerintah di Seoul, yang mampu menciptakan layanan

berbasis digital secara mandiri yang berdampak positif bahkan sangat besar bagi negara.

Dukungan lainnya yang diberikan oleh pemerintah untuk membina industri kecantikan dan mode sebagai upaya mempromosikan keunggulan Seoul adalah melalui platform pengembangan *Seoul Fashion Hub* dan penyelenggaraan *Seoul Fashion Week* untuk mengembangkan sektor kecantikan karena keberlanjutannya yang tinggi dan menghidupkan sektor fesyen. Selain itu, juga menciptakan dan mengoperasikan infrastruktur cerdas untuk inovasi proses manufaktur. *Seoul Metropolitan Government* memberikan dukungan pada sektor fesyen untuk masuk ke berbagai *platform e-commerce* menjangkau skala internasional untuk merevitalisasi sektor fesyen yang mengalami stagnasi dan memperkuat daya saing.

Sehubungan dengan kondisi UMKM di Seoul yang selalu mengalami pertumbuhan dari masa ke masa, tidak lepas dari bantuan yang diberikan oleh pemerintah. Konsep yang digunakan adalah menggunakan hexahelix. Dimana dalam menjalankan tujuan yang sudah direncanakan sudah terdapat akses pemodalan yang sangat membantu pengembangan dan pemberdayaan pelaku usaha mikro kecil dan menengah. Konsep hexahelix terdiri dari akademisi, dunia usaha, komunitas, pemerintah, hukum dan regulasi, serta media.

Kondisi UMKM di Seoul sangatlah mengalami perkembangan yang besar, optimalisasi dengan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki, cepat dalam beradaptasi dengan segala bentuk perubahan, menciptakan ide-ide baru sebagai solusi mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh pelaku usaha secara tepat

dengan penggunaan teknologi. Dapat disimpulkan bahwa potensi dari pengembangan usaha kecil dan menengah melalui inovasi kebijakan yang telah dilakukan oleh pemerintah di Seoul adalah sebagai berikut:

- 1) Peningkatan ekspor. Berkembang pesatnya jumlah pelaku UMKM dengan kemampuan tinggi pada penggunaan teknologi, mendorong mereka terus berinovasi dan menciptakan karya-karya baru untuk menguasai cakupan yang lebih luas dengan produk lokal yang *go global*.
- 2) Penyerapan tenaga kerja. Penambahan jumlah pelaku usaha, menciptakan lapangan pekerjaan yang banyak, mengatasi masalah pengangguran hingga inovasi kebijakan yang tepat untuk permasalahan mengurangi generasi muda yang menganggur.
- 3) Pertumbuhan sektor ekonomi. Inovasi kebijakan yang tepat melahirkan pertumbuhan laju perekonomian yang optimal. Tentunya dengan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki kemudian dikembangkan secara maksimal.
- 4) Ekonomi digital. Pemerintah selalu berupaya untuk mengiringi perubahan zaman yang dinamis, dengan strategi yang cepat dan tepat, adaptasi sektor usaha mikro kecil dan menengah di tengah maraknya digitalisasi membuat mudahnya *transfer knowledge* antara pemerintah dengan masyarakat sebagai pelaku usaha.
- 5) Kemandirian usaha. Inovasi kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah dengan fokus perbaikan sumber daya manusia untuk menciptakan karakteristik pelaku usaha secara jangka panjang, sehingga berani keluar dari zona nyaman

dengan inovatif serta bantuan secara tidak langsung dalam upaya pengembangan UMKM sukses mewujudkan kemandirian pada pelaku usaha.

Adapun tantangan dari pengembangan dan pemberdayaan pelaku usaha di Seoul adalah adanya pengaruh keberadaan chaebol atau perusahaan besar milik para konglomerat terhadap perekonomian diantaranya sulitnya merekrut tenaga ahli, terjadinya disparitas antara gaji di perusahaan chaebol dengan gaji yang diterima dari sektor UMKM sehingga menyebabkan sektor usaha mikro kecil dan menengah di Seoul kekurangan tenaga. Akibatnya, dampak negatif yang dirasakan juga memperlambat inivasi pada proses pengembangan pelaku usaha.

Seoul merupakan kota yang maju dengan perekonomiannya, hal tersebut juga tidak lepas dari dukungan pemerintah. Pemerintah Seoul membuat inovasi kebijakan yang baik sehingga mampu memberikan dukungan secara optimal terhadap pelaku usaha. Selain itu, memajukan sektor ekonomi secara cepat melalui pemanfaatan teknologi hingga menguasai pasar internasional.

4.2.3. Inovasi Kebijakan UMKM Yang Dilakukan Oleh Pemerintah Kota

Bandung

Inovasi kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah dalam pengembangan pelaku usaha mikro kecil dan menengah di Kota Bandung adalah dengan menciptakan galeri sebagai bentuk promosi produk unggulan, program pendampingan, dan pameran berskala internasional. Inovasi kebijakan yang dikeluarkan tersebut membantu pelaku usaha dalam pemulihan dan bangkit pasca pandemi, ruang kreatif karena didampingi oleh tenaga ahli yang menguasai bidang

usaha sehingga bertukar ide dengan berbagai masukan yang membangun, mewujudkan UMKM naik kelas bahkan *go global*, serta pertumbuhan sektor ekonomi.

Berbagai program dan kegiatan bertujuan untuk meningkatkan kualitas dari UMKM, mampu memiliki daya saing yang tinggi, pemahaman akan teknologi dalam mengembangkan usaha, siap menghadapi tantangan di setiap kondisi apapun dengan kematangan dalam sumber daya yang dimiliki. Setiap inovasi kebijakan yang dibuat oleh pemerintah merupakan aksi nyata perhatian khusus yang diberikan kepada pelaku usaha. Mengingat begitu besar kontribusi atau keberadaannya dalam perekonomian daerah bahkan negara. Pengembangan dan pemberdayaan pelaku usaha menjadi hal yang sangat penting di tengah era digitalisasi. Sektor usaha mikro kecil dan menengah harus mampu beradaptasi dengan perubahan zaman yang dinamis dan pertumbuhan masyarakat yang begitu cepat, sehingga mampu menyesuaikan produk yang dihasilkan dengan kebutuhan publik secara cepat dan melalui inovasi.

Inovasi kebijakan dalam pengelolaannya dapat mempercepat perubahan yang positif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pemerintah harus mampu merencanakan, mengimplementasikan hingga melakukan evaluasi dengan responsif terhadap kebijakan yang telah dikeluarkan melalui pengembangan inovasi. Inovasi yang dilakukan harus memiliki konsistensi, agar terus berproses dan dilakukan jangka panjang. Jika tidak memiliki konsistensi, apapun yang dikerjakan biasanya akan terhenti ditengah jalan, merasa keadaan semakin buruk atau tidak ada perbaikan, hingga stagnan jalan ditempat. Hal tersebut akan

membuat munculnya permasalahan baru. Oleh karena itu, konsistensi dalam inovasi kebijakan harus juga diperkuat dengan komitmen pemerintah. Stakeholder yang terlibat dalam proses pengembangan dan pemberdayaan UMKM haruslah memiliki konsistensi dan komitmen yang kuat untuk mendorong terwujudnya tujuan pelaku usaha mikro kecil dan menengah naik kelas hingga *go global*.

Adanya inovasi kebijakan pada pengembangan UMKM di Kota Bandung adalah untuk menjadi solusi dari permasalahan yang dirasakan oleh pelaku usaha. Inovasi kebijakan tidak hanya memikirkan pemanfaatan teknologi, melainkan perbaikan sumber daya manusia sebagai aspek utama penggerak usaha untuk mampu berpikir kreatif, inovatif, dan solutif dalam menghadapi berbagai tantangan dan rintangan dalam menjalankan usaha. Pembinaan yang dilakukan pemerintah dapat mengasah kreativitas pelaku usaha untuk lebih produktif dalam membuat karya yang memiliki nilai unggul. Selanjutnya, melalui pembinaan juga pelaku usaha akan memiliki kemampuan menyiapkan sumber daya yang ada sesuai dengan apa yang dibutuhkan.

Pemerintah harus menggalakan inovasi kebijakan dalam pengembangan usaha mikro kecil dan menengah agar berdampak positif bagi sektor perekonomian dengan mengandalkan potensi dari pelaku usaha. Setiap aktivitas yang dilakukan pelaku usaha harus mampu menyesuaikan keadaan dengan membaca peluang untuk menghasilkan sebuah keuntungan. UMKM harus mencari berbagai alternatif terbaik dalam menjalankan inovasi, ketika mengalami kegagalan ia harus bangkit, ketika ada kesalahan ia harus mencari tahu letak salahnya dimana untuk kemudian

diperbaiki dengan inovasi terbaru. Inovasi ada untuk bertumbuh dan berkembang secara efektif.

Peran pemerintah dalam pengembangan UMKM adalah mewujudkan pelaku usaha memiliki nilai unggul, mengembangkan kemampuan dan keterampilan dalam menjalankan usaha, dan menghantarkan ke persaingan usaha lebih luas yaitu internasional untuk mendorong kemajuan ekspor untuk meningkatnya laju pertumbuhan ekonomi Kota Bandung. Peran pemerintah tersebut bisa dilakukan dengan mengeluarkan gagasan baru yang dapat menunjang pengembangan UMKM.

Melalui inovasi kebijakan dapat mencerminkan karakteristik pelaku usaha dengan keistimewaan yang dimiliki sebagai daya tarik yang dimiliki, Karakteristik positif akan melahirkan keberhasilan pengembangan pelaku usaha mikro kecil dan menengah dapat dilihat melalui inovasi kebijakan yang dikeluarkan dengan berbagai program dan kegiatan sesuai dengan tujuan untuk UMKM naik kelas hingga *go global*. Oleh karena itu, untuk lebih jelasnya dalam inovasi kebijakan usaha mikro kecil dan menengah yang dilakukan oleh pemerintah Kota Bandung, akan di analisa menggunakan teori inovasi kebijakan.

Tujuh dimensi teori inovasi kebijakan dari Jean Eric Aubert Aubert dalam (World Bank, 2010:68-69) diantaranya: strategi teknologi, institusi, kerangka hukum, fokus kebijakan, agen perubahan, serta karakteristik budaya dan perilaku.

4.2.3.1. Strategi teknologi

Strategi teknologi merupakan perencanaan yang dilakukan dalam jangka waktu panjang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan. Proses membuat rencana-rencana tersebut menggunakan pemanfaatan teknologi sebagai pendorong utama dalam mewujudkan tujuan yang cepat dan tepat sasaran berdasarkan kebutuhan masyarakat. Strategi teknologi aktivitas didalamnya ditujukan pada individu atau kelompok tertentu, dimana mereka bisa mendapatkan berbagai informasi yang diperlukan dalam memenuhi kebutuhan, kemudian muncul kesadaran untuk melakukan perubahan dengan adaptasi kondisi yang sedang terjadi. Menghadapi tantangan dengan rasa percaya diri dan kesiapan yang matang sehingga mampu memanfaatkan informasi yang diberikan secara optimal. Oleh karena itu, dari aktivitas yang terjadi dalam strategi teknologi akan memperkuat ekonomi lokal yang akan memicu tumbuhnya inovasi kebijakan.

Pemerintah menyiapkan strategi teknologi dalam pengembangan dan pemberdayaan UMKM sebagai bentuk perhatian khusus bagi pelaku usaha dalam menciptakan karakteristik yang sigap menghadapi berbagai rintangan dalam proses menjalankan usahanya. Pentingnya strategi yang dilakukan dalam menciptakan kemajuan usaha, juga harus diiringi dengan pengetahuan. Kemudahan dalam mengaplikasikan teknologi harus diimbangi dengan wawasan yang luas tentang cara menggunakan, mengembangkan dan merealisasikan tujuan, sehingga berdampak positif pada sektor usaha yang sedang ditekuni. Tanpa pemahaman yang baik, teknologi secanggih apapun tidak akan memiliki dampak yang bisa dirasakan langsung dari kehadirannya. Ketika pelaku usaha menyadari perubahan

zaman tidak hanya berbicara mengenai teknologi, melainkan suatu pengetahuan yang berkembang pesat dengan cara berpikir yang inovatif dan kreatif. Pengetahuan dan teknologi akan membantu pelaku usaha memiliki kemampuan dalam mengelola sumber daya secara efektif dan efisien.

Strategi membantu pemerintah dalam melakukan tindakan yang tepat mengatasi persoalan yang timbul di masyarakat sebagai pemenuhan kebutuhan yang kompleks. Pemerintah harus mampu mewadahi kreativitas pelaku usaha untuk kemudian di persiapkan secara matang dalam menghadapi pasar global. Selain itu, strategi teknologi memiliki berbagai alternatif ketika mengalami titik terburuk maka inovasi kebijakan dibuat untuk menyesuaikan situasi yang sedang berlangsung dengan mengutamakan kepentingan pengembangan pelaku usaha. Artinya strategi-strategi yang telah dibuat membantu pemerintah menemukan tindakan tepat untuk dilakukan ketika muncul kondisi yang tidak sesuai dengan harapan.

Penggunaan teknologi yang baik dan benar akan menciptakan produktivitas yang tinggi, pengelolaan sumber daya menjadi efektif dan efisien serta kemajuan UMKM dengan memperkuat ekonomi lokal. Pada dimensi strategi teknologi terdapat tiga indikator diantaranya pengetahuan dan teknologi, adaptasi kondisi, dan kebutuhan masyarakat. Berikut ini penjelasan secara detail mengenai ketiga indikator tersebut dalam inovasi kebijakan UMKM yang dilakukan oleh pemerintah Kota Bandung:

1. Pengetahuan dan Teknologi

Pengetahuan mampu mendorong pelaku usaha untuk mencari tahu, menggali berbagai potensi, berorientasi ke depan, sehingga memiliki cara berpikir yang kritis dalam menanggapi berbagai persoalan dalam menjalankan usahanya. Pengetahuan memiliki dampak yang sangat luas bagi kelangsungan UMKM di Kota Bandung. Dampaknya akan terasa jika pengetahuan tersebut digunakan dalam memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi, sehingga menyadari bahwa pentingnya belajar mengetahui sesuatu hal, meningkatkan kualitas diri untuk mengembangkan usaham dengan ilmu yang mumpuni, bekerja cerdas dengan melahirkan inovasi-inovasi unggul. Keberadaan teknologi merupakan dampak dari berkembangnya suatu pengetahuan. Pelaku usaha yang memiliki pengetahuan yang besar untuk menjalankan usahanya, maka ia akan memiliki pemahaman yang tinggi dalam menggunakan teknologi sebagai pendukung untuk optimalisasi pekerjaan yang menghasilkan keuntungan.

Strategi dan teknologi memiliki hubungan yang sangat erat, karena tanpa pengetahuan seseorang akan mengalami kesulitan dalam memahami konteks kemampuan yang dimiliki, sehingga tidak nampaknya potensi dalam menjalankan program dan kegiatan pencapaian tujuan. Sulitnya memunculkan potensi dikarenakan kurangnya kesadaran dalam mengedukasi diri. Biasanya pelaku usaha yang tidak memiliki pengetahuan yang cukup dalam mengelola usahanya, ia akan kesulitan mengikuti perubahan zaman dimana segala bentuk aktivitas tidak lepas dari teknologi. Pelaku usaha akan menguasai pemasaran produk baik skala nasional hingga internasional jika melakukan analisis keunggulan melalui teknologi, dan

mampu mencari tahu kondisi teknologi pesaing. UMKM akan memiliki jiwa kompetitif yang tinggi, sehingga pelaku usaha memiliki kemampuan membaca situasi yang terjadi di lapangan, bagaimana mereka mampu bertahan dalam persaingan dengan menciptakan produk yang inovatif dan optimalisasi pemanfaatan teknologi dalam berkarya.

Hal diatas selaras dengan pandangan Sub Koordinator Pengembangan Usaha Mikro Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung, menyatakan bahwa kendala yang dihadapi oleh pelaku UMKM adalah tidak semuanya dari mereka memahami penggunaan teknologi.

“Kendalanya dimulai setelah terjadinya covid hingga sampai saat ini. Para pelaku usaha itu tidak hanya butuh penjualan offline saja, tapi mereka harus paham bagaimana caranya mereka berjualan secara online. Tapi kendalanya adalah tidak semuanya mengerti teknologi, banyak yang gaptek.”

Penggunaan teknologi menjadi kebutuhan utama yang harus dikuasai oleh pelaku usaha. Pemanfaatan yang tepat, akan mewujudkan kekuatan ekonomi lokal yang akan mendorong kemajuan sektor UMKM. Namun, tidak semuanya pelaku usaha memiliki alat penunjang untuk memanfaatkan keberadaan teknologi tersebut. Masih banyak pelaku usaha yang tidak memiliki alat yang memadai seperti minimal *handphone* yang bisa dioperasikan untuk mengakses media sosial, dengan kata lain hanya bisa digunakan untuk bertukar pesan secara tulisan ataupun lisan. Selain itu, banyak juga diantara mereka yang memiliki alat penunjang usaha berupa teknologi yang mumpuni, namun tidak bisa mengoptimalkan kebutuhan dengan sumber daya yang dimiliki melalui teknologi. Kondisi tersebut menjadi suatu kendala menghambatnya perkembangan pelaku usaha menuju UMKM naik

kelas, ingin dikembangkan tapi kemampuan pemanfaatan digitalisasi belum menunjang untuk mengembangkan usaha produk mereka.

Selanjutnya, Sub Koordinator Kemitraan dan Jaringan Usaha Mikro berbicara mengenai kekurangan pelaku usaha dalam menguasai teknologi dalam promosi produk, bukan hanya karena sumber daya saja, melainkan tidak memiliki teknik yang tepat sehingga tidak kompeten dalam menjalankan usahanya. “Promosi sama pemasaran justru itulah masalahnya. Jadi tidak tahu teknik marketing.”

Teknik merupakan cara yang digunakan sebagai solusi yang tepat untuk permasalahan yang sedang terjadi. Sebuah teknik memiliki prosedur yang akan dilakukan oleh pelaku usaha untuk menyelesaikan persoalan secara ceppat dengan mengutamakan tingkat keberhasilan yang tinggi. Hal yang perlu dilakukan oleh pelaku usaha untuk mengambil teknik yang tepat dalam hal ini berkenaan masalah promosi produk adalah dengan mengikuti program dan kegiatan yang diselenggarakan oleh pemerintah. Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung dalam mendorong pemasaran produk unggulan kota bandung untuk optimalisasi ekonomi lokal melakukan pendekatan dua cara yaitu digital dan nondigital melalui pendampingan. Secara digital, pemerintah mengadakan kerjasama dengan marketplace. Sedangkan nondigital dengan mendirikan galeri promosi produk asli Kota Bandung bernama Salapak.

Selain kurangnya pemahaman pelaku usaha dalam menggunakan teknologi dalam promosi produk. UMKM sering kebingungan dalam memenuhi target penjualan, minimnya kapasitas produksi menjadi tolak ukur pemikiran pelaku usaha yang tidak memiliki kesiapan dalam menjalankan usahanya. Perlunya

pengetahuan dalam mengembangkan usaha dengan pola pikir menciptakan branding lebih dahulu ketimbang berpikir berpikir matematika ekonomi. Alasan mengapa banyak pelaku usaha mikro kecil dan menengah lamban dalam berkembang, karena brandingnya yang lemah. Pentingnya branding untuk citra positif bagi produk yang dikeluarkan, memiliki nilai unggul mampu berdaya saing, dan meningkatnya kepercayaan masyarakat untuk memilih produk yang dikembangkan oleh pelaku usaha tersebut. Seringkali para UMKM hanya memikirkan jangka pendek, bahwa penjualan tidak berani mengambil resiko yang lebih besar. Pemikiran yang sempit membuat kondisi yang tidak baik karena mereka secara tidak langsung menolak untuk berkembang. Kejadian tersebut dialami oleh pelaku usaha di Kota Bandung yang tidak menyanggupi memenuhi dalam memenuhi target dengan jumlah yang besar.

Analisis Perdagangan Sub Koordinator Pengembangan Ekspor, mengungkapkan alasan dibalik minimnya kapasitas produksi yang terjadi pada pelaku usaha mikro kecil dan menengah di Kota Bandung.

“Kapasitas produksi pelaku usaha yang menjadi masalah. Contohnya saya melakukan verifikasi ke lapangan, mendapat order dari Malaysia berupa keripik tempe hingga 5000pcs, mereka belum bisa memenuhi, mungkin karena sarana dan prasarana yang kurang juga cara berpikir ketika mendapat orderan besar belum tentu kontinu, sehingga lebih memilih melakukan orderan harian dalam jumlah kecil tetapi bisa kontinu.”

Salah satu penyebab ketidakpuasan memenuhi jumlah target adalah masih banyak pelaku usaha di Kota Bandung yang melakukan usahanya dengan teknik *handmade* bukan pabrik. Teknik tersebut mengakibatkan lamanya proses pembuatan produk, karena dilakukan manual tanpa mesin. Namun hal tersebut bisa diatasi jika, pemikiran pelaku usaha berorientasi ke depan, kurangnya sumber daya

teknologi bisa dipecahkan dengan kemampuan manajerial yang baik. Ketika ingin mengalami sebuah kemajuan, juga harus diikuti dengan usaha keras dalam menggapai kesuksesan. Jika memiliki cita-cita yang tinggi, tetapi tidak ada perkembangan dalam prosesnya, akan mengalami kesulitan untuk mengalami perubahan yang lebih baik. Potensi yang muncul dari inovasi, akan bertumbuh dan berkembang jika harus berani mengambil resiko dengan menyiapkan sumber daya dalam pemenuhan kebutuhan usaha.

Pelaksanaan pengembangan UMKM, pemerintah hanya menjadi fasilitator yang memberikan dukungan bagi pelaku usaha yang berdomisili Kota Bandung, untuk memiliki kesiapan dalam menghadapi persaingan pasar sehingga keberadaannya menjadi tulang punggung perekonomian. Hanya saja program dan kegiatan yang dilakukan berupa akses pembiayaan dan pendampingan bagi pelaku usaha mikro kecil dan menengah. Sulitnya mengakses pemodal, menyebabkan terhambatnya proses inovasi yang dilakukan. Jika pengetahuan dasar mengenai mendirikan usaha saja tidak mengetahui, mereka biasanya akan sulit mengikuti perubahan zaman dengan pemanfaatan teknologi. Banyak sekali produk unggulan UMKM yang ada, namun tidak dibarengi dengan kesiapan pelaku usaha dalam mengelola usahanya dalam jangkauan yang lebih besar, enggan keluar dari *comfort zone*. Ia akan merasa cenderung nyaman dengan bebas resiko, yang sebenarnya justru menghambat dirinya mengalami pertumbuhan usaha.

Sehubungan dengan keterbatasan fasilitas yang diberikan oleh pemerintah dalam pengembangan pelaku usaha mikro kecil dan menengah. Analis Perdagangan Sub Koordinator Fasilitas Promosi Ekspor, membenarkan kondisi

tersebut bahwa pemerintah tidak memberikan pembiayaan melainkan hanya berupa fasilitas yang dibutuhkan oleh pelaku usaha.

“Di tahun 2023 salah satu pelaku usaha sepatu ceker, mendapat pesanan berapa ratus ribu pasang tapi dia nggak sanggup, akhirnya ya dipenuhinya kayak perusahaan dalam negeri lagi dia dapat order 3.000pcs. Pemerintah sendiri tidak mungkin ngemodalin, kita cuma fasilitasi aja.”

Pada dasarnya kurangnya pemahaman akan sumber daya, efek sampingnya minimnya kapasitas produksi dimana kendala tersebut berasal dari minimnya modal, tempat, dan sumber daya manusia. Sehingga muncul efek domino. UMKM yang inovatif sudah memiliki pasar dan market yang jelas, tetapi tidak memiliki kemampuan dalam memenuhi market tersebut. Seharusnya kapasitas berbagai sumber daya diatas harus lebih representatif, sehingga tidak muncul kebergantungan dengan pemerintah. Padahal semakin luas jangkauan pasar yang diraih, maka akan menghantarkan pelaku usaha siap menghadapi pasar internasional.

Pentingnya pelaku usaha untuk menambah wawasan yang mengikuti kebutuhan kompleks masyarakat, akan membantu mereka dalam proses berinovasi dengan menyiapkan berbagai hal yang mumpuni secara optimal. Ketidaktahuan informasi akan menyebabkan pelaku usaha sulit menghadapi tren global, cenderung bertahan dengan seadanya hingga mengalami krisis identitas. Hal tersebut bisa diatasi dengan mengikuti mentoring yang diselenggarakan oleh pemerintah, agar memiliki kesiapan melakukan pemasaran lebih luas seperti ekspor. Kegiatan mentoring tersebut dikenal dengan nama *Go Export*, inovasi kebijakan yang dikeluarkan oleh Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung. Pemikiran kuno yang timbul dikalangan pelaku usaha adalah sulitnya

dalam melakukan ekspor, membayangkan alur yang rumit, proses yang panjang, dan keterbatasan sumber daya menyebabkan mereka terbelenggu dengan pikiran negatif tanpa mencoba untuk berusaha melakukan yang terbaik. Pikiran yang tidak baik, akan mengganggu proses pelaku usaha untuk berkembang.

Pentingnya berpikir sebelum bertindak merupakan evaluasi diri yang dilakukan untuk melihat konsekuensi yang diambil dari setiap tindakan. Pelaku usaha yang memilih tidak melakukan perubahan, sudah seharusnya dia menyadari bahwa dia tidak akan mengalami perubahan yang cepat. Perubahan yang cepat akan lahir jika pelaku usaha memiliki pikiran dan tindakan yang selaras dengan berusaha untuk menghadapi tantangan yang ada. Setiap pengetahuan yang berkembang, didalamnya akan ada tantangan yang muncul. Mereka yang lolos, akan mendapatkan level yang lebih tinggi. Artinya ia sudah di fase pengetahuan tidak hanya digunakan sebagai pemenuhan rasa ingin tahu saja, melainkan mampu direalisasikan dalam bentuk nyata melalui tindakan yang tepat berdampingan dengan teknologi. Saat ini, kehidupan tidak lepas dari yang namanya digitalisasi. Manusia dan teknologi di ibaratkan seperti dua unsur yang tidak bisa dipisahkan.

Penguasaan suatu ilmu dalam pemanfaatan teknologi bukanlah sesuatu hal yang menjadi hambatan bagi kelangsungan UMKM. Pengetahuan dan teknologi menjadi peluang dan kesempatan bagi mereka pelaku usaha mewujudkan pencapaian tujuan dengan menunjukkan kualitas dan kuantitas yang layak. Bapak Muammar Khaddafi yang biasa disebut Pak Kemal adalah Analis Perdagangan Sub Koordinator Ekspor Impor, sependapat bahwa melakukan ekspor bukanlah sesuatu yang sulit.

“Pelaku usaha kita dorong, kapasitas produksi udah oke, udah ada buyer yang jadi kendala itu walaupun mereka udah diikutsertakan dalam *Mentoring Go Export* ada rasa ahh enggak berani maju istilahnya saya ini apa ngurus dokumennya agak ribet nah gitu. Padahal sebenarnya ekspor itu enggak seribet yang dibayangkan, tapi memang ada tahapan persyaratan legalitas.”

Kebiasaan pelaku usaha dalam menjalan aktifitas perdagangan dalam negeri, dimulai mengurus pengiriman produk, mendapatkan *invoice packing list*, kwitansi faktur dimana mereka dapat resi dari agen pengiriman. Ekspor juga memiliki kesamaan, baik itu pengiriman yang dilakukan lewat laut ataupun darat yang terpenting pelaku usaha tetap mendapat resi juga berbentuk *bill of lading*. Kurangnya pengetahuan dalam melakukan ekspor akan menimbulkan kesalahpahaman dalam proses yang ingin dilakukan, mereka cenderung mengatakan sulit sebelum mencoba. *Mentoring Go Export* membantu memberikan pengetahuan global tentang apa saja yang perlu disiapkan oleh pelaku usaha untuk bertahan di era digitalisasi dengan target pasar yang lebih luas.

Persyaratan yang diperlukan dalam melakukan ekspor sudah menjadi tanggung jawab pemerintah untuk memfasilitasi. Oleh karena itu, pelaku usaha harus aktif mencari informasi secara mandiri, untuk menambah pengetahuan agar tidak mengalami kebingungan dalam mengambil tindakan untuk pengembangan sektor usaha. Salah satu syarat dalam melakukan ekspor adalah adanya penerbitan SK berupa Pemberitahuan Eskpor Barang (PEB) dari bea cukai. Semua kebutuhan pelaku usaha akan di informasikan dan difasilitasi, jika ada yang mengalami kesulitan sudah pasti pemerintah akan mengupayakan yang terbaik. Namun, pada realitanya sulitnya *transfer knowledge* membuat proses pengembangan dilakukan secara perlahan *case by case* tidak bisa secara langsung. Pihak Disdagin akan

memberikan informasi mengenai keinginan yang menjadi tren di luar negeri untuk kemudian disesuaikan oleh pelaku UMKM. Masih banyak pola pikir pelaku usaha yang tetap pada pendiriannya tidak mau berubah, padahal memiliki potensi untuk ikut serta dalam persaingan internasional.

UMKM Kota Bandung sendiri memiliki banyak potensi dengan berbagai karakteristik yang menguatkan ekonomi lokal. Hanya saja mereka belum memiliki pengetahuan dan teknologi yang mumpuni untuk menunjukkan keistimewaan usaha mikro kecil dan menengah. Ketua pengelola galeri pemasaran produk unggulan Kota Bandung mengemukakan bahwa kendala yang dihadapi oleh pelaku usaha adalah mereka tidak memiliki konsen dalam menjalankan usaha.

“UMKM itu sebenarnya paling jagoan. Harapannya pelaku usaha benar-benar nunjukkin konsen gitu, fokus, konsen menunjukan keunggulan mereka. Karena kebanyakan dari mereka ketika ditanya produknya apa? Nah saya prodeknnya ini. Oke, kenapa sih prodak menarik? Mereka gatau *strong why* nya apa?”

Mengetahui kekuatan dan nilai yang dimiliki oleh pelaku usaha menjadi sesuatu hal yang mendorong daya tarik terhadap usaha yang sedang ditekuni. Usaha yang ideal adalah mereka yang mampu mempresentasikan keunggulan sebagai promosi produk yang telah diciptakan. Kurangnya kemampuan dalam promosi digital membuat terhambatnya pengembangan inovasi. Hal yang harus dilakukan dalam mempresentasikan produk adalah dengan melalui katalog digital. Keterbatasan yang dimiliki bisa diatasi dengan memperbanyak relasi. Sesama pelaku usaha dapat bertukar pikiran untuk menghasilkan kreativitas baru. Kurangnya personil dalam pengelolaan usaha bukanlah menjadi hambatan tanpa solusi, bahkan pemerintah sendiri melakukan upaya memberikan pengetahuan

tentang pemasaran dengan tampilan menarik untuk mendukung optimalisasi ekonomi digital.

Inti kendala UMKM di kota Bandung dalam pengetahuan dan teknologi adalah berupa pemasaran dan legalitas. Pelaku usaha perlu memahami digital marketing dan memperkuat manajemen. Realitanya, banyak dari mereka yang melakukan manajemen sendiri tidak memiliki manajemen secara khusus. Pergerakan yang lamban terjadi karena, pemanfaatan digitalisasi yang sangat awam. Mengingat sumber daya manusia pada pelaku usaha mikro kecil dan menengah, di dominasi oleh mereka yang sudah berumur atau tidak banyak generasi muda yang terlibat di dalamnya.

Kondisi tersebut selaras dengan pandangan pendamping UMKM di Kota Bandung, bahwa masih banyak dari segi *marketing* yang tradisional tidak mengikuti perkembangan zaman. Pendampingan usaha yang dilakukan oleh pemerintah masih minim generasi muda yang ikut bergabung dalam program-program yang sebenarnya memiliki banyak manfaat dalam menjalankan usaha.

“Generasi mudanya juga bisa mengikuti program-program dari dinas, karena banyaknya orang muda ini mereka sendiri-sendiri karena mungkin sudah paham ya untuk menjalankan usaha, tapi banyak program-program dinas yang memang bermanfaat untuk anak-anak muda zaman sekarang gitu, jadi jangan banyaknya ibu-ibu ya.”

Generasi muda dianggap kaum yang melek digital, sehingga mampu mengoperasikan teknologi dalam menjalankan usaha. Pengembangan dan pemberdayaan akan cepat mencapai tujuan yang diinginkan sesuai target. Informasi yang diberikan akan lebih mudah dipahami dan dengan sigapnya dituangkan dalam pola digital untuk mengakses jangkauan yang lebih luas. Adanya

generasi muda mampu menyerap pengetahuan dan teknologi dengan baik sehingga persentase akan tinggi dalam pencapaian keberhasilan program yang dijalankan. Aplikasi yang dibuat oleh pemerintah adalah untuk kemudahan para pelaku usaha dalam menjalankan usahanya, meminimalisir manajemen keuangan yang baik. Salah satu syarat untuk mendapatkan akses pembiayaan adalah adanya pembukuan yang lengkap. Namun masih banyak pelaku usaha yang tidak dapat mengoperasikan aplikasi untuk membuat laporan keuangan secara digital.

Ibu Siti Jamilah merupakan salah satu pelaku usaha sektor kuliner di Kota Bandung dengan mereknya bernama Rujak Ambu yang telah mampu menggunakan pemanfaatan teknologi dalam mengelola usahanya. “Laporan keuangan saya pakai aplikasi Siapik gitu ya, tapi alhamdulillah sih setiap transaksi digital itu saya pakai Selly juga, jadi minimal ke *track* lah uang yang masuk itu berapa yang keluar berapa.”

Sulitnya berjualan secara online adalah ungkapan yang dikeluarkan oleh mereka yang tidak mau belajar untuk mengetahui sesuatu yang baru. Ibu Siti merupakan pelaku usaha yang memiliki etos kerja tinggi, yang memiliki keinginan untuk mencari tahu, mendorong dirinya menggali lebih dalam tentang pemenuhan kebutuhan usaha melalui teknologi, sehingga pengelolaan bisa menjadi lebih terkontrol, mudah, dan cepat. Seperti yang ia sebutkan dengan pemanfaatan selly dalam berjualan online. Selly adalah wujud *keyboard* yang memiliki kelengkapan untuk membantu pelaku usaha dalam mengecek ongkos kirim, membalas chat secara auto text, hingga menyampaikan pesan secara otomatis dan melayani transaksi pembayaran.

Selain ibu Siti Jamilah, ada juga pelaku usaha dari sektor fesyen yang sudah memiliki pengetahuan dan menyadari pentingnya teknologi di era digitalisasi. Bapak Angga Nugraha pemilik usaha bernama Sampurasun telah membuktikan munculnya upaya pemerintah dalam menghadapi tantangan zaman pada pengembangan UMKM di Kota Bandung. “Kita melakukan pemasaran online. Pertama ngikutin *marketplace* yang ada, kedua kita online lewat aplikasi-aplikasi yang disediakan pemerintah untuk mengembangkan komitmen UMKM.”

Kedua pelaku usaha diatas, sebagai contoh bahwa pentingnya menguasai pengetahuan dan pemanfaatan teknologi dalam menjalankan usaha agar mengalami pertumbuhan yang pesat dan tidak tertinggal atau bahkan ditinggalkan oleh zaman. Menguasai teknologi berarti adanya kepedulian diri untuk terus berusaha melakukan perubahan positif yang menunjang kemajuan usaha khususnya ekonomi lokal melalui usaha mikro kecil dan menengah.

Pada indikator pengetahuan dan teknologi belum terealisasi dengan baik karena minimnya pemahaman penggunaan teknologi sehingga tidak mampu mengoperasikan aplikasi digital, tidak memiliki alat yang mumpuni untuk menunjang teknologi, minimnya pemahaman teknik pemasaran, minimnya kapasitas produksi, pola pikir yang terlalu matematika ekonomi, menomor belakangkan *branding*, berada dalam *comfort zone* merasa nyaman ketika bebas resiko, pelaku usaha masih banyak yang menggunakan teknik *handmade* bukan pabrik, pentingnya berpikir sebelum bertindak karena banyak pelaku usaha yang menganggap pengembangan usaha di era digitalisasi itu sulit tanpa pernah memahami pengetahuan yang optimal dalam pemanfaatan teknologi, minimnya

informasi melakukan ekspor menimbulkan kesalahpahaman yang berujung tidak melakukan perubahan, kesulitan dalam transfer knowledge, serta UMKM tidak memiliki konsen.

Pengetahuan tentang teknologi informasi juga sangat penting. Banyak UMKM di Bandung yang belum memanfaatkan platform digital untuk memasarkan produk mereka. Pemanfaatan teknologi digital, dapat menjangkau pasar yang lebih luas dan meningkatkan visibilitas produk mereka. Pentingnya pengetahuan juga tercermin dalam kolaborasi antara pemerintah dan lembaga pendidikan. Program-program pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah Kota Bandung, bekerja sama dengan berbagai universitas, bertujuan untuk meningkatkan kapasitas pelaku usaha. Program ini tidak hanya memberikan pengetahuan teori, tetapi juga praktik langsung yang relevan dengan kebutuhan

Pengetahuan yang memadai menjadi kunci bagi UMKM di Kota Bandung untuk bersaing di pasar yang semakin kompetitif. Upaya untuk meningkatkan pengetahuan harus terus dilakukan melalui berbagai program pelatihan dan kolaborasi, sehingga pelaku usaha dapat beradaptasi dengan perkembangan zaman dan teknologi. Teknologi tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga untuk memperluas jangkauan pasar. Menurut survei yang dilakukan oleh Bank Indonesia tahun 2023, sekitar 40% usaha mikro kecil dan menengah di Bandung telah mulai mengadopsi teknologi digital dalam proses bisnis. Namun, masih banyak yang belum memanfaatkan teknologi secara optimal. Salah satu contoh penerapan teknologi yang berhasil adalah penggunaan aplikasi *e-commerce*.

Namun, tantangan dalam penerapan teknologi masih ada. Banyak UMKM yang menghadapi kesulitan dalam hal akses ke teknologi dan pelatihan yang memadai. Oleh karena itu, diperlukan inisiatif yang lebih besar dari pemerintah dan sektor swasta untuk menyediakan pelatihan dan akses terhadap teknologi. Selain itu, inovasi teknologi juga dapat dilihat dalam proses produksi. Beberapa UMKM di sektor pertanian dan makanan telah mulai menggunakan teknologi pertanian modern, seperti sistem irigasi otomatis dan alat pengolah makanan yang lebih efisien. Hal ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga kualitas produk yang dihasilkan. Dengan demikian, teknologi memiliki peran yang sangat penting dalam pengembangan pelaku usaha di Kota Bandung. Meskipun ada tantangan yang harus dihadapi, potensi untuk memanfaatkan teknologi dalam meningkatkan daya saing dan efisiensi operasional sangat besar. Upaya untuk meningkatkan akses dan pengetahuan tentang teknologi harus menjadi prioritas bagi semua pemangku kepentingan.

2. Adaptasi Kondisi

Pada indikator adaptasi kondisi melihat bagaimana pemerintah melakukan penyesuaian terhadap perubahan melalui inovasi kebijakan yang dibuat untuk mengatasi persoalan pelaku usaha mikro kecil dan menengah di Kota Bandung. Penyesuaian dilakukan sebagai cara untuk mampu bertahan dalam setiap keadaan apapun dengan kesiapan matang tanpa ada rasa ketakutan dalam menjalankan usaha. Pemerintah harus sigap dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan kondisi perekonomian yang berlangsung, agar tidak berimbas pada UMKM.

Adaptasi kondisi sebagai solusi yang strategis dalam mengatasi berbagai permasalahan yang muncul ke permukaan.

Adaptasi yang dilakukan oleh pemerintah melalui program dan kegiatan yang diberikan kepada pelaku usaha, merupakan wujud kepekaan dalam menanggapi perubahan-perubahan dinamis yang terjadi pada lingkungan. Selain itu, pemerintah dituntut untuk selalu cepat dan tepat dalam melakukan inovasi kebijakan yang disesuaikan dengan kondisi yang dibutuhkan oleh pelaku usaha. Hal ini menandakan sebagai penyelamat UMKM dari rintangan yang sedang dihadapi. Pelaku usaha juga harus dibekali pemahaman dalam menciptakan inovasi melalui sumber daya terbarukan agar mampu menciptakan nilai unggul.

Dampak yang dirasakan dari adanya adaptasi kondisi dalam pengembangan pelaku usaha adalah mengasah kemampuan dan pengetahuan dalam optimalisasi penggunaan teknologi sebagai bentuk inovatif, kreatif, dan solutif pada sebuah karya unggulan. Pelaku usaha yang tidak bisa melakukan penyesuaian diri pada suatu kondisi tertentu, ia tidak akan memiliki kemampuan dalam membaca peluang, bahkan lambannya melakukan perubahan positif. Mereka akan mengalami kesulitan dan kebingungan dalam mencari ide-ide kreatif untuk mengembangkan usahanya. Pelaku usaha yang tidak adaptif, ia tidak akan sanggup menghadapi tuntutan zaman yang semakin kompleks. Oleh karena itu, pentingnya melakukan penyesuaian diri terhadap kondisi yang sedang berlangsung agar UMKM mampu bertahan menghadapi tantangan di tengah persaingan usaha yang ketat dalam menghasilkan pertumbuhan usaha dan berimbas positif pada tumbuhnya perekonomian.

Pelaku usaha yang adaptif, ia akan mengetahui berbagai hal yang kemungkinan terjadi yang akan berpengaruh pada pengelolaan usaha yang ditekuni. Tidak hanya memiliki kemampuan mengikuti trend yang sedang berkembang, ia juga akan mempunyai jiwa kompetitif yang akan memicu terjadinya pemikiran-pemikiran baru dalam membuat suatu inovasi. Hasil yang dirasakan dari adaptasi kondisi, pelaku usaha memiliki kemampuan menguasai pasar karena ia mampu melihat waktu yang tepat dengan mengambil tindakan sesuai dengan kondisi yang sedang terjadi.

Dinas koperasi dan UKM Kota Bandung selalu melakukan adaptasi kondisi dalam setiap program-program yang dikeluarkan. Berikut ini pernyataan dari Subkoor Kemitraan dan Jaringan Usaha Mikro dalam pengembangan dan pemberdayaan pelaku usaha selalu mengikuti perkembangan zaman melalui pemanfaatan digitalisasi.

“Kita memanfaatkan perkembangan teknologi itu ke dalam temu bisnis, tidak banyak pelaku ekosistem digital yang terkoneksi dengan perusahaan mikro, dan itu berarti bisa menjadi solusi untuk menciptakan kemampuan dalam berdaya saing.”

Temu bisnis yang dilakukan untuk membangun ekosistem digital tidaklah mudah, ekosistem digital memerlukan biaya yang tinggi dan pemerintah kesulitan focus dalam berkonsentrasi terhadap dunia digital karena keterbatasan anggaran. Kendala yang sering terlihat ketika pelaku usaha memiliki karakteristik berdaya saing yang tinggi tapi tidak diiringi dengan pengetahuan yang cukup, maka akan sulit mengalami pertumbuhan usaha. Harga merupakan catatan terbesar dari produk lokal ketika disandingkan dengan ritel digital. Masyarakat sebagai konsumen biasanya akan melihat harga terlebih dahulu, apalagi jika disejajarkan

memiliki kualitas yang sama. Permasalahan tersebut akan berakibat pada kelangsungan UMKM, yang secara perlahan jika tidak melakukan penyesuaian akan ditinggalkan oleh zaman.

Ketika muncul musibah yang mengeregoti sistem perekonomian yaitu masa pandemi covid, UMKM telah dituntut melakukan penyesuaian diri dalam mengembangkan usahanya. Mereka yang mampu bertahan akan tumbuh kekuatan dalam menghadapi tantangan yang besar, mereka yang lolos dari tantangan akan memiliki semangat untuk bangkit dan pulih hingga menciptakan karakteristik tahan banting, selalu siap dan sigap mengambil tindakan dalam keadaan apapun. Pandangan ini selaras dengan ungkapan Ketua Salapak Kota Bandung bahwa kemunculan kekuatan akan melahirkan inovasi baru yang akan bertahan sampai sekarang.

“Pada kondisi covid, produk UMKM yang mengalami pengembangan yang pesat masih di wilayah kuliner. Pada wilayah fesyen mungkin banyak yang mengalami ke bangkrutan, tapi juga ada beberapa yang bertahan karena kemunculan teman-teman yang inovatif yang memang sampai sekarang sedang disukai.”

Pemikiran yang inovatif akan menemukan solusi yang tepat dalam mengatasi permasalahan strategis yang terjadi. Penyesuaian pelaku usaha melalui inovasi akan memiliki proses yang panjang namun akan bermanfaat untuk jangka Panjang. Sehingga usaha yang dilewati akan sepadan dengan hasil yang didapatkan, karena memang betul tidak ada usaha yang mengkhianati hasil. Kesadaran akan perkembangan dunia digital, sudah seharusnya pelaku usaha berorientasi lebih luas dalam jangkauan pemasaran. Kendala yang terjadi hingga

saat ini, banyak produk di Kota Bandung yang tidak urban, tidak lokal, contohnya beredarnya makanan Korea dan sebagainya yang banyak diminati oleh masyarakat.

Permasalahan tersebut bisa diatasi dengan mencari alternatif agar produk lokal memiliki nilai unggul daripada produk adaptasi dari negara lain yang beredar di wilayah Kota Bandung. Alternatif yang bisa dilakukan adalah dengan mewujudkan keistimewaan UMKM itu sendiri, apa saja yang menjadi daya tarik produk dapat disebarluaskan dengan pemanfaatan teknologi. Galeri promosi produk unggulan bernama Salapak mengalami kesulitan untuk melakukan promosi dengan keterbatasan anggaran dan kebijakan dalam pemanfaatan digitalisasi tersebut. Oleh karena itu, ketua Salapak dalam pengembangan pelaku usaha dari sisi pemasaran, mencari cara agar tetap adanya bantuan promosi produk unggulan.

“Mengingat adanya keterbatasan anggaran, kami mensiasati dengan melakukan kolaborasi untuk membantu promosi produk. Misal ada pelaku usaha yang tidak punya budget iklan dan promosi, kami manfaatin digital marketplace atau kerja sama dengan universitas yang sedang melakukan penelitian.”

Suatu keterbatasan bukan berarti menjadi hambatan dalam melakukan perubahan nyata ke arah yang lebih baik. Jangan sampai kekurangan yang ada membuat kondisi UMKM semakin terpuruk. Hal utama yang bisa dilakukan adalah dengan menutupi kelemahan menggunakan pemanfaatan optimal sumber daya yang dimiliki. Seperti inovasi kebijakan yang dikeluarkan oleh Dinas Koperasi dan UKM berupa galeri promosi produk unggulan Kota Bandung, kendala yang ada tidak menjadi alasan untuk menghambat pencapaian tujuan. Justru kendala harus dihadapi sebagai semangat untuk berproses yang membuahkan hasil positif dan keberadaannya membanggakan ekonomi lokal. Sikap dan tindakan yang diambil

dalam pengembangan pelaku usaha oleh pengelola Salapak adalah dengan melakukan kemitraan. Mereka hanya dititipkan produk usaha mikro kecil dan menengah berupa toko dan kegiatan yang dilakukan secara langsung, sehingga tidak memiliki keluwesan melakukan promosi dalam bentuk digital. Kolaborasi melalui kemitraan menjadi langkah strategis yang diambil untuk mengatasi kendala promosi.

Sehubungan hal diatas, pengelola *UMKM Recovery Center (URC)* yang merupakan inovasi kebijakan untuk pemulihan UMKM agar naik kelas melalui pendampingan, mengemukakan bahwa pelaku usaha mengalami kesulitan dalam melakukan adaptasi pemasaran menggunakan digital.

“Perubahan itu dinamis, karena sekarang kan teknologi lebih cepat gitu perubahannya. Jadi pelaku UMKM ini kondisi di lapangan masih sulit mengadaptasi perubahan-perubahan yang ada. Apalagi masalah di pelaku UMKM ini kebanyakan usianya di atas 40, untuk yang tergabung mengikuti kegiatan dinas dan pelatihan banyaknya orang tua, banyaknya juga ibu-ibu. Jadi untuk mengikuti perubahan dinamis ini mereka agak sulit.”

Sulitnya melakukan adaptasi kondisi dengan pemanfaatan teknologi karena lambannya memahami perubahan yang diakibatkan dari kebiasaan melakukan pekerjaan dalam jangka waktu panjang secara non digital. Minimnya generasi muda yang bergabung ke dalam program dan kegiatan yang diberikan oleh pemerintah, membuat adaptasi UMKM menjadi terhambat. Generasi muda dianggap generasi yang melek digital, sehingga *transfer knowledge* akan lebih mudah dilakukan. Sedangkan untuk mereka yang terbiasa melakukan transaksi dan kegiatan secara offline, akan merasakan kelelahan dan kebingungan ketika harus mengurus pemasaran digital. Mereka merasa sudah banyak hal yang dikerjakan dari awal seperti membeli bahan baku, sampai mengemas mereka lakukan sendiri. Hal

tersebut menjadi penyebab sulitnya memberikan pelatihan *digital marketing* pada pelaku usaha di lapangan.

Permasalahan lainnya yang dihadapi oleh pelaku usaha dalam melakukan adaptasi kondisi adalah, tidak menentukan market yang jelas. Namun, ada pelaku usaha di Kota Bandung, Ibu Siti dengan usahanya bumbu rujak yang patut menjadi inspirasi bagi pelaku usaha lainnya, agar dapat menentukan spesifikasi market agar tujuan yang diinginkan dapat terealisasi.

“Kalau kendala yang dihadapi itu memang pemasaran karena untuk menjual rujak di Indonesia dengan harga saya yang bumbunya doang harga sekian orang itu akan lebih mendingan sama buahnya Rp10.000, udah tinggal makan kan. Tapi memang itu bukan market kami sih, market saya itu adalah orang-orang yang pengen ngerujak tapi nggak mau ribet, menengah ke atas.”

Masih banyak pelaku usaha yang tidak mengerti tujuan menentukan market. Mereka memiliki usaha, mampu berproduksi, namun setelah ada produk mereka akan bingung melakukan pemasaran. Pentingnya mengetahui market, agar produk tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan publik, bahkan mereka akan memiliki nilai tambah. Jika dilakukan secara tepat, maka proses adaptasi akan mengalami kemudahan karena pelaku usaha menyadari misi dalam pencapaian target yang spesifik. Sebaliknya jika dilakukan tidak tepat, adaptasi kondisi akan mengalami hambatan atau bahkan kegagalan karena tidak tahu arah tujuan dari keberadaan usaha tersebut. Adanya inovasi kebijakan melalui pendampingan sangat memberikan manfaat bagi pelaku usaha untuk dapat mengimbangi perubahan zaman dengan melakukan penyesuaian pengelolaan usaha dimulai dari pola pikir dan tindakan dengan pendekatan digital.

Lebih lanjut Ibu Siti sangat adaptif untuk mengembangkan produk agar bisa tembus pasar internasional, hal ini menjadi sebuah kebanggaan bagi keberlangsungan UMKM di Kota Bandung.

“Terus saya itu fokusnya gimana caranya bumbu rujak yang tradisional Bandung ini bisa mendunia Teh. Jadi di awal pas di 2013 memutuskan untuk bisnis rujak, gimana cara biar rujak itu diterima di luar negeri. Oh misalnya nggak boleh ada biji asem, kan kalau kita ngerujak di Bandung jeung biji asemna oge aya gitu ya. Tapi kan untuk ke luar negeri enggak mungkin, ini enggak bisa dimakan ya enggak bisa ada.”

Kunci dalam melakukan adaptasi kondisi pada pengembangan usaha mikro kecil dan menengah adalah dengan tidak cepat puas. Artinya, pelaku usaha harus selalu ada inisiatif pergerakan untuk melakukan perubahan sehingga muncul pola pikir tentang pentingnya memahami dan memiliki kemampuan pengelolaan usaha secara digital. Tidak hanya mengandalkan inovasi kebijakan yang dibuat oleh pemerintah Kota Bandung, melainkan juga belajar secara mandiri agar apa yang dipelajari saat pelatihan dari dinas, juga mampu dikembangkan oleh diri sendiri dan disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki oleh UMKM.

Pada indikator adaptasi kondisi dalam inovasi kebijakan pengembangan usaha mikro kecil dan menengah di Kota Bandung, belum terealisasi secara optimal. Sudah ada upaya yang dilakukan oleh pemerintah namun belum mengatasi persoalan sampai ke akar. Upaya yang ditunjukkan adalah dengan membangun ekosistem digital dengan mengadakan program temu bisnis untuk menambah jaringan yang lebih luas, dan mengadakan pelatihan bagi pelaku usaha untuk memiliki kesiapan dalam mengikuti perubahan zaman yang dinamis.

Upaya yang sudah dilakukan tersebut belum optimal karena belum munculnya keistimewaan produk UMKM di Kota Bandung, keterbatasan anggaran pemerintah, untuk memfasilitasi promosi produk, rendahnya kapasitas sumber daya manusia, minimnya generasi muda yang bergabung pada program dan kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah.

Faktor-faktor yang mempengaruhi adaptasi UMKM di Kota Bandung sangat beragam. Salah satu faktor utama adalah akses terhadap teknologi. Selain itu, faktor sumber daya manusia juga sangat berpengaruh. Pelaku usaha yang memiliki SDM yang terampil dan berpengetahuan luas tentang teknologi cenderung lebih sukses dalam melakukan adaptasi. Di samping itu, dukungan dari pemerintah dan lembaga keuangan juga menjadi faktor kunci. Program-program pelatihan dan pendanaan yang disediakan oleh pemerintah daerah dapat membantu pelaku usaha dalam menumbuhkan kapasitas dan daya saing.

Kebijakan pemerintah juga memiliki dampak yang besar terhadap proses adaptasi UMKM di Kota Bandung. Program-program yang dirancang untuk mendukung pelaku usaha, seperti pemberian subsidi, pelatihan, dan akses terhadap modal, dapat meningkatkan kemampuan usaha mikro kecil dan menengah untuk beradaptasi. Namun, tantangan tetap ada. Beberapa pelaku usaha mengeluhkan birokrasi yang rumit dalam mengakses bantuan pemerintah. Hal ini menunjukkan perlunya evaluasi dan perbaikan dalam implementasi kebijakan agar lebih responsif terhadap kebutuhan pelaku usaha. Selanjutnya, kerjasama antara pemerintah dan pelaku usaha perlu dioptimalkan untuk menciptakan ekosistem yang mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan usaha.

3. Kebutuhan Masyarakat

Indikator kebutuhan masyarakat adalah melihat sejauhmana inovasi kebijakan yang dibuat pemerintah dalam memberikan fasilitas bagi pelaku usaha sesuai dengan apa yang dibutuhkan dalam pengembangan UMKM di Kota Bandung. Pemenuhan kebutuhan masyarakat, sudah menjadi kewajiban pemerintah untuk mampu memetakan apa saja yang berkaitan dengan penyelenggaraan pelaku usaha mikro kecil dan menengah melalui program dan kegiatan yang inovatif. Pemerintah harus mampu melakukan survei lapangan agar dapat mengambil keputusan dan tindakan yang tepat sesuai dengan apa yang diperlukan oleh pelaku usaha.

Keterbatasan mengenai sumber daya yang dimiliki oleh Kota Bandung diantaranya sumber daya alam dan sumber daya manusia akan berdampak pada kekhawatiran pelaku usaha dalam memenuhi target produksi, sulitnya mencari bahan baku hingga masalah teknis dalam menjalankan sebuah usaha. Pemanfaatan sumber daya menjadi efektif dan efisien jika mampu mengatasi persoalan dengan cara berpikir yang kreatif. Namun, dalam mengatasi permasalahan sumber daya tersebut pemerintah membuat strategi agar sektor perekonomian mengalami pertumbuhan dengan memberikan perhatian khusus yang solutif. Strategi pemenuhan kebutuhan masyarakat dilakukan dalam bentuk *transfer knowledge* secara langsung agar pelaku usaha memiliki kesiapan dalam menghadapi tantangan.

Setiap masyarakat akan memiliki kebutuhan yang berbeda-beda, begitupun juga dengan pelaku usaha akan memiliki perbedaan sesuai dengan sektor usaha yang sedang dijalankan. Pada prosesnya akan menghasilkan dampak positif jika

pelaku usaha mampu berpikir dengan skala prioritas. Terkadang masih ada pelaku usaha menyiapkan kebutuhan bukan mengutamakan apa yang betul-betul diperlukan, sehingga mengesampingkan kebutuhan pokok atau wajib dalam menjalankan usahanya. Hal hasil mereka tidak akan memenuhi pencapaian target, karena tidak bisa mengoptimalkan sumber daya yang ada.

Pemerintah menjadi fasilitator kebutuhan pelaku usaha mikro kecil dan menengah, dengan memberikan bantuan sebagai aksi nyata dalam mewujudkan UMKM naik kelas bahkan mendunia. Tujuan dari memfasilitasi pelaku usaha tersebut, telah ditunjukkan oleh Dinas Koperasi dan UKM dengan upaya melakukan kegiatan pendampingan 30 kecamatan di Kota Bandung. Subkoor pengembangan usaha mikro menegaskan bahwa sebagai fasilitator selalu menerima masukan-masukan untuk mengembangkan usaha mikro kecil dan menengah.

“Kalau subkor pengembangan, kita bekerja sesuai dengan anggaran. Kemudian kita menerima masukan-masukan dari para UMKM atau dari para pendamping, sebetulnya kita punya kegiatan pendampingan dari 30 Kecamatan. Jadi di setiap kecamatan kita tunjuk satu orang pendamping. Nah dari pendamping ini, kita bisa tau apa saja yang dibutuhkan untuk memfasilitasi kebutuhan-kebutuhan yang kiranya bisa mendukung pengembangan para pelaku usaha.”

Lebih lanjut menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan pelaku usaha juga dilakukan dalam bentuk dokumen, akses pembiayaan hingga pemasaran.

“Jadi kami mendapatkan masukan dari pendamping maupun UMKM, kaya misalnya saya ingin difasilitasi tentang pembiayaan, pemasaran, kemudian dibantu dipromosikan, kemudian juga bagaimana mereka kita fasilitasi membantu produk mereka untuk dikembangkan. Misalnya kalau kemasannya belum bagus atau juga legalitasnya belum lengkap itu kita bantu.”

Sehubungan dengan upaya yang telah dilakukan maka fasilitas yang diberikan oleh pemerintah, disesuaikan kembali dengan apa yang dibutuhkan oleh pelaku usaha. Pendampingan secara langsung yang diberikan secara gratis bagi UMKM dapat dimanfaatkan sebagai wadah kreatif untuk mengembangkan pengetahuan dan kemampuan dalam mengikuti perkembangan zaman, agar terus selalu mengikuti tren yang positif bagi usaha.

Pendampingan yang dilakukan di 30 kecamatan yang ada di Kota Bandung, realitanya masih kekurangan jumlah dan kualitas tenaga kerja. Seharusnya jumlah tenaga kerja dapat mengimbangi jumlah pelaku usaha, sehingga pengembangan dan pemberdayaan Pentingnya mengetahui potensi yang dimiliki, akan menjadi prioritas utama yang akan dilakukan perubahan untuk mengalami pertumbuhan pada sektor usaha. Pelaku usaha yang tidak menyadari potensi, ia akan kesulitan menentukan faktor apa yang harus di dahulukan dalam proses kelangsungan usahanya.

Selaras dengan pandangan Ibu Siti Sebagai pelaku usaha sektor kuliner, menyatakan bahwa kurangnya kualitas dan jumlah tenaga kerja menjadi lambannya proses pengembangan UMKM di Kota Bandung.

“Jadi yang pendamping-pendamping ini memang sebenarnya ada yang bagus ada yang engga, kasihannya tuh UMKM yang didampingi sama pendamping yang kurang. Jadi misalnya di satu kecamatan satu pendamping megang 20 pelaku usaha. Tapi kan kadang absen-absen jadi enggak maksimal. Tapi kan karena temen-temen mah da polos, ah bae da gratis untung we bisa aya pendamping oge.”

Dari sisi kualitas, seharusnya pendamping pelaku usaha memiliki pengalaman yang cukup untuk membagikan informasi tersebut kepada UMKM. Selain itu, juga memiliki kinerja baik yang dilihat dalam kemampuan manajemen waktu dalam melakukan pendampingan secara langsung kepada pelaku usaha, memberikan kontribusi penuh dengan memperhatikan masalah yang muncul dalam pelaku usaha untuk kemudian di sampaikan sebagai masukan kepada pemerintah dalam membuat solusi mengenai inovasi kebijakan. Sumber daya manusia dalam wadah instansi pemerintah dalam mengemban tugasnya harus mempunyai rasa besar tanggung jawab sehingga melaksanakan kewajibannya secara maksimal tanpa menunda pekerjaan dan mengutamakan pelaku usaha untuk terwujudnya hasil positif dalam pengembangan dan pemberdayaan UMKM.

Jumlah pendampingan yang dilakukan tahun ke tahun mengalami perubahan menyesuaikan dengan anggaran yang tersedia. Dari data jumlah pendampingan dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung tahun 2022 itu berjumlah 22 pendamping, satu pendamping mendampingi 20 pelaku usaha. Sedangkan pada tahun 2023 terdapat 30 pendamping, satu pendamping mendampingi 30 pelaku usaha. Total pendampingan yang dilakukan adalah 900 pelaku usaha yang didampingi selama 8 bulan.

Inovasi kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah baik digital ataupun nondigital, bukan hanya karena sebagai bentuk tugas pekerjaan yang menuntut selalu melakukan inovasi. Melainkan sebagai langkah untuk pemenuhan kebutuhan masyarakat secara cepat dan tepat. Sayangnya, tidak semua kebutuhan pelaku usaha dapat difasilitasi. Tujuan dari inovasi yang dilakukan oleh Pemkot

Bandung adalah untuk menciptakan karakteristik UMKM yang memiliki kesiapan matang dalam menjalankan usaha di tengah persaingan pasar yang semakin ketat.

Kebijakan yang dikeluarkan adalah adanya program dan kegiatan mengenai pengetahuan berwirausaha agar menjadi bekal bagi pelaku usaha untuk mampu bertumbuh dan berkembang menjadi lebih baik. Kegiatan yang dilakukan mulai bantuan perizinan, akses pembiayaan, menciptakan kualitas produk dan pemasaran dengan pemanfaatan teknologi. Tidak adanya pemodal yang diberikan langsung kepada pelaku usaha mikro kecil dan menengah, karena terbatasnya ketersediaan anggaran dinas. Upaya yang dilakukan oleh pemerintah dalam memberikan fasilitas kebutuhan masyarakat memerlukan konsistensi penyelenggaraan dalam jangka waktu panjang. Pelaksanaan pemenuhan kebutuhan tidaklah instan, tidak bisa dirasakan efek samping dalam waktu singkat. Proses panjang yang dilalui dalam pengembangan UMKM, akan menunjukkan seberapa besar kualitas dan kuantitas yang dimiliki. Oleh karena itu, Pemkot Bandung harus selalu mengiringi langkah pelaku usaha mikro kecil dan menengah untuk melihat benih-benih unggulan. Mereka punya ide baru, inovasi bagus, sumber daya bagus tetapi tidak memiliki kemampuan dalam tata kelola, maka pemerintah dengan sigap melihat potensi tersebut untuk difasilitasi agar memiliki prospek yang lebih baik kedepannya.

Pada indikator kebutuhan masyarakat, sudah nampak upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Bandung melalui inovasi kebijakan yang memberikan fasilitas bagi pelaku usaha untuk dapat mengalami pertumbuhan secara optimal. Meskipun terdapat keterbatasan sumber daya, tidak menjadi alasan untuk tetap

melaksanakan program dan kegiatan yang dibutuhkan oleh pelaku usaha. Keterbatasan dapat disiasati dengan pemanfaatan sumber daya secara optimal, untuk menciptakan nilai tambah. Kesuksesan dari pemenuhan kebutuhan dilihat dari seberapa banyak dampak yang dirasakan oleh pelaku usaha setelah mendapat fasilitas pendampingan. Pelaksanaan pendampingan akan terealisasi dengan efektif dan efisien jika memiliki tenaga kerja yang memadai, sehingga pelaku usaha akan mendapatkan fokus yang tinggi dalam memperoleh informasi penting untuk direalisasikan dalam pengelolaan di sektor usaha mikro kecil dan menengah.

Modal merupakan salah satu kebutuhan paling mendasar bagi UMKM di Kota Bandung. Tanpa modal yang cukup, pelaku usaha akan kesulitan dalam menjalankan dan mengembangkan usaha mereka. Banyak pelaku usaha tidak memiliki akses ke sumber pembiayaan yang lebih formal, yang dapat membantu mereka dalam mengembangkan usaha. Salah satu solusi yang dapat diterapkan adalah dengan meningkatkan akses terhadap lembaga keuangan. Pemerintah daerah dapat berkolaborasi dengan bank dan lembaga pembiayaan untuk menciptakan program pinjaman dengan bunga rendah dan persyaratan yang lebih mudah. Sebagai contoh, program Kredit Usaha Rakyat (KUR) yang diluncurkan oleh pemerintah pusat telah memberikan dampak positif. Namun, perlu ada sosialisasi dan pendampingan yang lebih intensif di tingkat lokal agar UMKM di Bandung dapat memanfaatkan program ini secara optimal.

Pemasaran merupakan aspek krusial yang mendukung keberhasilan UMKM. Di Kota Bandung, banyak pelaku usaha yang masih menggunakan metode pemasaran tradisional, yang seringkali tidak efektif dalam menjangkau

konsumen yang lebih luas. Dalam era digital saat ini, pemasaran online menjadi sangat penting bagi pelaku usaha. Banyak konsumen yang beralih ke platform digital untuk berbelanja, sehingga usaha mikro kecil dan menengah perlu beradaptasi dengan perubahan ini. Namun, meskipun potensi pemasaran digital sangat besar, banyak pelaku UMKM yang masih minim pengetahuan dan keterampilan dalam hal ini. Oleh karena itu, program pelatihan dan pendampingan pemasaran digital perlu digalakkan.

Pemerintah dan lembaga terkait harus bekerja sama untuk menyediakan pelatihan yang relevan dan mudah diakses. Selain itu, mereka juga perlu membangun komunitas yang mendukung pertukaran pengetahuan dan pengalaman antar pelaku usaha. Pemahaman pada kebutuhan pemasaran, UMKM di Kota Bandung dapat lebih siap untuk bersaing dalam pasar yang semakin kompetitif. Pemasaran yang efektif tidak hanya akan meningkatkan penjualan, tetapi juga membantu dalam membangun *brand awareness* dan loyalitas pelanggan.

Secara keseluruhan, dimensi strategi teknologi dalam inovasi kebijakan UMKM yang dikeluarkan oleh Pemerintah Kota Bandung belum optimal dikarenakan minimnya sumber daya manusia, kurangnya pemahaman pelaku usaha dalam pemanfaatan teknologi, sulitnya pemerintah melakukan *transfer knowledge*, usaha mikro kecil dan menengah berada dalam *comfort zone*, bahkan masih banyak yang tidak memiliki konsen. Selain itu, sulitnya membangun ekosistem digital dengan kurangnya karakteristik pelaku usaha dan belum nampaknya keistimewaan usaha mikro kecil dan menengah membuat lambannya melakukan inovasi. Selanjutnya, minimnya generasi muda yang bergabung ke

dalam program dinas, ditambah masalah kualitas dan jumlah tenaga kerja pendamping menjadi alasan mengapa dimensi strategi teknologi sulit untuk dikembangkan

4.2.3.2. Institusi

Institusi merupakan lembaga penyedia layanan yang ruang lingkungannya terdiri dari peraturan-peraturan sebagai pedoman dalam melaksanakan program dan kegiatan, adanya mekanisme pekerjaan, dan organisasi yang ditandai dengan karakteristik yang memiliki pola tersendiri dalam mencapai suatu tujuan. Institusi berkaitan dengan bagaimana kesiapan dalam pelaksanaan inovasi kebijakan yang tidak lepas dari terbentuknya regulasi sebagai bentuk kewenangan lembaga agar tidak melakukan pekerjaan menyimpang dari aturan yang sudah disahkan.

Keberlangsungan dari institusi dilihat dari kualitas sumber daya, semakin tinggi kualitas yang dimiliki maka akan menghantarkan kemudahan dalam pencapaian tujuan. Instansi pemerintah atau sektor publik, tujuan dari lembaga adalah bersifat nonprofit, yang diutamakan adalah memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Sektor publik mencerminkan layanan dapat diakses sama rata, tidak pandang bulu, dan semata-mata dilakukan untuk terwujudnya kesejahteraan publik dengan terpenuhinya kebutuhan yang diselenggarakan oleh pemerintah. Sedangkan sektor swasta merupakan institusi yang mencari profit, semakin baik layanan yang diberikan maka akan semakin tinggi citra positif yang beredar di masyarakat dan kemungkinan besar akan menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi.

Institusi sebagai wadah pengembangan pelaku UMKM, menjadi tempat mengurus kebutuhan pelaku usaha melakukan binaan secara langsung dengan memberi berbagai dukungan agar mereka mampu berdaya saing tinggi. Keberadaan pemerintah yang ikut hadir dalam mencari jalan keluar agar pelaku usaha mikro kecil menengah mampu pulih dan bangkit pasca pandemi, akan bermanfaat bagi pertumbuhan sektor perekonomian. Keberhasilan inovasi kebijakan ditentukan oleh institusi yang menjalankan kebijakan itu sendiri.

Setiap institusi memiliki beragam persoalan yang harus segera dipecahkan, mengatasi hal tersebut dilakukan dengan kewenangan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi berdasarkan tanggung jawab secara penuh dalam menghadapi masalah yang muncul ke permukaan. Pengembangan usaha mikro kecil dan menengah dilakukan dengan cara melakukan inovasi kebijakan dengan pendekatan di era globalisasi.

Institusi yang memiliki tugas dan tanggung jawab dalam pemberdayaan UMKM Kota Bandung dengan melakukan pendampingan secara langsung untuk pertumbuhan ekonomi lokal adalah Dinas Koperasi dan UKM, juga bagi pelaku usaha yang berpotensi melakukan ekspor dibina oleh Dinas Perdagangan dan Perindustrian.

Dimensi institusi berkaitan dengan kesiapan pemerintah dalam melakukan pengembangan pelaku usaha melalui inovasi kebijakan. Terdapat tiga indikator dari dimensi institusi diantaranya penyediaan mekanisme, diskresi peraturan, dan stimulasi perubahan.

1. Penyediaan Mekanisme

Penyediaan mekanisme merupakan tugas dari pemerintah dalam memberikan kebutuhan teknis dalam penyelenggaraan suatu kebijakan. Kebutuhan yang diperlukan biasanya berkaitan dengan anggaran yang digunakan untuk menjalankan program dan kegiatan, penyediaan sarana dan prasarana sebagai fasilitas yang dimanfaatkan oleh masyarakat sebagai penerima layanan. Penyediaan mekanisme membantu pemerintah dalam mencapai tujuan pada pengembangan UMKM di Kota Bandung melalui inovasi kebijakan agar UMKM tidak hanya sekedar naik kelas, melainkan go global. Melalui penyediaan mekanisme dapat menciptakan kemampuan dan keterampilan pelaku usaha yang kreatif dan inovatif dalam menjalankan usaha. Indikator penyediaan mekanisme menjadi sesuatu hal yang sangat penting sebagai bagian dari pelaksanaan inovasi kebijakan.

Pemerintah sebagai fasilitator, memberikan berbagai layanan secara gratis kepada pelaku usaha mikro kecil dan menengah untuk mendorong terbentuknya karakteristik mandiri, kreatif, dan inovatif. Adanya inovasi kebijakan dalam mendukung pelaku usaha, menjadikan Kota Bandung sebagai kota kreatif yang didalamnya memiliki beragam kreativitas yang menjadi unggulan. Hal tersebut dikarenakan, pelaku usaha memiliki potensi yang jika didampingi akan mengasah kemampuan untuk berkembang mengalami kemajuan. Kendalanya, hingga saat ini pemerintah belum ada pembiayaan atau pemodalan yang diberikan kepada pelaku usaha. Pemodalan menjadi peran penting bagi kelangsungan UMKM, ada yang memiliki potensi, tetapi tidak memiliki cukup modal, sehingga dalam menjalankan

inovasi tidak optimal. Selain itu, sulitnya mengakses pembiayaan akan menghambat terwujudnya pertumbuhan sektor ekonomi.

Subkooor Kemitraan dan Jaringan Usaha Mikro sebagai penyedia mekanisme bagi pengembangan pelaku usaha mikro kecil dan menengah, mengungkapkan bahwa masalah UMKM Kota Bandung tidak hanya berbicara soal modal, melainkan yang menjadi faktor utamanya adalah bagaimana kemampuan yang dimiliki oleh pelaku usaha.

“Soal fasilitas pembiayaan kita berhadapan dengan anggaran. Anggaran punya pemerintah ga mungkin kita memberikan modal yang memang modalnya misalnya sekitar 1 atau sampai 2 juta, tapi dengan jumlah pelaku usaha sebanyak itu, yang memang tidak mudah kita lakukan dan kita berpandangan ketika bisnis bukan soal modal tapi ada kemampuan gitu.”

Kemampuan yang dimiliki oleh pelaku usaha harus menunjukkan keunggulan yang menjadi nilai tambah. Tidak semua dari mereka memhami pentingnya kreativitas dalam mengembangkan usaha, tidak konsisten dalam menekuni bidang yang dipilih, selalu berubah mengikuti tren namun tidak menciptakan perubahan menuju kemajuan. Kesalahpahaman yang sering terjadi adalah ketika terjadi tren baru, mengikuti perubahan namun tidak memiliki keistimewaan atau ciri khusus yang menggambarkan sisi unggul dari usaha yang sedang dikembangkan. Minimnya modal, dapat disesuaikan dengan kapasitas yang dimiliki, melakukan perubahan secara perlahan menjadikan pengalaman yang matang untuk bertumbuh dan berkembang. Hanya saja akan menjadi penyedia mekanisme yang sempurna jika sudah dilengkapi dengan pemodalan yang diberikan kepada pelaku usaha. Penyediaan dari modal tersebut akan sangat

membantu dalam terwujudnya usaha mikro kecil dan menengah yang inovatif dan berdaya saing tinggi.

Keterbatasan pemodalan juga terjadi di Dinas Perdagangan Perindustrian Kota Bandung dalam memberikan penyediaan mekanisme pelaku usaha dalam mengikuti pameran berskala internasional. Hal tersebut diungkapkan oleh Subkoor fasilitas promosi ekspor:

“Kalau sebelumnya pelaku usaha ke luar negeri suka dibiayain terakhir tahun 2019 ke Hongkong malah dapat uang saku juga, tapi kebijakan makin kesini keterbatasan anggaran juga akhirnya pembiayaan cuman untuk ASN kalau pelaku usaha biaya sendiri. Tapi kalau untuk keluar kota seperti ke pameran TEI kita sediakan setengah, termasuk yang ke Bali dalam program Bandung Week Market.”

Sehubungan dengan pernyataan diatas, selain karena keterbatasan anggaran, pemerintah tidak memfasilitasi secara penuh dari sisi pembiayaan agar menciptakan sebuah pembelajaran bagi pelaku usaha untuk berjuang dalam meraih cita-cita untuk mengembangkan usaha mengalami kemajuan, bahwa semua hal membutuhkan kesabaran dan jerih payah. Pemerintah cenderung memiliki kekhawatiran dalam memfasilitasi pelaku usaha secara penuh dengan menganggap bahwa pelaku usaha menjadi tidak mandiri dan berkegantungan dengan pemerintah. Mensiasati masalah pemodalan, hal yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan pemahaman tentang pentingnya digitalisasi bagi kelangsungan usaha. UMKM harus didorong rasa tidak pernah puas, mencari tahu dan menggali informasi secara mendalam, hingga membangkitkan jiwa kompetitor untuk menghasilkan karya terbaik yang mampu menghadapi tantangan persaingan yang lebih luas dan besar.

Lebih lanjut Subkoor kemitraan dan jaringan usaha mikro menyatakan bahwa dalam mengikuti perkembangan zaman, arah kebijakan mendorong UMKM Kota Bandung untuk mewujudkan ekonomi digital.

“Kita bermitra itu sentuhan teknologi memang, yang memang ada manfaat ketika tadi upaya kita mendorong pelaku usaha ke dunia digital dibantu sama mahasiswa-mahasiswa termasuk *branding* termasuk ada kompetisi di kampus juga yang mendesain logo produk yang memang dibutuhkan oleh pelaku usaha.”

Kegiatan yang diselenggarakan melalui kompetisi dapat memicu pola pikir pelaku usaha untuk menciptakan produk terbaik sehingga mampu menguasai pasar. Hal tersebut berkembang positif karena pelaku usaha memiliki kekuatan dalam membaca peluang untuk melihat kondisi kompetitor dengan mencari alternatif dalam mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki. Pemerintah akan membantu pelaku usaha secara penuh ketika memiliki potensi besar yang ditunjang dengan kemampuan dalam pengelolaan potensi tersebut.

Berbagai program dan kegiatan yang dilakukan untuk pengembangan pelaku usaha, pemerintah melakukan sosialisasi agar penyampaian informasi inovasi kebijakan dapat merata dan diikuti oleh banyak pelaku usaha yang membutuhkan. Semakin banyak pelaku usaha yang mengetahui adanya kegiatan, maka semakin besar kesempatan UMKM mengalami pertumbuhan. Sosialisasi sebagai bentuk pengenalan kebijakan yang dianggap sebagai solusi mengatasi persoalan strategis dalam pelaku usaha, menjadi faktor penentu dalam keberhasilan inovasi kebijakan. Terkadang ada program yang memiliki potensi bagus, tetapi dalam pelaksanaannya menjadi buruk karena kurangnya sosialisasi yang dilakukan.

Subkoor pengembangan usaha mikro menyatakan bahwa sosialisasi ada untuk kelancaran program dalam mewujudkan keberhasilan pelaksanaan inovasi kebijakan yang sudah dibuat. Pemerintah Kota Bandung dalam pengembangan usaha mikro kecil dan menengah selalu mengadakan sosialisasi di awal tahun atau sebelum program kegiatan dimulai, agar menarik minat masyarakat yang sedang menjalankan usaha untuk mengikuti program tersebut. “Sosialisasi kita selalu ada sosialisasi, sosialisasi tentang PP, sosialisasi tentang apa program kegiatan kita pasti itu selalu ada di awal-awal tahun sebelum program kegiatan kita dimulai.”

Sosialisasi sebaiknya dilakukan secara menyeluruh, berkala, dan rutin. Sosialisasi yang hanya dilakukan diawal saja, akan menyebabkan informasi tenggelam sambil berjalannya waktu. Sosialisasi yang dilakukan pemerintah haruslah menggunakan pemanfaatan teknologi. Tidak hanya UMKM yang dituntut untuk menguasai teknologi. Pemerintah sebagai penyedia mekanisme pengembangan pelaku usaha juga harus gencar melakukan promosi kegiatan di media sosial atau platform digital untuk kesuksesan inovasi kebijakan. Dinas Koperasi dan UKM serta Dinas Perdagangan dan Perindustrian di Kota Bandung sudah melakukan upaya penyebarluasan informasi program dan kegiatan melalui media sosial seperti yang diungkapkan sebagai berikut:

Subkoor kemitraan dan jaringan usaha menyampaikan:

“Itu kita lakukan di media sosial terus di mitra kita di kecamatan, kan mereka yang terdekat dengan masyarakat mengenai program seperti pemberdayaan berupa pendampingan, pengembangan berupa *event* pameran bazar untuk promosi pemasaran, dalam kemitraan jaringan dengan model temu bisnis.”

Selanjutnya, Subkoor pengembangan ekspor mengemukakan:

“Sosialisasi biasanya di Instagram, biasanya di awal tahun ketika ada kegiatan di salah satu bidang di disdagin ini dilaksanakan biasanya selalu disampaikan oleh Bu Kadis bahwa program-program kita di tahun ini apa saja.”

Kurangnya sosialisasi akan berdampak pada tidak tersampainya informasi tentang program dan kegiatan yang dilaksanakan pemerintah dalam pengembangan UMKM sampai pada tingkatan masyarakat sebagai pelaku usaha ke paling bawah. Sosialisasi memerlukan koordinasi yang jelas dan dua arah kepada pihak-pihak yang terkait ke dalam pelaksanaan program. *Stakeholder* harus berperan aktif dalam penyampaian pesan sampai ketingkatan terbawah dalam masyarakat, agar program dan kegiatan yang diadakan tepat sasaran.

Selain penyediaan mekanisme dalam membangun ekonomi digital, Pemkot Bandung juga menyiapkan sarana prasarana yang difasilitasi untuk pelaku usaha berupa galeri, yang tidak hanya sebagai tempat promosi langsung produk unggulan, bahkan menjadi rumah bersama UMKM. Tempat itu menjadi tempat pertemuan untuk bertemunya program perbankan di sana, pusat pemberdayaan, pengembangan dan kemitraan serta menyiapkan sarana berupa *database*. Prasarana yang menjadi rumah UMKM tersebut bernama Salapak atau Sarana layanan pemasaran usaha mikro kecil dan menengah di Kota Bandung. Pembentukan salapak sendiri sebenarnya bukan wajah baru, tetapi wajah lama yang dikemas seperti baru. Awal mulanya bernama *Little Bandung* sebagai program promosi produk unggulan. Tujuan dari adanya program tersebut berawal ingin terwujudnya pertumbuhan ekonomi lokal dengan membangun kekuatan dan potensi UMKM.

Sayangnya, program *Little Bandung* tidak dilanjutkan ketika berganti pimpinan. Padahal orientasi yang sangat luas membantu jangkauan pemasaran produk unggulan semakin dikenal tidak hanya di dalam kota, melainkan mampu menguasai pasar dalam negeri hingga internasional. *Little Bandung* yang dikelola oleh koperasi, pernah mempunyai tempat promosi UMKM di Makasar tepatnya di nipah mall dari tahun 2018-2019. Program tersebut merupakan program yang dibuat oleh Bapak Ridwan Kamil yang ingin mengembangkan kota kreatif yang tidak hanya dikenal didaerahnya tetapi cakupannya lebih luas. Tempat promosi selain Makasar, ada juga secara internasional Korea di Seoul, di Malaysia, Australia. Pengembangan yang dilakukan adalah dengan melakukan showcase di kota-kota besar di Dunia yang tujuannya untuk terwujudnya ekosistem digital dengan pemesanan mandiri dalam *digital store*. Selain itu lengkap dengan roadmap untuk mengadakan *Little Bandung* di kota besar lainnya yang ada di Indonesia seperti Bali, Manado, Kalimantan, Sumatera, dan Medan.

Ketua koperasi SIMAUNG dan pengelola inovasi kebijakan terbaru yang bernama salapak, mengemukakan bahwa program *little bandung* harus terputus, karena terjadi pergantian pemimpin daerah. “Tapi saat itu karena Pak Ridwan Kamil ke Jabar jadi program ini berganti wajahlah gitu ya. Kebetulan pada saat itu juga bareng dengan pandemi, ga jadi di eksekusi karena kita semua berubah konsennya.”

Kurangnya komitmen yang kuat dari pemerintah daerah, berimbas pada inovasi kebijakan yang akan digunakan dalam pengembangan usaha mikro kecil dan menengah di Kota bandung. Adanya komitmen akan membantu pelaksanaan

kebijakan berjalan lancar, adanya peningkatan *step by step* dengan kepastian dalam pertumbuhan perekonomian seperti tujuan yang telah ditetapkan bahwa Kota Bandung merupakan kota kreatif yang memiliki banyak produk unggulan kebanggaan yang mampu bersaing dan berkompetisi tidak hanya skala nasional melainkan internasional. Kini hadirlah salapak sebagai wajah baru dari program promosi yang dahulu dikerjakan sebagai *Little Bandung*. Adapun syarat yang harus dipenuhi oleh pelaku usaha untuk bergabung ke salapak adalah wajib sebagai warga Kota Bandung ditunjukkan dengan kepemilikan KTP.

Penyediaan mekanisme pengembangan UMKM selain salapak adalah adanya *UMKM Recovery Center* (URC), pendamping umkm menjelaskan tentang maksud di dirikannya URC.

“URC ini dibentuk pada saat pandemi, jadi bagaimana dinas ini bisa *recovery* UMKM setidaknya bertahan, tidak bangkrut, tidak tutup dan bisa mempertahankan usahanya di masa pandemi. Jadi bisa adaptasi di kondisi. Dimulai di tahun 2021 URC ini terbentuk dan sampai sekarang alhamdulillah bisa berjalan maksudnya banyak pelaku usaha yang terbantu.”

Fasilitas yang disediakan melalui URC, dapat diperoleh pelaku usaha jika memiliki kartu identitas sebagai masyarakat asli Kota Bandung. Penyediaan mekanisme melalui pendampingan belum efektif mengingat keterbatasan kualitas dan jumlah tenaga kerja pendamping.

Permasalahan yang terjadi pada penyediaan mekanisme adalah promosi produk UMKM yang hanya bisa dilakukan di akun resmi milik pemerintah saja. Hal ini diungkapkan oleh Ketua Salapak.

“Sebenarnya namanya promosi kan butuh iklan, butuh sebenarnya budget iklan untuk ngeposting. Jadi di dinas itu *budget* iklan ada anggaran iklan tapi enggak boleh misalnya salapak ngiklan di IG iklannya harus lewat info Bandung.”

Hal yang selaras juga diungkapkan oleh Ibu Siti sebagai pelaku usaha sektor kuliner, beranggapan bahwa melakukan promosi produk UMKM juga harus melihat target pasar, untuk melihat apakah promosi yang dilakukan efektif atau tidak.

“Kita dikasih fasilitasi untuk mempromosikan produk di kolam itu, tapi di kolam itu aya ikanan ga? Maksudnya ada masanya enggak gitu kan, jadi efektifnya gimana gitu ya Teh, nya diiklankeun teh di nu rame gitu Teh-nya.”

Pada proses pelaksanaan program dan kegiatan memang berpedoman pada kebijakan yang dikeluarkan yang telah memiliki regulasi yang sah. Jika dalam prosesnya mengalami hambatan, artinya kebijakan yang dibuat belum tepat sasaran. Kebijakan sudah seharusnya menaungi berbagai persoalan untuk menjadi solusi yang tepat, sehingga apapun masalahnya dapat teratasi dengan cepat dan optimal.

Adapun ungkapan dari Bapak Angga sebagai pelaku usaha sektor fesyen bahwa pemerintah harus memberikan penyediaan mekanisme pengembangan pelaku UMKM sampai pada ke akarnya. “Pemerintah teh harus kalau mendukung teh beneran mendukung gitu jangan hanya jadi jargon.”

Jargon yang beredar mengenai pelaku usaha mikro kecil dan menengah adalah tulang punggung ekonomi atau penopang perekonomian. Realitanya, adanya jargon tersebut menandakan ketidakmampuan pemerintah dalam membangkitkan sektor ekonomi. Permasalahan utamanya adalah sebanyak apapun pelaku UMKM menciptakan lapangan pekerjaan, tidak akan mempengaruhi

jumlah pengangguran yang justru bisa saja mengalami peningkatan. Hal tersebut terjadi jika produk impor menguasai pasar digital yang akan mengancam keberadaan UMKM mengalami gulung tikar.

Pada indikator penyediaan mekanisme belum dilaksanakan secara optimal, hal ini dikarenakan pada proses pengembangan UMKM di Kota Bandung masih terhambat dengan tidak adanya pemodalan bagi pelaku usaha, sulitnya mengakses pembiayaan, kurangnya sosialisasi program dan kegiatan, kurangnya komitmen pemimpin daerah, serta terjadinya benturan kebijakan dalam melakukan promosi atau iklan produk pelaku usaha mikro kecil dan menengah.

Penyediaan mekanisme UMKM juga harus mencakup dukungan dalam hal inovasi dan pengembangan produk. Masih banyak pelaku usaha yang belum menerapkan inovasi dalam produk dan layanan mereka, yang berdampak pada daya saing di pasar. Oleh karena itu, kolaborasi antara pemerintah, akademisi, dan sektor swasta diperlukan untuk menciptakan program yang dapat membantu UMKM dalam melakukan inovasi.

Pentingnya akses pembiayaan tidak hanya terbatas pada penyediaan modal, tetapi juga pada pengembangan kapasitas manajerial pelaku usaha. Pelatihan tentang pengelolaan keuangan dan perencanaan bisnis dapat membantu UMKM dalam mengelola dana yang diperoleh secara lebih efektif. Dengan demikian, penyediaan mekanisme pelatihan yang terintegrasi dengan akses pembiayaan harus menjadi fokus utama dalam mendukung UMKM. Melalui upaya bersama antara pemerintah, lembaga keuangan, dan komunitas lokal, diharapkan akses

pembiayaan bagi UMKM di Kota Bandung dapat meningkat, sehingga mendorong pertumbuhan ekonomi yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

2. Diskresi Aturan

Diskresi aturan berkaitan dengan pengambilan keputusan yang menjadi solusi dalam permasalahan yang sedang terjadi melalui tindakan yang ditetapkan oleh pemerintah. Tujuan dari adanya diskresi aturan adalah memberikan kelancaran penyelenggaraan program pemerintah, memberikan kepastian hukum, mengisi kekosongan hukum dan mengatasi terjadinya stagnasi dalam kondisi tertentu yang memiliki manfaat bagi kepentingan masyarakat. Stagnasi tersebut biasanya hadir akibat dari terjadinya disfungsi dalam penyelenggara program dan kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah. Adanya diskresi sebagai upaya dalam mewujudkan efektifitas pemerintahan.

Diskresi aturan harus disesuaikan dengan kondisi yang sedang terjadi, walaupun tujuan daripada adanya diskresi adalah untuk sesuatu hal yang baik. Namun dalam pelaksanaannya bisa saja menghasilkan masalah baru. Hal tersebut biasanya terjadi karena pemerintah tidak mampu membaca tantangan dengan keadaan lingkungan pelaku usaha. Pentingnya pemerintah yang peka, akan menghasilkan sebuah pengambilan keputusan yang relevan dengan kondisi yang sedang berlangsung, hal ini tentunya dapat membantu mengatasi permasalahan strategis dari pelaku usaha.

Adapun Pemkot Bandung melalui Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung mengalami kesulitan dalam melaksanakan kebijakan baru mengenai usaha mikro. Subkooor pengembangan usaha mikro merasa berat dalam memenuhi target yang diinginkan pemerintah pusat.

“Contohnya Di Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 kriteria usaha mikro adalah asetnya 50 juta di luar tanah dan bangunan omsetnya 300 juta pertahun. Di PP Nomor 7 usaha mikro itu aset 1M, omset 2M itu jomplang banget.”

Semenjak munculnya peraturan tersebut, kondisi sekarang yang terjadi adalah kabupaten kota dengan dinas provinsi masih belum bisa dipisahkan karena pada tingkat provinsi pun masih mengambil dari binaan tingkat dibawahnya. Kesulitan dalam memenuhi kriteria tersebut dikarenakan, belum adanya kesiapan yang matang dari pelaku usaha, perlunya pembinaan lebih lanjut dalam menangani UMKM untuk terwujudnya pertumbuhan yang optimal dengan memperbaiki sumber daya manusia. Minimnya SDM akan berpengaruh pada proses pengembangan pelaku usaha untuk mengalami kemajuan. Jika memiliki sumber daya manusia yang memadai, akan menunjang potensi yang dimiliki dalam pencapaian tujuan. Sebaliknya jika pelaku usaha tidak mampu mengembangkan potensi, ia akan cenderung lamban untuk mengejar ketertinggalan atau bahkan sulit untuk melakukan perubahan yang lebih baik.

Diskresi aturan melalui PP No.7 Tahun 2021 mengenai aset dan omset usaha mikro, akan terealisasi jika UMKM di Kota Bandung telah berhasil melaksanakan inovasi kebijakan melalui pemanfaatan digital sebagai upaya mendorong ketahanan ekonomi lokal. Namun tetap saja, dalam pelaksanaanya memerlukan proses yang panjang, tidak akan ada sesuatu hal yang bisa digapai

secara instan, semua di lalui secara bertahap. Oleh karena itu, adanya diskresi aturan yang tidak relevan dengan kondisi pelaku usaha, mengakibatkan butuh waktu yang cukup panjang untuk mencapai target yang ditentukan oleh pemerintah pusat.

Pada kondisi tersebut dapat dinyatakan kurangnya koordinasi pemerintah pusat dengan daerah dalam menyelenggarakan pengembangan pelaku usaha mikro kecil dan menengah. Peraturan dibuat seharusnya mengikuti laju pertumbuhan masyarakat secara logis, apakah bisa direalisasikan atau tidak. Jika mudah direalisasikan, dalam penyelenggaraan tidak akan ada salah satu pihak yang merasa diberatkan. Namun, Pemkot Bandung mengungkapkan bahwa perubahan aturan tersebut menyulitkan pemenuhan target UMKM. Pernyataan tersebut diperjelas oleh Subkor Pengembangan usaha mikro:

“Jadi kalau yang disesuaikan dengan kriteria PP Nomor 7 kita aga berat, kenyataannya di lapangan itu jauh banget. Akhirnya yang kriteria yang ada di wilayah provinsi mereka turunkan itu jadi kita tuh enggak bisa memenuhi apa yang ada di sini ya, mungkin yang 2M itu yang sudah matang, yang gede banget.”

Berdasarkan penjelasan diatas, indikator diskresi aturan dalam pengembangan usaha mikro kecil dan menengah di Kota Bandung mengalami kendala dikarenakan pemerintah yang tidak peka dengan kondisi terkini dari pelaku UMKM, sehingga membuat aturan yang sulit direalisasikan karena pelaku usaha belum memiliki kesiapan yang matang, perlunya memperbaiki SDM pelaku usaha dan kurangnya koordinasi antara pemerintah pusat dan daerah dalam upaya mengatasi persoalan mengenai pengembangan pelaku usaha.

Untuk mengatasi permasalahan yang muncul akibat penggunaan diskresi, perlu ada rekomendasi yang jelas untuk pengaturan yang lebih baik. Pertama, pemerintah daerah di Kota Bandung perlu menyusun pedoman yang jelas mengenai penggunaan diskresi. Pedoman ini harus mencakup kriteria yang harus dipenuhi sebelum diskresi dapat digunakan, serta prosedur yang harus diikuti untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas. Kedua, pelatihan bagi pejabat publik mengenai penggunaan diskresi juga sangat penting. Dengan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang batasan dan tanggung jawab mereka, diharapkan pejabat dapat menggunakan diskresi dengan lebih bijaksana. Pelatihan ini dapat mencakup studi kasus dan simulasi untuk memberikan gambaran nyata tentang konsekuensi dari keputusan yang diambil. Ketiga, penting untuk melibatkan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan. Pemerintah harus menyediakan saluran bagi masyarakat untuk memberikan masukan dan pendapat mengenai kebijakan yang akan diterapkan. Ini dapat dilakukan melalui forum publik, survei, atau konsultasi langsung dengan kelompok masyarakat yang terdampak. Keempat, perlu ada mekanisme pengawasan yang kuat untuk memastikan bahwa penggunaan diskresi tidak disalahgunakan. Ini dapat melibatkan partisipasi masyarakat dalam pengawasan, serta penegakan hukum yang tegas bagi pejabat yang menyalahgunakan kekuasaan mereka. Dengan adanya pengawasan yang ketat, diharapkan penggunaan diskresi dapat dilakukan dengan lebih bertanggung jawab. Terakhir, evaluasi berkala terhadap kebijakan yang menggunakan diskresi juga sangat penting. Pemerintah harus secara rutin mengevaluasi dampak dari keputusan yang diambil dan melakukan perbaikan jika

diperlukan. Dengan cara ini, diharapkan penggunaan diskresi dapat memberikan manfaat yang maksimal bagi masyarakat.

3. Stimulasi Perubahan

Stimulasi perubahan adalah berbagai rancangan kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah dalam mencapai tujuan. Stimulasi perubahan pada pengembangan usaha mikro kecil dan menengah memiliki tujuan untuk memicu tumbuhnya kemampuan dan kreativitas dalam menjalankan sektor usaha yang sedang ditekuni. Pemanfaatan teknologi dalam fasilitas yang disediakan oleh pemerintah mampu mendorong kualitas pelaku usaha menjadi lebih inovatif. Perubahan yang terjadi harus menunjukkan arah positif dengan kemajuan yang memperlihatkan pelaku UMKM mempunyai potensi yang besar. Jika proyek kegiatan pengembangan pelaku usaha yang dilakukan oleh pemerintah berhasil, maka menghantarkan UMKM untuk mendunia. Ketahanan ekonomi lokal menjadi catatan bagi pemerintah ditengah maraknya produk impor yang merajarela. Melalui stimulasi perubahan, UMKM harus memiliki kriteria untuk terus melakukan perubahan mengikuti perkembangan zaman yang dinamis.

Subkooor pengembangan usaha mikro mengemukakan karakteristik dari pemerintah pusat terbilang tinggi, dan sulitnya pelaku usaha di Kota Bandung untuk memenuhi kriteria tersebut.

“Karakteristik pelaku usaha itu dia agak lambat gitu dengan karakteristik di PP 7 itu kan kriterianya bahkan draft pernas yang kita sedang menunggu registrasi penomoran tuh lihat mungkin udah disampaikan kan dari sisi omset sampai 2M-nya, berarti kan standarnya tinggi.”

Kondisi ideal dari karakteristik pelaku usaha yang optimal adalah mampu mengatur pola keuangan, manajemen dan pemasaran yang modern. Realitanya kondisi dari pelaku usaha saat ini karakteristik yang lamban dalam melakukan perubahan. Apalagi jika dikaitkan dengan UMKM go global, masih banyak catatan yang harus dikerjakan untuk melakukan perubahan. Stimulasi perubahan memang memiliki orientasi jangka panjang dan kedepan, pada pengembangan pelaku usaha yang potensinya sudah nampak, harus dipersiapkan menuju ekspor. Adapun tantangan dalam melakukan kegiatan ekspor adalah memperkenalkan produk lokal hingga ke luar negeri, pemahaman pelaku usaha mengenai ekspor impor dimana indikator kinerja utamanya adalah pertumbuhan nilai ekspor. Target Kota Bandung sendiri dalam nilai ekspor yang sudah disesuaikan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) adalah 324juta US Dollar.

Tantangan lainnya yang harus diperhatikan menurut subkoor ekspor impor Disdagin Kota Bandung adalah mengubah mindset negatif pelaku usaha mengenai pelaksanaan ekspor.

“Ya tantangannya itu bagaimana sih mindset si pelaku usaha itu supaya ekspor tidak ribet gitu. Cuman ya itu karena mereka ada rasa yang kekhawatiran dari sisi dokumennya, apalagi kalau ngedenger Bea Cukai segala macam. “

Pola pikir dapat mempengaruhi pengambilan tindakan. Pola pikir yang negatif akan mendorong pelaku usaha untuk menjauhi sesuatu hal yang bersifat baru karena memiliki kecemasan yang tinggi dalam melaksanakan perubahan yang biasanya akan berujung mengalami hambatan dan kegagalan. Pelaku usaha harus memiliki pemikiran positif, untuk mau belajar, mencari tahu, tidak pernah takut untuk berubah, sehingga akan memudahkan mereka dalam menggapai tujuan.

Ketika pola pikir menyatakan sulit, maka ketika mencoba mengerjakan akan terasa berat. Seringkali pelaku usaha hanya memikirkan apa yang sedang terjadi hari ini tanpa memikirkan untuk kedepannya. Selain itu, masih terdapat diantara mereka yang memiliki mindset idealis, sulit mengatur untuk berubah, keras kepala jika diberi nasihat atau masukan mengenai pengembangan produk, menganggap apa yang sedang ia kerjakan lebih dari cukup. Namun jika mencoba dengan rasa tenang, nyaman, dan senang menikmati setiap prosesnya, akan merasakan kebermanfaatan dari adanya program dan kegiatan dari pemerintah.

Strategi yang dilakukan kepada pelaku usaha untuk menenangkan kekhawatiran mereka adalah dengan memberikan pengertian bahwa fasilitas yang didapatkan tidak melalui proses yang berbelit-belit. Dengan kata lain, pemasaran yang dilakukan di dalam negeri dan luar negeri hanya berbeda nama dokumennya saja. Wajar saja ketika pengalam pertama kali terkesan takut untuk melakukan perubahan selangkah lebih maju, tetapi jika sudah terbiasa ia akan menyadari bahwa banyak sekali dampak positif bagi kemajuan usaha ketika melakukan kegiatan ekspor.

Tantangan berikutnya menurut Subkoor fasilitas ekspor impor adalah bahasa. “Tantangan lainnya bahasa ya, keterbatasan kemampuan bahasa asing minimal secara tulis menulis via email bisa lancar, itu sih salah satu tantangan yang dihadapi.”

Bahasa menjadi penghubung komunikasi satu sama lain, ketika terkendala dengan bahasa, maka informasi yang akan ditunjukkan sulit untuk dimengerti. Pentingnya belajar bahasa asing adalah untuk memudahkan proses dalam transaksi

perdagangan secara global. Kemampuan dan keterampilan dalam berbahasa, harus diperhatikan oleh pelaku UMKM. Melalui hal tersebut dapat membawa usaha mereka mencapai jangkauan yang lebih luasa dalam melakuka pemasaran produk. Nilai anggaran kita yang dikeluarkan oleh pemerintah dibandingkan dengan nilai ekspor akan menjadi suatu kebanggaan jika lebih besar nilai yang didapatkan dari melakukan ekspor. Sudah seharusnya dengan berbagai keterbatasan yang ada, mampu mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki untuk menciptakan nilai tambah. Stimulasi perubahan yang dilakukan, harapannya agar mereka bisa lebih mandiri setelah mendapat fasilitasi-fasilitasi dari pemerintah, karena tujuannya untuk meningkatkan kemampuan pelaku UMKM sampai produk mereka diterima secara global.

Usaha mikro kecil dan menengah dikatakan berhasil jika diringi dengan bertambahnya skala usaha, omset, dan mindset dari pelaku usaha. Ada beberapa wilayah di UMKM diantaranya, pemberdayaan, peningkatan kapasitas, sama kemitraan. Ada tiga subsektor di wilayah pemberdayaan itu banyaknya di pelatihan, di peningkatan kapasitas diri dan sebagainya, legalitas dan sebagainya. Nah nanti di situ ketika peningkatan atau *skill up* ada akses pemodalan dan investasi. Kemudian kemitraan untuk jejaring usaha yang lebih luas.

Pada indikator stimulasi perubahan masih terdapat kendala yang dihadapi yaitu kriteria pemerintah pusat yang terlalu tinggi, realitanya UMKM memiliki karakteristik lamban. Pola pikir atau *mindset* negatif menghambat jalannya inovasi kebijakan. UMKM yang idealis, sulit untuk menerima masukan dan merubahnya,

serta kurangnya kemampuan dan keterampilan dalam berbahasa asing untuk mewujudkan kemudahan dalam proses pelaku usaha *go global*.

Stimulasi perubahan UMKM juga harus melibatkan kerjasama antara pemerintah, sektor swasta, dan akademisi. Pemerintah Kota Bandung telah meluncurkan berbagai program untuk mendukung pelaku usaha, seperti pelatihan dan pendampingan usaha. Namun, partisipasi sektor swasta dalam memberikan dukungan finansial dan teknis juga sangat penting. Contohnya, beberapa perusahaan besar telah menjalin kemitraan dengan UMKM lokal untuk meningkatkan kapasitas produksi dan akses pasar. Ini merupakan langkah positif yang dapat menjadi model bagi kolaborasi lainnya. Sektor usaha yang berinovasi memiliki peluang bertahan dan berkembang lebih tinggi dibandingkan dengan yang tidak. Inovasi dalam produk dan layanan, serta penerapan teknologi baru, dapat membantu pelaku usaha untuk bersaing di pasar yang semakin kompetitif. Oleh karena itu, perlu ada dorongan bagi usaha mikro kecil dan menengah untuk melakukan riset dan pengembangan, serta berkolaborasi dengan institusi pendidikan tinggi di Bandung untuk menciptakan inovasi yang relevan dengan kebutuhan pasar.

Dimensi Institusi dalam inovasi kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah Kota Bandung dalam pengembangan UMKM sudah melakukan upaya dalam melakukan perubahan-perubahan nyata dalam merealisasikan pelaku usaha memiliki karakteristik yang menunjang pertumbuhan ekonomi digital. Namun, dalam realitanya terdapat kendala yang menghambat upaya tersebut diantaranya kurangnya sosialisasi dalam penyediaan mekanisme membuat pelaku usaha kerap

kali kebingungan dalam memenuhi kebutuhannya, kurangnya komitmen pemerintah daerah, terjadinya benturan kebijakan dalam melakukan promosi atau iklan produk usaha mikro kecil dan menengah. Selanjutnya kurangnya koordinasi pemerintah pusat dan daerah dalam melakukan pengembangan dan pemberdayaan UMKM menyebabkan diskresi aturan yang sulit dicapai mengingat rendahnya kesiapan pelaku usaha utamanya dipengaruhi oleh pola pikir negatif sehingga lamban dalam berinovasi. Kriteria dari pusat yang terbilang tinggi, realitanya karakteristik pelaku usaha yang lamban akibat dari idealisnya mereka dan sulit menerima masukan untuk berubah.

4.2.3.3. Kerangka Hukum

Dimensi kerangka hukum merupakan penyelenggaraan pemerintah yang membutuhkan payung hukum dalam melaksanakan inovasi kebijakan agar memiliki tujuan yang jelas dan mempermudah arah pencapaian dari kebijakan. Kerangka hukum berkaitan dengan regulasi yang telah sah untuk membantu pemerintah dan masyarakat menghadapi berbagai persoalan yang sedang terjadi. Jika dalam suatu penyelenggaraan pemerintah tidak memiliki kerangka hukum, maka sulitnya optimalisasi dari para implementor menjalankan tugas dan kewajibannya untuk kegiatan dan program. Selain itu, adanya ketidaksesuaian dengan permasalahan yang terjadi karena tidak memiliki pedoman atau acuan yang mengatur jalannya suatu program dan kegiatan.

Kerangka hukum bertujuan untuk menciptakan *quality control* pada pengembangan pelaku usaha mikro kecil dan menengah. Terciptanya kondisi yang kondusif dalam pengelolaan UMKM melalui inovasi kebijakan, akan mendorong

pelaksanaan program dan kegiatan menjadi efektif dan efisien. Sebaliknya, jika dalam implementasi tidak ada wujud kerangka hukum yang sah, para implementor akan kebingungan dalam mengambil langkah tindakan, mengingat semakin banyak yang terlibat maka semakin tinggi kemungkinan masalah yang akan muncul. Tingginya masalah pemerintah dan masyarakat akan mengalami kesulitan dalam menyesuaikan pola pikir untuk mengatasi permasalahan. Oleh karena itu, kerangka hukum menjadi sebuah pedoman yang wajib diikuti oleh para *stakeholder* dalam menyelenggarakan agenda pemerintahan pada pengembangan pelaku UMKM. Pada dimensi kerangka hukum terdapat dua indikator yaitu regulasi dan *quality control*, berikut penjelasannya:

1. Regulasi

Regulasi adalah peraturan yang digunakan dalam pencapaian tujuan tertentu. Keberadaan peraturan tersebut sebagai cara dalam menangani suatu masalah, untuk kemudian peraturan itu mengendalikan pemerintah dan masyarakat dalam penyelenggaraan program dan kegiatan agar lebih kondusif, terarah dan teralisasi dengan optimal seperti regulasi yang mengatur dan mengendalikan pengembangan UMKM. Pelaksanaan regulasi harus melibatkan konsistensi dan kepatuhan dalam melakukan tindakan agar tidak menyeleweng dari apa yang sudah ditentukan. Keberhasilan tujuan sangat bergantung pada bagaimana proses menanggapi keberadaan peraturan sebagai landasan dalam mengambil tindakan.

Subkooor pengembangan usaha mikro memberikan penjelasan tentang pentingnya keberadaan regulasi dalam pengembangan UMKM di Kota Bandung.

“Regulasinya kita menurut, kalau dulu kan ada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang UMKM, sekarang diganti menjadi PP Nomor 7 Tahun 2021. Kita juga baru membuat Perda ya tentang perlindungan kemudahan, sudah disahkan.”

Peraturan dibuat untuk memberikan dampak positif yang bisa dimanfaatkan oleh pelaku usaha untuk bertumbuh dan berkembang. Manfaat dari adanya aturan tidak adanya pandang bulu, memberikan optimalisasi pada layanan serta mengatasi persoalan sesuai dengan kebutuhan dari pelaku usaha mikro kecil dan menengah. Sebuah regulasi harus mampu menggambarkan kondisi UMKM terkini, dengan harapan orientasi jangka panjang, sehingga regulasi benar-benar dibuat berdasarkan perkembangan zaman dan pertumbuhan masyarakat sebagai pelaku usaha. Regulasi harus menciptakan pembaharuan yang akan menghasilkan sumber daya yang mendukung perubahan dalam perbaikan sumber daya manusia utamanya. Regulasi memuat berbagai kebutuhan yang akan berdampak pada usaha yang ditekuni oleh masyarakat, jika memiliki kesadaran dengan terus mengikuti arahan dari pemerintah maka ia akan mengalami fase kemajuan walaupun *step by step* perlahan pasti adanya perubahan usaha yang lebih baik.

Sekaligus adanya regulasi, didalamnya mengingatkan bahwa tidak ada proses transaksi atau kegiatan bisnis secara langsung. Hal tersebut dikarenakan sektor publik adalah bukan lembaga profit yang mana regulasinya diatur untuk mendapatkan keuntungan sebanyak mungkin. Sektor publik merupakan lembaga yang memberikan layanan dengan upaya terbaik bagi masyarakat agar mampu mengatasi permasalahan dengan memenuhi kebutuhan. Oleh karena itu, adanya aturan seperti itu membuat pemerintah menjadi lebih kreatif, inovatif dan solutif dengan menggunakan anggaran seadanya untuk merealisasikan kebutuhan

masyarakat. Larangan melakukan transaksi kegiatan bisnis pada ruang lingkup pemerintah juga menjadi alasan agar tidak terjadi hal yang tidak diinginkan diantaranya adalah mencari income diluar gaji, memanfaatkan keuntungan untuk dirasakan pribadi atau kelompok tertentu. Dalam pengelolaan transaksi bisnis tersebut, ada pihak ketiga yang membantu pengelolaan untuk mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Contohnya seperti inovasi kebijakan layanan pemasaran dan promosi produk UMKM di Kota Bandung yang dikelola oleh pihak ketiga untuk membantu pemerintah melaksanakan kegiatan pengembangan UMKM.

Ketua pengelola salpak menyampaikan hal yang sama mengenai keberadaan salapak sebagai pihak ketiga.

“Salapak ini dititipkan ke kami melalui kerjasama, ada kerjasama kemitraan antara Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung dengan kami koperasi. Kemitraan aja sebenarnya, pengelolaan kegiatan promosi untuk UMKM, jadi lebih ke karena dinas tidak bisa melakukan kegiatan bisnis secara langsung karena kan regulasinya memang begitu.”

Selain adanya pihak ketiga yang membantu dalam pengelolaan kegiatan bertransaksi dalam upaya mendorong inovasi kebijakan UMKM di Kota Bandung, juga harus memiliki standar operasional prosedur. SOP bertujuan untuk menjadi pedoman pemerintah dalam melaksanakan program dan kegiatan sebagai bentuk antisipasi pada situasi yang tidak terduga, sehingga standar operasional prosedur menjadi hal yang penting dalam pemerintah melakukan tindakan-tindakan agar sesuai dengan prosedur yang ada. Selain itu, adanya SOP meminimalisir tindakan penyimpangan dan sebagai alarm pemerintah untuk terus jujur, berkomitmen dan berintegritas tinggi dalam melakukan pengembangan pelaku usaha mikro kecil dan menengah.

Sayangnya pemerintah tidak selalu menganggap bahwa standar operasional prosedur harus utama ada dalam setiap kegiatan. Masih terdapat pemerintah yang melakukan tindakan dalam pelaksanaan program secara fleksibel, tanpa adanya aturan yang mengikat. Pekerjaan yang dilakukan sesuai keinginan sendiri, tanpa adanya pedoman. SOP bisa dijadikan sebagai bentuk tanggung jawab dari pemerintah kepada masyarakat agar kondisi UMKM lebih kondusif dan ideal. Selain itu, keberadaanya juga bisa menjadi pelengkap regulasi. Regulasi dan SOP menjadi bagian yang tidak terpisahkan, keduanya sangat penting bagi kelangsungan implementasi inovasi kebijakan bagi pengembangan pelaku usaha.

Pengurus *UMKM Recovery Center* (URC) dan pendamping pelaku usaha di Kota Bandung mengemukakan bahwa untuk peraturan selalu mengikuti perubahan zaman namun untuk SOP dalam pelaksanaan inovasi kebijakan belum tersedia.

“Kalau SOP belum, jadi memang apa namanya jadi *learning by doing*, jadi memang tiap ada perbaikan atau perubahan dinamis ya. Biasanya kita dibikin peraturan-peraturan terbaru, tapi kalau untuk SOP sih belum, untuk *job desk* penanggung jawab dan administrasi itu sudah ada.”

Kebijakan berkaitan dengan peraturan dalam melakukan suatu tindakan seperti tentang hal yang boleh dilakukan ataupun tidak boleh dilakukan dalam penyelenggaraan program dan kegiatan yang telah ditentukan. Sedangkan SOP merupakan standar kerja mengenai bagaimana melakukan sesuatu dalam bertindak pada penyelenggaraan program dan kegiatan tersebut. Penyusunan standar operasional prosedur menunjukkan bahwa suatu organisasi baik publik atau swasta memiliki keinginan untuk memperbaiki langkah strategis dalam pengelolaan yang efektif dan pengambilan keputusan yang tepat dalam melaksanakan pembaharuan secara alami berdasarkan kondisi yang sedang terjadi.

Seringkali suatu organisasi mengalami berbagai kendala ketika ruanglingkup tujuannya semakin membesar. Kondisi yang dialami oleh organisasi tersebut, menuntut adanya standar operasional prosedur bagi pegawai agar memiliki tugas yang terstandarisasi dengan jelas serta tidak saling melempar tanggung jawab pekerjaan yang akan berdampak pada lambannya organisasi menjalankan inovasi kebijakan.

Regulasi yang dikeluarkan untuk pengembangan usaha mikro kecil dan menengah dirasakan oleh pelaku usaha sudah mulai pro terhadap keberadaan UMKM. Berikut ini pernyataan dari Bapak Angga sebagai pelaku usaha sektor fesyen yang juga sebagai pengurus Salapak Kota Bandung:

“Tahun 2020 saya rasa sih kebijakan itu berubah jadi pro ke UMKM gitu. Seperti pemerintah harus membeli produk UMKM atau engga bangga buatan lokal harus bener digerakkin jangan hanya tagline saja.”

Kebanggaan terhadap produk lokal menjadi semangat pelaku usaha untuk terus mengembangkan usahanya dalam mencapai kualitas terbaik. Begitupun juga dengan pemerintah menjadi motivasi untuk selalu berinovasi dalam membuat kebijakan dan regulasi yang tepat sasaran dalam pengembangan pelaku usaha. Regulasi mendorong pelaksanaan program dan kegiatan menjadi lebih spesifik, sehingga mewujudkan aksi nyata dalam keberhasilan kebijakan tersebut tidak hanya berupa konsep semata, melainkan sebagai jawaban dalam permasalahan yang sedang terjadi.

Lebih lanjut lagi Bapak Angga merasa bahwa regulasi yang dikeluarkan oleh pemerintah dalam pengembangan pelaku usaha dianggap terdapat minus dan plus, dikatakan mendukung tetapi tidak sampai pada akarnya. Artinya pemerintah

tidak mengatasi secara menyeluruh dalam memberikan tindakan penyelesaian masalah UMKM yang semakin kompleks. “Nah ini saya harus jawabannya teh aga gimana ya. Ada plus minus sih, pemerintah mendukung? Iya tapi tidak sampai akar gitu. Kebijakan pusat ketika ke daerah berubah lagi dengan pemerintah daerah gitu kan.”

Tidak konsistennya dalam pelaksanaan kebijakan, membuat tujuan daripada regulasi akan berubah. Hal tersebut terjadi karena ketika dalam pelaksanaan terdapat konteks yang berbeda. Ketika pemerintah memiliki konsistensi yang baik dalam pengelolaan program dan kegiatan, maka akan memudahkan merealisasikan kebijakan secara menyeluruh sampai pada lapisan terbawah. Sebaliknya jika tidak memiliki konsistensi yang cukup, pemerintah akan memiliki ego masing-masing dalam menjalankan kebijakan bagi kelangsungan pelaku usaha mikro kecil dan menengah.

Pada indikator regulasi, sudah ada upaya pemerintah dalam mengatasi permasalahan pengembangan pelaku usaha mikro kecil dan menengah dengan lebih pro terhadap produk UMKM. Namun, dalam proses implementasi regulasi tersebut, pemerintah masih melakukan bentuk pekerjaan secara *learnng by doing* dengan cukup adanya *job desk* atau pembagian kerja saja tanpa memiliki standar operasional prosedur yang spesifik. Selain itu, dalam pengelolaan program dan kegiatan pengembangan UMKM kurangnya konsistensi pemerintah pusat dan daerah yang ditunjukkan dengan perubahan kebijakan ketika dari pusat turun ke daerah.

Regulasi yang ada harus mampu menciptakan iklim usaha yang kondusif bagi UMKM. Hal ini mencakup kemudahan dalam perizinan, akses terhadap informasi, serta perlindungan hukum yang memadai. Di Kota Bandung, beberapa inisiatif pemerintah daerah telah dilakukan untuk mendukung pelaku usaha, seperti pembentukan Dinas Koperasi dan Usaha Mikro yang bertugas untuk memberikan bimbingan dan dukungan bagi pelaku usaha. Namun, masih banyak tantangan yang dihadapi, terutama dalam hal implementasi regulasi yang seringkali tidak konsisten dan kurangnya sosialisasi kepada pelaku usaha.

Regulasi yang ada di Kota Bandung belum sepenuhnya berpihak kepada UMKM. Untuk menumbuhkan dan mengoptimalkan keberpihakan regulasi, diperlukan evaluasi dan perbaikan dalam proses perizinan serta penyediaan akses permodalan yang lebih mudah. Selain itu, program pelatihan dan pendampingan juga harus diperluas agar lebih banyak pelaku usaha yang dapat memanfaatkannya.

Rekomendasi bagi pengambil kebijakan adalah untuk melibatkan pelaku UMKM dalam proses perumusan regulasi, sehingga kebijakan yang dihasilkan benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan tantangan yang dihadapi oleh pelaku usaha. Selain itu, sosialisasi mengenai regulasi yang ada juga perlu dioptimalkan agar pelaku usaha lebih memahami hak dan kewajiban mereka. Dengan demikian, diharapkan usaha mikro kecil dan menengah di Kota Bandung dapat tumbuh dan berkembang dengan baik, serta berkontribusi lebih besar terhadap perekonomian lokal.

2. Quality Control

Quality control merupakan pelaksanaan inovasi kebijakan yang dilakukan secara struktur dan terarah yang memiliki dampak positif pada kualitas pengembangan pelaku usaha mikro kecil dan menengah. *Quality control* memiliki tujuan untuk menelaah secara menyeluruh faktor-faktor yang berkaitan dengan program dan kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah dalam memfasilitasi UMKM. Kualitas pelaksanaan pengembangan pelaku usaha dapat dilihat dari kemampuan pemerintah dalam memiliki peran aktif mengatasi permasalahan yang menjadi kewajiban tugasnya dengan memiliki kontrol yang baik. Implementasi tindakan melalui kontrol harus dilakukan secara masif agar dapat mengevaluasi apakah program dan kegiatan yang diselenggarakan oleh pemerintah telah berjalan baik atau tidak.

Adanya kontrol menjadi salah satu bentuk kepedulian pemerintah dalam memberikan perhatian pada pengembangan UMKM untuk mewujudkan pertumbuhan sektor ekonomi. Harapannya melalui kontrol yang dilakukan oleh pemerintah mampu menciptakan kualitas terbaik bagi pelaku usaha untuk mengembangkan usahanya sesuai dengan apa kriteria yang ditentukan oleh pemerintah. Pelaksanaan *quality kontrol* mengalami kendala. Hal ini disampaikan oleh Subkoor Kemitraan dan Jaringan Usaha Mikro:

“Implementasi di lapangan itu yang memang ada kendala. Terutama terkait dengan komitmen ya, komitmen dari seluruh *stakeholder*, produknya udah bagus, produknya udah oke. Salah satunya program kebijakan pusat terkait peningkatan penggunaan produk dalam negeri itu juga masih timpang, bahkan pemerintah sendiri yang memang punya kewajiban untuk belanja terhadap produk dalam negeri juga belum masif gitu.”

Masih terdapat kebijakan yang timpang dan belum masif dalam pelaksanaan pengembangan pelaku usaha mikro kecil dan menengah, akan berdampak pada lambannya pembentukan kualitas dari UMKM. Komitmen pemerintah yang tidak stabil berakibat pada terhambatnya tujuan yang telah ditentukan dalam melakukan inovasi kebijakan pelaku usaha untuk mengalami pertumbuhan.

Regulasi pemerintah yang mendukung harus memberikan dorongan kepada *stakeholder* untuk mengoptimalkan kemitraan dengan akademisi untuk berbicara mengenai inkubator praktis. Inkubator merupakan suatu program yang menawarkan berbagai dukungan bagi pelaku usaha yang biasanya konteksnya pemberian dukungan bagi pelaku usaha yang masih pemula. Program tersebut dilaksanakan untuk melakukan bimbingan bagi masyarakat yang sedang membangun usaha dengan adanya ruang untuk mengembangkan beragam ide atau gagasan baru. Peran dari inkubator adalah untuk pertumbuhan UMKM. Adanya inkubator menjadi peluang bagi pemilik usaha untuk mendapatkan berbagai informasi dan kesempatan akses pembiayaan, manajerial keuangan yang efektif dan efisien serta aktivitas bertukar pandangan dalam berinovasi.

Selain itu, yang menjadi catatan besar adalah untuk membuat pelaku usaha mikro berkoperasi. Sulitnya melakukan pelaksanaan optimalisasi usaha mikro melalui koperasi adalah karena tingkat kepercayaan yang menurun akibat dari

banyaknya kasus-kasus besar investasi ilegal berkedok pembentukan koperasi. Selanjutnya alternatif yang dilakukan oleh pemerintah dalam menciptakan kontrol terhadap kualitas pengembangan UMKM adalah melalui keranjang hotel. Program keranjang hotel adalah memanfaatkan *market share* yang ada di hotel. Tetapi pencapaian melalui program tersebut produk pelaku usaha dianggap kurang menarik. Kendala yang muncul dalam pelaksanaannya adalah ketika pihak hotel memberikan sambutan hangat dengan adanya keranjang hotel berisikan produk lokal, tetapi tidak mempunyai *personal attendant* dalam standar operasional prosedur. Akhirnya program ini hanya diterima untuk *vip room*. Tidak sampai disitu, kendala lainnya adalah soal harga produk pelaku usaha mikro kecil dan menengah yang menekan budget dengan alasan bersaing untuk kompetitif. Budget yang disediakan rendah, sedangkan produk UMKM itu kan sangat lokal kebanyakan handmade, karena mereka punya keunikan sendiri sehingga meronggoh budget yang lebih tinggi.

Ketua Salapak menanggapi pelaksanaan kontrol kualitas dari program keranjang hotel:

“Kalau di beberapa kota kabupaten lain itu digawangi sama kebijakan pemerintah daerahnya, jadi pemerintah mengharuskan setiap hotel membeli produk UMKM seharga Rp25.000 itu di beberapa kota. Budget nya engga banyak cuman Rp50.000, nah kalau disini masih belum punya alat atau perda-nya justru dengan pergerakan kami harapannya nanti outputnya adalah Perda.”

Belum adanya kebijakan yang mengatur pelaksanaan dari program keranjang hotel, membuat kontrol dari kualitas produk UMKM rendah. Sulitnya melakukan persaingan harga berakibat pada pemasokan produk lokal yang terhambat. Peraturan daerah menjadi landasan dalam mengerjakan berbagai

kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan dan pemberdayaan pelaku usaha untuk menunjukkan kualitas yang mampu berdaya saing dengan memiliki nilai unggul.

Pada indikator *Quality control* terdapat beberapa kendala yaitu masih terdapat kebijakan yang timpang dan belum massif dalam optimalisasi penggunaan produk dalam negeri, perlunya menjalin kemitraan untuk melakukan inkubator pelaku usaha, sulitnya membuat pelaku usaha mikro untuk berkoperasi, serta belum adanya peraturan daerah di Kota Bandung yang mengatur program keranjang hotel sebagai pemasaran produk lokal.

Terdapat beberapa rekomendasi yang dapat diusulkan untuk mengembangkan *quality control* pada kualitas produk UMKM di Kota Bandung. Pertama, perlu adanya program pelatihan yang lebih intensif dan berkelanjutan mengenai *quality control* bagi pelaku usaha. Program ini harus mencakup aspek teori dan praktik, sehingga pelaku usaha mikro kecil dan menengah dapat langsung menerapkan pengetahuan yang didapat dalam proses produksi mereka. Kolaborasi dengan lembaga pendidikan tinggi dapat menjadi salah satu solusi untuk menyediakan materi pelatihan yang relevan dan berkualitas.

Kedua, pemerintah dan lembaga terkait perlu menyediakan insentif bagi UMKM yang menerapkan sistem *quality control* yang baik. Insentif ini dapat berupa pengurangan pajak, akses kredit yang lebih mudah, atau bantuan teknis dalam implementasinya. Dengan adanya insentif, diharapkan lebih banyak pelaku usaha yang termotivasi untuk mengembangkan kualitas produk mereka.

Ketiga, penting untuk membangun jaringan kolaborasi antara UMKM, pemerintah, dan lembaga penelitian. Jaringan ini dapat berfungsi sebagai platform untuk berbagi informasi, pengalaman, dan praktik terbaik dalam penerapan *quality control*. Dengan adanya kolaborasi, dapat saling belajar dan mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas produk. UMKM yang terlibat dalam jaringan kolaborasi mengalami peningkatan kualitas produk yang optimal.

Keempat, penggunaan teknologi dalam proses *quality control* juga perlu diperhatikan. UMKM di Bandung sebaiknya didorong untuk memanfaatkan teknologi digital dalam monitoring dan evaluasi kualitas produk. Penggunaan aplikasi dan perangkat lunak yang dapat membantu dalam pengawasan kualitas dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas

Terakhir, evaluasi dan pengawasan yang lebih ketat dari pemerintah terhadap produk UMKM juga sangat diperlukan. Dengan adanya pengawasan yang efektif, pemerintah dapat memastikan bahwa produk yang beredar di pasar memenuhi standar kualitas yang ditetapkan. Pengawasan yang ketat akan mendorong UMKM untuk lebih serius dalam menjaga kualitas produk, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan konsumen dan daya saing di pasar.

Dimensi kerangka hukum belum optimal karena beberapa alasan diantaranya mengesampingkan standar operasional prosedur dalam mengerjakan tugas pengembangan pelaku usaha. Pemerintah sering melakukan pekerjaan dalam bentuk *learning by doing* dengan pembagian kerja saja. Padahal kebijakan dan SOP menjadi sesuatu hal yang saling berkaitan. Kebijakan merupakan peraturan dalam

melakukan suatu tindakan tentang apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan dalam penyelenggaraan program dan kegiatan yang telah ditentukan. Sedangkan SOP merupakan standar kerja mengenai bagaimana melakukan sesuatu dalam bertindak pada penyelenggaraan program dan kegiatan tersebut. Selain itu, kurangnya konsistensi pemerintah pusat dan pemerintah daerah yang berakibat pada terjadinya perubahan kebijakan ketika dari pusat turun ke daerah.

Quality control juga terjadi hambatan karena kebijakan mengenai penggunaan produk dalam negeri yang dicetus oleh pusat masih timpang dan belum masif, bahkan program keranjang hotel di Kota Bandung belum memiliki perda yang berdampak pada sulitnya realisasi pemasaran produk lokal karena di lapangan terjadi penekanan *budget* yang rendah dan produk UMKM dianggap kurang menarik. Selanjutnya sulitnya membuat pelaku usaha mikro untuk berkoperasi. Padahal tujuan dari berkoperasi bagi pelaku usaha adalah untuk mempertinggi kualitas, mengembangkan kemampuan dan potensi yang dimiliki, memperkuat sektor perkonomian, hingga sebagai penyedia modal dalam pelaksanaan kegiatan usaha mikro kecil dan menengah.

4.2.3.4. Fokus Kebijakan

Dimensi fokus kebijakan merupakan sektor UMKM yang menjadi perhatian khusus dalam melaksanakan inovasi kebijakan bagi pelaku usaha. Fokus kebijakan terletak pada pertumbuhan ekonomi melalui produk lokal unggulan yang ada di Kota Bandung. Pertumbuhan tersebut ditandai dengan adanya inovasi yang dilakukan oleh pemerintah dalam memberikan fasilitas kepada pelaku usaha, dan dari pelaku usaha dalam menciptakan beragam kreativitas dalam mengembangkan

usahanya, terciptanya branding untuk menaikkan citra dan nilai unggul ekonomi lokal, memiliki daya saing tinggi mampu berkompetisi dan menguasai pasar, naik kelas dan mendunia. Fokus kebijakan yang akan dikaji secara mendalam pada penelitian ini adalah tentang pertumbuhan menuju *go global* melalui *strategic benchmarking* inovasi kebijakan UMKM Kota Bandung dengan Seoul Korea Selatan.

Fokus kebijakan merupakan tujuan utama yang dipilih oleh pemerintah dalam melaksanakan program tertentu. UMKM berbicara tentang beragam produk lokal yang memiliki keistimewaan dan ciri khas tertentu sebagai daya tarik tersendiri, menciptakan nilai unggul yang ditunjukkan adanya pertumbuhan ekonomi. Pada dimensi fokus kebijakan, terbagi menjadi dua indikator yaitu sektor inovasi kebijakan dan dukungan:

1. Sektor Inovasi Kebijakan

Sektor inovasi kebijakan berkaitan dengan kategori kegiatan ekonomi yang dibagi berdasarkan bidangnya yang berfokus pada mengatasi permasalahan yang hadir ditengah pelaku usaha melalui inovasi yang dikeluarkan oleh pemerintah. Manfaat dari adanya sektor inovasi kebijakan, memudahkan pemerintah membuat klasifikasi kebutuhan pelaku usaha, sehingga pencapaian tujuan semakin mudah teralisasi. Sektor inovasi kebijakan melakukan berbagai program dan kegiatan yang akan menunjang pelaksanaan pengembangan pelaku usaha mikro kecil dan menengah.

Inovasi kebijakan harus mampu menjawab tantangan yang ada untuk melahirkan sesuatu yang bersifat baru sebagai solusi dan alternatif dalam menghadapi perubahan zaman yang dinamis. Pemerintah dan masyarakat sebagai pelaku usaha harus memiliki keselarasan dalam menjalankan beragam program dan kegiatan hasil dari inovasi yang dikeluarkan oleh pemerintah. Kontribusi yang diberikan pada saat ini, mengarah pada pendekatan ekonomi digital, dimana membangun ekosistem digital ditengah aktivitas yang dilakukan oleh pelaku usaha. Tentunya sektor-sektor seperti fesyen, kuliner, kerajinan tangan dan lain sebagainya akan mendorong perubahan positif jika mampu mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya melalui inovasi kebijakan.

Inovasi kebijakan yang dilakukan dalam pengembangan UMKM di Kota Bandung melalui Dinas Koperasi dan UKM adalah membuat galeri untuk memasarkan dan promosi produk unggulan. Hal ini disampaikan oleh Subkoor pengembangan usaha mikro bahwa dinas telah memperhatikan sektor usaha mikro kecil dan menengah dengan mengeluarkan inovasi kebijakan.

“Inovasi kebijakannya kita mempunyai membuat sebuah galeri, galeri salapak namanya sarana layanan pemasaran promosi, kemudian kita punya pojok UKM di mall pelayanan publik di DPMPTSP, kita juga punya galeri di summarecon. Kita kerjasama dengan disdagin, jadi dari disdagin membuat 14 *booth*, kita juga membuat 14 *booth*.”

Pelaksanaan sektor inovasi kebijakan dengan mendirikan galeri sebagai tempat pemasaran dan promosi produk UMKM juga harus memikirkan letak strategis sebagai daya dukung keberhasilan inovasi tersebut. Kendala mengenai lokasi yang tidak strategis akan membutuhkan langkah baru sebagai bentuk alternatif dari masalah yang ditimbulkan. Alternatif yang diambil adalah dengan

pemanfaatan digitalisasi, menciptakan tren agar menarik masyarakat untuk berdatangan ke lokasi pemasaran yang telah disediakan oleh pemerintah.

Lokasi yang sepi, terlalu dalam membuat promosi digital menjadi kebutuhan yang harus dipenuhi oleh pelaku usaha. Namun dalam melakukan promosi tersebut kebanyakan dari mereka belum mempunyai ide, mengingat untuk promosi di era digitalisasi ini juga memerlukan biaya, sehingga ujungnya pelaku usaha berkegantungan pada program dan kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah. Padahal dalam melakukan pengembangan tidak hanya dilakukan oleh pemerintah saja melainkan masyarakat sebagai pelaku usaha juga harus berinovasi.

Lebih khususnya lagi mengenai sektor inovasi kebijakan melalui Salapak, tidak hanya sebagai toko tetapi juga sebagai wadah kolaborasi, wadah kegiatan aktivitas UMKM yang ada di Kota Bandung. Konsen yang dilakukan adalah meningkatkan produktivitas pelaku usaha, baik secara toko fisik ataupun pemanfaatan digital melalui toko online, sisanya aktivitas itu hanya pendukung untuk membuat *rating*, membuat *awareness* dan sebagainya.

Sektor inovasi kebijakan lainnya adalah dengan pemulihan dan membangkitkan UMKM untuk mampu bertahan, berkembang, dan bertumbuh dalam menghadapi tantangan zaman, Subkoor pengembangan usaha mikro menyampaikan bahwa dinas telah menciptakan *UMKM Recovery Center* sebagai solusi dalam mengatasi permasalahan yang dirasakan oleh pelaku usaha.

“Pada tahun 2020 banyak pelaku usahayang mengeluh “Ibu saya produksian banyak, tapi ke mana jualannya” salah satunya kan mereka belum bisa online gitu ya, numpuklah prodak mereka. Nah akhirnya terbentuk *UMKM recovery center* (URC), disana ada pengelolanya juga, mereka dari pendamping juga yang membantu bagaimana caranya para pelaku usaha

yang tiba-tiba tidak bisa berjualan, dia bikin prodak tapi PPKM karena pandemi, jalan-jalan ditutup, bahkan URC masih berjalan sampai saat ini.”

Inovasi kebijakan URC sebagai perwujudan pemerintah memberikan bantuan bagi pelaku UMKM dalam menghadapi situasi yang serba darurat. Pelaku usaha memiliki kesiapan yang sangat matang dalam memenuhi kebutuhan usahanya, siap menghadapi tantangan dengan pola pikir kreatif dan inovatif, bukan seperti pada umumnya menolak perubahan, sulit mengikuti perkembangan zaman, hingga kebingungan dalam mengambil langkah dalam mengelola usaha. Kehadiran URC memberikan warna baru bagi pelaku usaha untuk menciptakan karakter pelaku usaha yang kuat dan mandiri. Sektor yang paling besar di Kota Bandung ada tiga jenis produk yaitu fesyen, kuliner dan craft. Sektor yang petumbuhannya pesat adalah fesyen, sedangkan yang cepat melakukan adaptasi adalah kuliner.

Pelaku usaha yang memiliki potensi akan dikembangkan dalam ruang lingkup pemasaran yang lebih luas. Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung memberikan kontribusi bagi sektor UMKM untuk berkembang melalui inovasi kebijakan yang dikeluarkan berupa pameran berskala internasional. Subkoor fasilitas promosi ekspor memberikan penjelasan tentang pameran berskala internasional tersebut:

“Misi dagang bagi produk ekspor unggulan itu pedomannya dari permendagri ya untuk urusan kode besarnya si sub kegiatannya. Misi dagang itu kebetulan untuk tahun 2023 ini kemarin ke Korea, kalau satu lagi karena judulnya misi dagang tapi keterbatasan anggaran kita pameran ke Bali. Kenapa ke Bali? karena kita beranggapan bahwa di sana akan lebih gampang mendapatkan calon buyer ya, wisatawan-wisatawan asing.

Disdagin Kota Bandung dalam pengelolaan sektor inovasi kebijakan telah berpedoman dari kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat. Pelaksanaan dan program yang dilakukan berkaitan erat dengan anggaran. Pameran yang dilakukan di luar negeri membutuhkan biaya yang tidak sedikit, sehingga seringkali pemerintah membuat insiatif dengan membuat progam di dalam negeri namun kapasitasnya masih skala internasional. Disdagin juga ikut serta dalam program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh pusat dengan mengirimkan perwakilan UMKM unggulan dari setiap daerah. Kota Bandung selalu berkontribusi dalam rangkaian acara untuk membuat pertumbuhan pelaku usaha.

Subkoor pengembangan ekspor memberikan penjelasan mengenai contoh kegiatan yang selalu diikuti oleh Kota Bandung dalam pameran berskala internasional yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat.

“Kita rutin mengirimkan pelaku usaha unggulan mewakili Kota Bandung ke pameran yang bertaraf internasional, seperti IFEX (*Indonesia International Furniture Expo*) dan TEI (*Trade Expo Indonesia*) saya kebetulan menjadi lini sektornya itu.”

Pameran-pameran yang dilaksanakan di dalam negeri tetapi bertaraf internasional seperti IFEX yaitu dengan membawa *buyer* yang diundang oleh panitia untuk dating langsung ke pameran tersebut. Sedangkan TEI pameran yang lebih terprogram karena atase-atase perdagangan yang ada di luar negeri itu diberikan intruksi oleh Kementerian Perdagangan diwajibkan untuk membawa *buyer* pada saat pameran berlangsung. IFEX merupakan pameran internasional khusus *furniture* dan *home decor* pangsanya, kemudian TEI itu multi UMKM yang diikuti sertakan oleh Disdagin Kota Bandung melalui verifikasi lapangan dan kurasi

untuk menentukan pelaku usaha yang bisa difasilitasi untuk mengikuti pameran tersebut.

Pelaku usaha yang memiliki potensi besar, akan diberikan bekal oleh pemerintah agar mampu melakukan ekspor. Pembinaan pelaku usaha mengaplikasikan bagaimana UMKM itu mengerti mengenai tata cara prosedur dokumen ekspor impor kemudian berhasil *go global*. Subkoor Ekspor impor Disdagin Kota Bandung memberi penjelasan kegiatan yang dilakukan dalam rangka mewujudkan sektor inovasi kebijakan untuk memiliki kesiapan yang matang.

“*Mentoring Go Export*.. Nah dari mentoring go ekspor itu kita ada beberapa kali pertemuan ngasih *private* istilahnya, kepada pelaku usaha UMKM itu untuk membekali informasi mengenai tata cara melakukan ekspor. Kemudian ada *Eksportir Meet Day*. Nah itu lebih ke kebijakan, kebijakannya dari pusat seperti kebijakan-kebijakan permenda segala macam misalkan untuk ekspor ke satu negara ini apa yang diperlukan.”

Mentoring go export merupakan inovasi kebijakan yang dikeluarkan oleh Pemkot Bandung melalui Disdagin yang tujuannya untuk mengembangkan sektor yang berpotensi melakukan ekspor. Pada saat melakukan pembekalan, Disdagin memberikan silabus mengenai bagaimana cara melakukan ekspor, pengertian ekspor, bagaimana pembiayaan, cara negosiasi dengan buyer dan pengiriman produk pada negara yang dituju. Selanjutnya sektor yang masuk kedalam program inovasi kebijakan tersebut akan diberikan *Certificate of Origin* (COO) atau biasa disebut Surat Keterangan Asal (SKA). Jadi Surat Keterangan Asal itu merupakan paspor dari produk, kegunaannya jika tidak memiliki COO produk yang sampai negara lain tidak bisa dibongkar. Selain itu, mengurangi biaya masuk negara tujuan ekspor karena sudah ada perjanjian perundingan baik itu bilateral ataupun

multilateral seperti dengan ASEAN dengan Jepang yang sudah memiliki form khusus.

Program yang diikuti oleh Disdagin Kota Bandung adalah menyukseskan program pusat bernama *Indonesia-Korea Comprehensive Economic Partnership Agreement* atau IK-CEPA. Program tersebut bertujuan untuk meningkatkan nilai investasi Korea di Indonesia. Oleh karena itu, ketika produk unggulan Kota Bandung berhasil diminati, maka akan mengoptimalkan perdagangan daerah di kancan internasional. Tujuan lainnya dari program IK-CEPA adalah mempererat kerja sama pada sektor distribusi, konstruksi, kesehatan, ekonomi kreatif, mengembangkan sumber daya manusia serta industri manufaktur. Program tersebut memberikan peluang pada pelaku UMKM Kota Bandung untuk memasuki pasar Korea Selatan. Selanjutnya, program KITE memberikan kemudahan bagi pelaku usaha dalam segi pembiayaan dengan terbebasnya biaya masuk bea, menekan kas usaha, serta berdaya saing tinggi. Program lainnya adalah Pala Nusantara yaitu kerajinan industri kreatif yang membuat produk berupa aksesoris fesyen.

Pada indikator sektor inovasi kebijakan, pemerintah Kota Bandung sudah melakukan berbagai program dan kegiatan untuk pengembangan pelaku UMKM. Upaya yang dilakukan oleh pemerintah dalam mendorong kualitas sektor pelaku usaha melalui inovasi kebijakan diantaranya yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM dengan membuat galeri pemasaran dan promosi produk pelaku usaha yaitu Salapak, Pojok Usaha Kecil dan Menengah yang ada di Mall Pelayanan Publik DPMTSP Kota Bandung, dan summarecon. Selain itu, Disdagin Kota Bandung

rutin mengikuti program pusat dengan mengirimkan pelaku usaha di acara TEI, IFEX, *Exporting Meet Day*, IK-CEPA, KITE, Pala Nusantara dan melakukan *Go mentoring Export*.

Kendala yang dihadapi dari indikator sektor inovasi kebijakan adalah masih banyak pelaku usaha mikro kecil dan menengah yang sangat bergantung pada pemerintah, dan pemilihan lokasi galeri pemasaran dan promosi produk UMKM yang tidak strategis. Hal tersebut yang menyebabkan terhambatnya tujuan yang telah ditentukan sehingga menimbulkan masalah baru seperti perlunya pemanfaatan digitalisasi, sehingga pelaku usaha kebingungan mencari ide dalam membuat konten bahkan tidak sedikit yang tidak memiliki anggaran untuk melakukan promosi digital yang berujung hanya menunggu solusi dari pemerintah.

Akses terhadap informasi dan teknologi menjadi salah satu kendala utama dalam inovasi kebijakan UMKM. Di era digital seperti saat ini, kemampuan untuk mengakses informasi yang tepat dan relevan sangat krusial bagi keberhasilan usaha. Namun, di Bandung, banyak pelaku UMKM yang masih bergantung pada metode tradisional dalam menjalankan usaha mereka. Salah satu faktor yang mempengaruhi rendahnya akses terhadap teknologi adalah kurangnya pendidikan dan pelatihan yang memadai. Banyak pelaku usaha yang tidak memiliki latar belakang pendidikan formal yang cukup untuk memahami teknologi baru.

Selain itu, infrastruktur teknologi di Bandung juga menjadi kendala. Meskipun kota ini memiliki potensi yang besar dalam pengembangan teknologi, masih banyak daerah yang belum terjangkau oleh jaringan internet yang stabil. Hal

ini berimbas pada kemampuan UMKM untuk memasarkan produk mereka secara online dan berinteraksi dengan pelanggan.

Kendala lainnya adalah kurangnya kolaborasi antara UMKM dengan institusi pendidikan dan riset. Banyak pelaku usaha yang tidak menjalin kemitraan dengan universitas atau lembaga penelitian yang dapat membantu mereka dalam inovasi produk. Dalam menghadapi kendala ini, diperlukan upaya dari berbagai pihak untuk meningkatkan akses informasi dan teknologi bagi pelaku usaha. Pemerintah daerah dapat berperan aktif dalam menyediakan program pelatihan dan workshop yang fokus pada penguasaan teknologi digital. Selain itu, perlu ada upaya untuk memperkuat infrastruktur teknologi di daerah-daerah yang masih kurang terlayani. Dengan demikian, diharapkan UMKM di Kota Bandung dapat lebih berdaya saing dan berinovasi dalam menghadapi tantangan ekonomi yang semakin kompleks.

2. Dukungan

Dukungan yang diberikan oleh pemerintah dalam pengembangan UMKM berupa program dan kegiatan yang didalamnya terdapat pemanfaatan teknologi, manajemen, sarana dan prasarana, akses pembiayaan sebagai faktor pendukung dalam keberhasilan pelaksanaan inovasi kebijakan. Dukungan yang memadai dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas pelaku usaha. Selain jumlahnya yang semakin bertambah, diiringi dengan pola pikir yang memiliki inovasi dan kreativitas yang tinggi dalam mengembangkan usaha sehingga terciptanya pertumbuhan sektor ekonomi. Dukungan yang diberikan pemerintah bertujuan untuk mendorong semangat dan produktivitas dari pelaku usaha.

Pemberian dukungan menentukan sejauh mana inovasi kebijakan yang dilakukan untuk pengembangan UMKM bisa terealisasi. Pemerintah sebagai fasilitator dapat memicu kesadaran dari pelaku usaha untuk tergerak mengikuti alur yang sudah diatur sesuai prosedur, karena merasa dengan adanya dukungan tersebut dapat mengembangkan potensi usahanya dengan meningkatkan pendapatan yang sekaligus berdampak pada meningkatnya laju perekonomian di Kota Bandung.

Dukungan yang diberikan oleh pemerintah adalah menciptakan jaringan usaha bagi keberlangsungan UMKM. Subkoor pengembangan usaha mikro memberikan penjelasan bahwa program yang dilakukan berupa *bisnis matching*.

“Kemitraan jaringan usaha itu kegiatannya itu programnya kebanyakan bisnis matching. Jadi 40% belanja pemerintah itu kan harus di UMKM, nah pelaku usaha itu harus punya legalitas yang lengkap, *bisnis matching* kita mengundang dari LKPP supaya pelaku usaha itu bisa nantinya bisa daftar ke LKPP. Jika pelaku usaha tersebut memenuhi syarat bisa ikut pengadaan pemerintah, apa pengadaan seragam, pengadaan MaMi (Makan Minum) seperti itu.”

Adanya *bisnis matching* yang dilakukan dengan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah jika benar-benar teralisasi, akan mewujudkan optimalisasi pengembangan UMKM. Produk usaha mikro kecil dan menengah menjadi kekuatan ekonomi lokal dalam menghasilkan dampak positif yang tidak hanya dirasakan oleh pelaku usaha ataupun pemerintah daerah saja bahkan akan berdampak pada kemajuan sektor ekonomi negara. Jaringan kemitraan ada dengan mencari mitra-mitra yang dapat mendukung pelaku usaha seperti pemasaran. Mencari aggregator yang bisa memfasilitasi pelaku usaha, sehingga *bisnis matching* dilakukan dengan mencari instansi yang bisa mengajak pelaku usaha mikro kecil dan menengah tersebut untuk berusaha.

Pada tahun 2022, Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung mengadakan kegiatan kemitraan jaringan usaha dengan Kunafe dan Floating Market. Subkoor pengembangan usaha mikro menjelaskan lebih lanjut bahwa dalam kegiatan tersebut berjalan tidak efektif.

“Kemasannya harus seperti itu, kalau Pak Feri itu sok bisa ga 5.000-an. Kan Rp5.000 mah atuh belum ongkirnya, penjualan Rp15.000 aja. Kata saya tuh masa sih Rp15.000 kan dijualnya di tempat pariwisata, di *floating market*, kenapa ya?. Jadi pas jadi narsum itu janjinya aja bagus, tapi kenyataannya engga. Kunafe pun begitu, kunafe ternyata pembayarannya yang lama. Berbulan-bulan itu kunafe, jadi kalau UMKM itu kan butuhnya cepet ya”.

Berdasarkan permasalahan diatas, perlunya melakukan kurasi sebelum mengundang dan menetapkan narasumber dalam kegiatan pengembangan pelaku usaha. Selain itu, jika sudah menemukan pihak yang mampu memfasilitasi pelaku usaha dalam menjalankan bisnis juga harus dikurasi agar mengetahui kebutuhan yang perlu disiapkan. Sehingga ketika melaksanakan bisnis matching tinggal menandatangani MOU. Langkah-langkah yang bisa dilakukan adalah dengan mencari buyer, kemudian membuat list apa saja yang dibutuhkan oleh mereka, cari UMKM yang dibutuhkan. Terakhir undang pelaku usaha yang sudah terpilih sesuai dengan apa yang menjadi kebutuhan buyer. Perlunya tindakan nyata dalam pengembangan pelaku usaha, tidak hanya sebatas teori saja.

Pelaku usaha yang dapat mengikuti program bisnis matching adalah mereka yang sudah lolos standarisasi produk seperti kemasan, lehalitas, dan kemampuan mereka untuk memasuki pasar. Temu bisnis merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengadakan pertemuan antara pelaku usaha mikro dengan pelaku usaha yang di atas levelnya seperti retail modern. Tentunya pelaku usaha yang memang memang mempunyai *awareness* terhadap pelaku usaha mikro karena

mereka kecil. Jika tidak dibantu dengan pola seperti temu bisnis, sepertinya untuk ke arah setelah berdaya, berkembang, terus meningkat skalanya akan sulit direalisasikan.

Selain pertemuan bisnis antara pembeli dan penjual dalam jumlah yang besar, dukungan yang diberikan oleh Dinas Koperasi dan UKM adalah mengkoneksikan pelaku usaha dengan perguruan tinggi dan komunitas. Koneksi jaringan dapat menunjang pelaku usaha yang memiliki potensi melakukan ekspor dengan kelengkapan sumber daya untuk memenuhi target pasar. Pemberian dukungan yang dilakukan oleh pemerintah memiliki keterbatasan modal. Subkoor kemitraan dan jaringan usaha mikro menjelaskan tentang dukungan yang belum teralisasi kepada pelaku usaha:

“Itu yang memang belum kita laksanakan tadi, pemberian modal. Kita hanya memfasilitasi, mungkin kalau diceritakan tadi modal itu kan harus berbentuk uang. Tadi ada yang disampaikan Bu Rikrik mungkin dari Pegadaian yang sarana prasarana itu kan juga modal, termasuk Fakultas Ekonomi Bisnis UNPAD yang berupa kemampuan dalam program inkubasi dengan aplikasi itu juga modal.”

Pemerintah sampai saat ini belum memiliki dukungan dalam pemodalan secara langsung kepada pelaku usaha. Pemerintah hanya sebagai fasilitator yang memberikan akses pemodalan dengan konektivitas yang sudah terbentuk baik itu dilaksanakan melalui perguruan tinggi, komunitas, atau institusi lainnya.

Hal yang serupa juga berlaku bagi Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung yang disampaikan oleh Subkoor koordinator ekspor impor bahwa tidak ada pemodalan berupa uang yang diberikan kepada pelaku usaha.

“ Kalau pembiayaan sih kita engga, kalau pembiayaan langsung mah engga palingan kita yang tadi kita sebutkan aja gitu pameran, pelatihan, pembinaan yang kita fasilitasi jadi kita tidak berbentuk uang.”

Keterbatasan anggaran menjadi kendala besar bagi pelaku usaha, sulitnya mengakses pemodal akan menghambat mereka dalam berinovasi. Oleh karena itu, adanya pameran, pelatihan, dan pembinaan menjadi bekal bagi pelaku usaha untuk mengembangkan usaha yang sedang dijalankan, sehingga akan muncul kemandirian dalam melakukan tindakan bagi kelangsungan usahanya tersebut. Selain itu mampu meningkatkan produktivitas UMKM Kota Bandung secara keseluruhan. Produktivitas bisa dilihat dari peningkatan kapasitas, peningkatan omset, dan peningkatan nilai bisnisnya.

Selanjutnya, berkenaan dengan dukungan berupa perizinan dan legalitas produk. Banyak sekali syarat prasarana di bidang UMKM. Jika sektor kuliner seperti makanan harus memiliki izin edar minimal berbentuk sertifikat izin Pangan Industri Rumah Tangga (PIRT), juga minuman berupa BPOM, Hak Kekayaan Intelektual dan lain sebagainya. Ibu Siti sebagai pelaku usaha kuliner mendapat manfaat langsung dari dukungan pemerintah.

“Dukungan dari pemerintah itu banyak menurut saya ya, dalam pameran, bazar-bazar. Terus dari mulai P-IRT, halal, izin usaha bahkan nutrition pun itu semua difasilitasi sama negara ya lewat disdagin kota Bandung gratis.”

Lebih lanjut Ibu Siti memberikan masukan bahwa pelaku UMKM membutuhkan dukungan promosi digital.

“Sebenarnya mah kita butuhkan itu untuk promosinya gimana caranya kita dapat pembeli gitu, kita udah ready nih barangnya. Pemasarannya dipegang sama pemerintah da jalan atuh dengan anggaran pemerintah luar biasa, supportnya engga harus pameran gini. Pameran gini juga alhamdulillah ya biaya tinggi juga mereka ngasih, tapikan kalau dengan digital dipromoin engga semahal yang begini efektifnya bisa tinggi gitu.”

Pemerintah memberikan dukungan dalam bantuan perizinan agar pelaku usaha mengalami kemudahan dalam menjalankan usahanya. Selain itu, memberikan legalitas kepada pelaku usaha sebagai perlindungan hukum terhadap suatu karya yang diciptakan agar tidak terjadinya penduplikatan atau pembajakan produk. Pada sisi pemasaran, pemerintah rutin melaksanakan pameran baik dalam negeri ataupun ikut serta dalam pameran bertaraf internasional. Minimnya promosi yang dilakukan secara digital, membuat pengembangan UMKM tidak optimal. Promosi yang dilakukan dalam bentuk fisik seperti pemborosan anggaran mengingat untuk sewa lapak pemasaran tidaklah sedikit. Pemerintah seharusnya mengimbangi masalah tersebut dengan pendekatan zaman. Era digitalisasi ini, menganggap bahwa mereka yang mampu mengelola teknologi seperti menggenggam dunia. Promosi digital menjadi kebutuhan pendukung dalam implementasi inovasi kebijakan pengembangan pelaku usaha mikro kecil dan menengah.

Pada indikator dukungan, terdapat fasilitas yang diberikan oleh pemerintah Kota Bandung diantaranya temu bisnis, mengkoneksikan jaringan pelaku usaha dengan perguruan tinggi dan komunitas, mengadakan pameran dalam negeri ataupun bertaraf internasional, pelatihan dan pembinaan, serta pendampingan dalam kelengkapan perizinan dokumen dalam menjalankan usaha. Pada pelaksanaan pemberian dukungan tersebut terdapat beberapa kendala seperti tidak melakukan kurasi narasumber sehingga seringkali apa yang dijanjikan tidak sesuai dengan realita, tidak ada pemodalan yang diberikan kepada pelaku usaha,

pemerintah hanya memberikan akses pembiayaan, perlunya promosi digital UMKM.

Kurangnya kolaborasi antara UMKM dengan institusi pendidikan dan riset. Banyak UMKM yang tidak menjalin kemitraan dengan universitas atau lembaga penelitian yang dapat membantu mereka dalam inovasi produk. Selain itu, diperlukan upaya dari berbagai pihak untuk meningkatkan akses informasi dan teknologi bagi UMKM. Pemerintah daerah dapat berperan aktif dalam menyediakan program pelatihan dan workshop yang fokus pada penguasaan teknologi digital. Perlu ada upaya untuk memperkuat infrastruktur teknologi di daerah-daerah yang masih kurang terlayani. Dengan demikian, diharapkan UMKM di Bandung dapat lebih berdaya saing dan berinovasi dalam menghadapi tantangan ekonomi yang semakin kompleks.

Dimensi fokus kebijakan sudah memiliki sektor inovasi kebijakan UMKM, dimana sektor paling besar di Kota Bandung yaitu fesyen, kuliner dan craft. Sektor inovasi kebijakan membuat beberapa program dan kegiatan. Dinas Koperasi dan UKM membuat inovasi kebijakan berupa galeri pemasaran dan promosi produk unggulan pelaku usaha seperti Salapak, Pojok UMKM di Mall Pelayanan Publik DPMTSP, dan *summarecon*. Selain itu terdapat inovasi kebijakan sebagai wadah pemulihan dan membangkitkan pelaku usaha yang terdampak pandemi. yaitu inovasi kebijakan bernama *UMKM Recovery Center*. Sedangkan sektor inovasi kebijakan yang dilakukan oleh Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung adalah berupa mengikuti pameran bertaraf internasional seperti IFEX, TEI, dan *Exportir Meet day* serta *Go mentoring Export* untuk menyiapkan pelaku

usaha melakukan ekspor, IK-CEPA sebagai bentuk perjanjian perdagangan Indonesia-Korea dimana Kota Bandung dapat mengirimkan produk unggulan sebagai promosi produk lokal di kancah internasional. Permasalahan yang muncul dari inovasi kebijakan adalah masih banyak pelaku usaha yang bergantung pada pemerintah, ia tidak memiliki ide dan keterbatasan sumber daya sehingga hanya bisa menunggu solusi yang dikeluarkan oleh pemerintah saja. Selain itu letak yang tidak strategis dalam pemasaran UMKM menjadi terhambatnya pertumbuhan pelaku usaha, dan justru menimbulkan masalah baru.

4.2.3.5. Agen Perubahan

Agen perubahan pada pengembangan UMKM yaitu pemerintah sebagai katalisator yang mengambil tindakan untuk mengelola perubahan yang sedang terjadi. Upaya yang dilakukan oleh pemerintah terdapat pergerakan untuk menyebarluaskan proses dari perubahan untuk menghasilkan sesuatu hal yang baru dalam pencapaian tujuan. Biasanya agen perubahan berbentuk kolaborasi yang tujuannya untuk mengembangkan inovasi kebijakan. Agen perubahan merupakan keputusan yang dikeluarkan untuk menentukan sasaran kebijakan agar pelaksanaan dalam melakukan perubahan dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

Keberadaan agen perubahan memiliki dampak positif dalam penyelenggaraan program dan kegiatan, dimana ia memiliki peran aktif dalam melakukan berbagai inovasi kebijakan berdasarkan pada tugas dan tanggungjawabnya. Penyelenggaran program dan kegiatan tersebut memiliki dampak dan melibatkan rangkaian kerja sama dalam pencapaian tujuan.

Pemerintah Kota Bandung harus menjadi agen perubahan bagi pengembangan UMKM melalui inovasi kebijakan. Pada implementasinya harus mampu menentukan sasaran kebijakan, agar perubahan yang terjadi mampu direalisasikan dalam mendorong pelaku usaha mengalami kemajuan. Dinas Koperasi dan UKM serta Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung dalam pengembangan usaha mikro kecil dan menengah, dapat memberikan perubahan yang optimal kearah yang lebih baik pada pelaku usaha. Oleh karena itu, dalam pengambilan keputusan bagi pengembangan pelaku usaha dalam pelaksanaan program dan kegiatan menjalankan proses perubahan harus memperhatikan dua indikator yaitu dampak dan kerja sama. Kerja sama dilakukan sebagai faktor pendukung dalam mewujudkan kolaboratif dan sinergi, sehingga terciptanya nilai tambah secara jumlah dan kualitas bagi pengembangan pelaku usaha. Berikut ini penjelasan berkaitan dengan indikator dampak dan kerja sama:

1. Dampak

Dampak merupakan sesuatu hal yang dapat dirasakan langsung akibat dari tindakan yang dilakukan baik itu bersifat positif ataupun negatif. Dampak terjadi berawal dari adanya keinginan untuk meyakinkan dan memberi intervensi kepada pihak lain untuk mengikuti tujuan yang telah ditentukan. Penyelenggaraan pengembangan inovasi kebijakan UMKM bertujuan untuk mendorong pelaku usaha memiliki karakteristik dan keistimewaan sebagai ciri khas dari pelaku usaha sehingga terwujudnya pertumbuhan sektor ekonomi. Dampak muncul ke permukaan jika suatu program dan kegiatan telah dilaksanakan, kemudian dapat menghasilkan nilai positif bahkan negatif. Hal tersebut terjadi karena adanya faktor

yang menghambat pencapaian tujuan. Jika dalam pelaksanaan program dan dilakukan secara efektif dan efisien akan menimbulkan dampak positif yang ditandai dengan tercapainya tujuan sesuai sasaran kebijakan yang telah ditentukan. Sebaliknya, jika dalam pelaksanaan program dan kegiatan terdapat faktor yang tidak sesuai dengan proses pencapaian tujuan, yang berakibat pada lambannya pergerakan perubahan dan gagalnya pencapaian tujuan.

Dampak yang muncul dari penyelenggaraan inovasi kebijakan UMKM akan terlihat pada potensi yang ditunjukkan oleh pelaku usaha dalam mengembangkan produknya. Dampak positif ditandai dengan semangat dan antusias yang tinggi dari pelaku usaha untuk menciptakan suatu karya secara kreatif dan inovatif. Mereka akan merasa nyaman dengan fasilitas yang diberikan oleh pemerintah dalam memenuhi kebutuhan yang mengatasi permasalahan pada sektor usaha. Selain itu, keberadaan dampak menjadi faktor penentu dalam keberhasilan inovasi kebijakan, hal itu dikarenakan dampak menjadi sesuatu hal yang muncul ketika suatu program dan kegiatan telah dilaksanakan. Adanya dampak menjadi penilaian penting bagi pemerintah dalam penyelenggaraan berbagai inovasi kebijakan pada pengembangan pelaku usaha mikro kecil dan menengah.

Fasilitas yang diberikan oleh pemerintah Kota Bandung diantaranya pemenuhan legalitas pelaku usaha. Layanan yang diberikan khusus bagi masyarakat yang memiliki usaha dan identitas sebagai warga Kota Bandung. Selain itu wajib mempunyai NIB (Nomor Induk Berusaha). Berbagai persyaratan legalitas tersebut dapat dirasakan bagi salah satu program dari pemerintah pusat dalam hibah atau

bantuan dana bagi pelaku usaha. Pemerintah daerah membantu akses pembiayaan dengan syarat pelaku usaha memiliki legalitas yang telah dilengkapi.

Sayangnya, hibah atau bantuan dana untuk pelaku usaha belum tepat sasaran. Hal ini dikarenakan masyarakat masih ada yang memanipulasi usaha. Banyak yang tidak memiliki usaha tetapi mendapatkan bantuan, dan sebaliknya yang memiliki usaha masih banyak juga yang tidak mendapat bantuan tersebut. Awalnya, syarat untuk menerima bantuan bagi pelaku usaha adalah wajib ber- KTP Kota Bandung, KK, dan Surat Keterangan Usaha, kemudian diperbaharui dengan menambahkan foto usaha. Namun dengan melampirkan foto usaha masih belum efektif, kemudian sekarang wajib memiliki NIB. Ada saja masyarakat yang sampai saat ini menyalahgunakan NIB untuk mendapatkan keuntungan pribadi, padahal tidak memiliki usaha.

Kasus tersebut dibenarkan oleh Subkoor Pengembangan Usaha Mikro bahwa masih banyak pelaku usaha yang menyalahgunakan legalitas usaha sebagai wadah mencari keuntungan.

“Awalnya tahun 2020 kan kita ada program dari Kementerian Koperasi hibah untuk pelaku usaha mikro per orangnya 2,4 juta, tahun 2021 ada lagi sebesar 1,2 juta. Kalau yang nakal tetep mereka berusaha, jadi mereka itu ga ngerti NIB itu buat apa ya. Pokoknya asal dia dapat bantuan di bikinlah, makannya banyak tuh yang mereka print udah dibuang aja. Padahal itu jadi masuk data di pemerintahan bahwa mereka itu punya usaha.”

Pemerintah Kota Bandung telah berupaya memberikan pemenuhan kebutuhan bagi pelaku usaha, tetapi berkenaan dengan pendidikan serta kejujuran yang tidak bisa ditakar menjadi kendala dalam menjalankan program dan kegiatan. Pemerintah harus mencari jalan keluar agar apa yang menjadi tujuan dari pengembangan pelaku usaha dapat terealisasi sesuai sasaran kebijakan.

Khawatirnya jika tidak segera diatasi, akan memiliki dampak berkepanjangan menjadi karakteristik pelaku usaha yang negatif. Hibah atau bantuan yang diberikan sudah seharusnya digunakan sebaik mungkin bagi keberlangsungan usaha yang sedang ditekuni. Jika pelaku usaha tidak menggunakan bantuan tersebut dengan bijak, maka tidak akan mengalami perubahan dalam mengembangkan sektor usahanya.

Selanjutnya Subkoor pengembangan usaha mikro juga menjelaskan tentang usaha yang berjalan dalam sektor kuliner di Kota Bandung tidak kondusif.

“Yang tidak kondusif itu mereka yang usahanya masih coba-coba. Terutama makanan ya, makanan itu musim-musiman, bulan ini bisa musimnya boba nanti ada lagi *mango rice*. Kalau mereka memang tekun mau mengembangkan usaha mereka pasti itu sudah bagus ya.”

Pelaku usaha harus memiliki konsistensi dalam menjalankan bisnis. Pengembangan bisa dilakukan jika mereka mampu bertahan jangka waktu panjang, mampu mencari keunggulan dan kelemahan, kemudian mengubah kelemahan menjadi perubahan positif, sehingga usaha yang dijalankan tersebut mengalami kemajuan. Usaha yang terus berubah-ubah karena mengikuti tren musiman saja membuat pelaku usaha tidak memiliki ide yang inovatif dan solutif dalam mengatasi permasalahan yang muncul ditengah persaingan usaha yang ketat.

Mengingat keberadaan sektor usaha bukanlah dampak yang mampu dirasakan jangka pendek. Hal tersebut selaras dengan pandangan Subkoor Kemitraan dan Jaringan Usaha Mikro:

“Bicara soal bisnis istilahnya bukan dampak yang jangka pendek tapi jangka panjang. Karena bisnis itu enggak seperti apa ada pasang surut kan gitu bahwa kompetensinya sudah meningkat tapi ketika potensi pasarnya juga menurun atau daya belinya menurun ya itu tidak bisa dilakukan.”

Potensi yang dimunculkan oleh pelaku usaha akan menghasilkan sesuatu hal yang positif dalam daya beli yang bertambah karena ketertarikan dari inovasi produk yang diciptakan. Pelaku usaha harus memberikan produk terbaik untuk mampu melakukan branding bahwa memiliki kualitas yang unggul. Hal tersebut akan menciptakan kepercayaan masyarakat sebagai pembeli atau pengguna dari barang atau jasa yang digunakan. Hanya saja kerap kali dalam praktik UMKM terkendala dengan komitmen manajemen, sehingga berjalan lambannya pengembangan pelaku usaha, bahkan cenderung mengalami keterhambatan yang akan berdampak buruk pada usaha.

Terdapat contoh kasus dari kurangnya komitmen pelaku usaha yang disampaikan oleh Subkooor pengembangan usaha mikro:

“Waktu lebaran itu ada pesanan UMKM, jadi hotel Grandia itu pesen makanan untuk 10 hari di 10 kamar. Ada satu nih, produk seroja enak nih renyah. Hanya karena satu itu saja orderan gagal, kenapa? Pesanan dari Salapak itu atas nama dinas, dinas lah yang nama rusak.”

Inovasi kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah melalui pengadaan galeri pemasaran UMKM yang bermitra dengan instansi atau perusahaan lain yang mendorong produktivitas pelaku usaha. Namun ketika pelaku usaha tidak menyanggupi ditengah berjalannya proses transaksi penjualan tersebut, maka nama yang tercoreng bukan hanya pemilik usaha melainkan pemerintah juga sebagai pemberi layanan inovasi berupa galeri atau took promosi produk pelaku usaha tersebut. Seharusnya pelaku usaha siap menghadapi tantangan dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki. Jika dalam menambah pesanan saja tidak sanggup, bagaimana usaha tersebut akan berkembang, dan mengalami pertumbuhan? pemerintah harus menciptakan jiwa kompetitif pelaku usaha agar

terus melakukan perbaikan sumber daya menuju kesiapan yang matang dalam persaingan usaha yang lebih besar.

Pelaku usaha yang memiliki komitmen pada manajemen, walaupun dalam keterbatasan yang ada pada sumber daya pengembangan usaha, ia akan tetap memiliki kemampuan untuk terus berproduksi memenuhi pencapaian target agar mengalami kemajuan. Manajemen yang dibutuhkan bukan hanya soal waktu, keuangan, dan produksi, juga tidak dipungkiri sumber daya manusia menjadi faktor utama dalam menjalankan suatu bisnis. Pemerintah akan memilih pelaku usaha yang telah memiliki kesiapan baik secara legalitas ataupun sumber daya yang lainnya untuk ikut serta dalam program dan kegiatan pameran skala internasional.

Dampak yang dirasakan dalam mengikuti pameran bertaraf internasional, membuat jangkauan pasar yang lebih luas, terjadi nilai tambah bagi pelaku usaha untuk terus melakukan inovasi dengan mengembangkan kreativitas yang dimiliki agar mendorong produktivitas yang tinggi. Melalui kesiapan pelaku usaha yang berhasil melakukan ekspor ini menjadikan UMKM tidak hanya sekedar naik kelas melainkan mampu mendunia.

Subkoor pengembangan ekspor menyampaikan dampak dari program dan kegiatan yang diikuti pelaku usaha dalam rangka pemasaran dan promosi produk unggulan Kota Bandung bertaraf internasional. “Kemarin hasil TEI 2022 itu ada beberapa pelaku usaha yang memang akhirnya mendapatkan follow up buyer dan sampai bulan kemarin cukup lumayan besar gitu, ada yang hampir 1M lah.”

Subkoor ekspor impor juga menyampaikan hal yang sama tentang keberhasilan ekspor dari produk unggulan.

“Kemarin saya catat kayak ada perusahaan teh Javatea akhirnya kemarin bisa ekspor itu senilai 6.000 USD. Terus kemarin ada juga perusahaan kraft yang dilihat kemarin laporan juga udah ekspor ke Jerman, Malaysia dan Italia itu udah mencapai 16.450 USD. Terus ada juga ini yang terakhir yang ada keripik singkong juga kemarin laporan nah ini ke Korea, sekarang itu pengiriman yang keempat ini per pengiriman itu dia 3.850 USD.”

Sehubungan dengan dampak yang dirasakan dengan mengikuti program dan kegiatan pemerintah dalam konteks peluang pasar ke luar negeri, menjadi impian setiap pelaku usaha yang sedang berproses untuk mengembangkan usahanya. Hanya saja hal itu tidak bisa dilalui secara instan, dilalui dengan proses yang panjang sampai ia memiliki kesiapan yang layak untuk melakukan ekspor. Pelaku usaha harus memiliki konsen, nilai unggul, hal yang inovatif sebagai daya tarik sehingga produk yang dikeluarkan akan selalu mengalami perubahan mengikuti tren zaman. Pelaku usaha juga harus memiliki karakteristik tidak pernah cepat puas, mau belajar, dan menerima berbagai masukan untuk kelangsungan sektor usaha yang sedang dijalani.

Keberhasilan pelaku usaha dalam melakukan ekspor, tidak hanya menjadi keuntungan bagi pelaku usaha itu sendiri. Keberhasilan tersebut sebagai tanda bahwa pemerintah mampu mengatasi permasalahan yang terjadi pada penyelenggaran inovasi kebijakan UMKM secara tepat.

Pada indikator dampak dalam inovasi kebijakan UMKM di Kota Bandung memberikan dampak positif yaitu, adanya pemenuhan legalitas pelaku usaha agar mereka bisa mendafatkan berbagai fasilitas yang dibuat oleh pemerintah melalui kelengkapan dokumen yang dimiliki dalam menjalankan usaha. Selain itu, bagi pelaku usaha yang sudah memiliki kesiapan baik secara perizinan ataupun sumber daya, ia memiliki peluang untuk membuka pasar ke luar negeri. Sedangkan dampak

negatif yang dihasilkan adalah hibah atau bantuan dana kepada pelaku usaha belum tepat sasaran, sektor kuliner tidak kondusif, dan kurangnya komitmen manajerial usaha.

UMKM tidak hanya berkontribusi secara ekonomi, tetapi juga memiliki dampak sosial yang signifikan terhadap masyarakat. Salah satu dampak positifnya adalah peningkatan taraf hidup masyarakat. Dengan adanya usaha mikro kecil dan menengah, masyarakat memiliki peluang untuk memperoleh pekerjaan dan meningkatkan pendapatan mereka. Dampak sosial lainnya adalah peningkatan solidaritas dan kerjasama antar anggota masyarakat. UMKM sering kali melibatkan komunitas lokal dalam proses produksi dan distribusi, yang menciptakan ikatan sosial yang lebih kuat. Namun, tantangan sosial juga muncul seiring dengan perkembangan pelaku usaha. Misalnya, persaingan yang ketat dapat menyebabkan konflik antar pelaku usaha, terutama di daerah yang sama. Oleh karena itu, penting untuk membangun kesadaran akan pentingnya kolaborasi dan saling mendukung antar pelaku usaha. Program-program yang mempromosikan kerjasama antar sektor usaha perlu didorong agar dampak positif dari usaha mikro kecil dan menengah dapat dirasakan secara merata oleh seluruh masyarakat.

Secara keseluruhan, dampak sosial usaha mikro kecil dan menengah sangatlah luas dan beragam. Dari peningkatan taraf hidup hingga pemberdayaan perempuan dan penguatan solidaritas masyarakat, sektor usaha tersebut berperan penting dalam membangun masyarakat yang lebih baik. Oleh karena itu, dukungan yang berkelanjutan terhadap UMKM sangat diperlukan untuk memastikan bahwa

dampak positif ini dapat terus berkembang dan dirasakan oleh semua lapisan masyarakat.

2. Kerja Sama

Indikator kerjasama merupakan upaya yang dilakukan oleh pemerintah dalam pencapaian tujuan. Upaya tersebut dengan adanya pihak lain yang dianggap mampu mengatasi permasalahan yang ada secara bersama dan saling melengkapi. Kerja sama terdapat orientasi berupa tindakan dalam pencapaian tujuan bersama. Konteks pengembangan UMKM diperlukan pemanfaatan teknologi untuk mendorong terwujudnya pertumbuhan sektor ekonomi di Kota Bandung. Kerja sama dilakukan untuk mengatasi berbagai kendala dalam menghadapi tantangan dalam pengembangan pelaku usaha mikro kecil dan menengah.

Proses kerjasama dilakukan dengan pihak-pihak yang memiliki kesamaan dalam tujuan, dan dapat saling melengkapi ketika membutuhkan bantuan dalam pencapaian tujuan bersama. Kerjasama sebagai upaya penyelesaian dalam memecahkan masalah secara efektif dan efisien. Adanya kerja sama berarti terdapat pembagian tugas dalam mengatasi berbagai persoalan yang ada di dalamnya. Pembagian tugas dalam proses kerja sama dapat memicu keberhasilan dalam penyelenggaraan inovasi kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah pada sektor UMKM.

Kerja sama yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung salah satunya adalah dengan Koperasi. Subkoor pengembangan usaha mikro menjelaskan permasalahan dalam kerjasama tersebut: “Memberi edukasi bahwa juga pelaku usaha bisa bergabung di koperasi. Tapi memang tentunya yang

namanya koperasi, konotasinya masih simpan pinjam tapi ternyata di salapak kami bikin koperasinya pemasaran.”

Sulitnya edukasi UMKM untuk bergabung kepada koperasi, karena pemahaman yang melekat tentang koperasi adalah simpan pinjam. Padahal koperasi juga bisa difungsikan sebagai tempat untuk memasarkan produk. Namun, apabila ada anggotanya yang membutuhkan modal karena memiliki orderan banyak bisa meminjam ke koperasi tersebut contohnya untuk membeli bahan baku. Lalu darimana sumber uangnya? uang koperasi itu berasal dari anggota yang dikumpulkan, simpanan pokok dibayar sekali selama menjadi anggota koperasi, kemudian simpanan wajib itu setiap bulan, ada juga simpanan sukarela. Jika mereka punya kelebihan uang biasanya mereka akan menyimpan di koperasi, tetapi suatu waktu apabila dibutuhkan bisa di tarik kembali.

Selain konotasi yang melekat sebagai simpan pinjam, kurangnya kepercayaan masyarakat pada koperasi, mengingat banyak kasus investasi ilegal berkedok pembentukan koperasi. Kerjasama yang dilakukan dengan koperasi akan membantu pemasaran produk kepada mitra, sehingga pelaku usaha menjadi lebih produktif dan mengalami perkembangan.

Kerja sama selanjutnya adalah dengan PT Pegadaian yang memberikan bantuan dana dan sarana produksi. PT Pindad memfasilitasi 50 pelaku usaha untuk membuat hak paten secara gratis. Kementrian Hukum dan Ham membantu pelaku usaha tentang hak merek. Kemudian Angkasa pura membantu dalam legalitas usaha. Selanjutnya, kerja sama yang dilakukan untuk promosi produk UMKM adalah Summarecon yang menyediakan 400meter persegi untuk pelaku usaha

unggulan Kota Bandung, Yogya Junction dan Superindo Dago yang menerima produk usaha mikro kecil dan menengah.

Subkoor pengembangan usaha mikro memberikan penjelasan tambahan tentang kerja sama yang dilakukan oleh PT Pegadaian.

“PT Pegadaian banyak membantu. Jadi pada tahun 2020 2021 PT Pegadaian membantu 800 pelaku usaha tidak hanya uang namun dibantu sarana produksi juga, edukasinya gini yang dapat bantuan mereka harus pameran di setiap pameran di setiap kantor cabang. Hasil dari pameran itu harus nabung emas, jadi nanti ditabungkan kalau sudah cukup untuk membeli 1gram emas, nanti kalau mereka butuh modal lagi emasnya mereka gadaikan.”

Cara tersebut dianggap efektif untuk pelaku usaha tidak hanya menunggu untuk diberikan bantuan dari pemerintah. Melainkan mereka mengupayakan untuk mempromosikan produk agar memiliki nilai tambah untuk bisa menabung emas yang akan membantu dikemudian hari ketika mengalami kondisi yang tidak terduga. Pelaku usaha dalam menjalankan usaha harus membuat daftar kemungkinan kondisi darurat, menyiapkan sesuatu hal ketika belum terjadi berguna untuk mencegah mengalami kegagalan menjalankan usaha.

Kerja sama lainnya adalah dalam manajemen keuangan dengan perguruan tinggi Universitas Padjadjaran (Unpad) fakultas ekonomi bisnis yang bermitra dengan salah satu perusahaan digital yang memang membangun sebuah aplikasi manajemen keuangan dan menghibahkannya kepada pelaku usaha mikro. Selain itu, menginkubasi pelaku usaha mikro yang memang tertarik dengan program itu. Perguruan tinggi yang kedua adalah Sekolah Tinggi Teknologi Bandung (STTB) untuk menambah pengetahuan mengenai dunia digital. Kondisi pelaku usaha dalam dunia digital masih dan pembina juga tidak memiliki keahlian di bidang

tersebut. Pada kerjasama yang dilakukan dengan perguruan tinggi, ada manfaat lain dari adanya program kampus merdeka yang biasanya menunjukkan mahasiswa untuk membantu mendigitalisasi pelaku usaha mikro yang ada di Kota Bandung.

Subkooor kemitraan dan jaringan usaha mikro mengemukakan tingginya antusias pelaku usaha dalam mengikuti program inkubasi: “Terus ada program inkubasi nya dan terakhir itu bentuknya tadi pertemuan antara investor dan investi tadi. dan ini jumlahnya cukup besar ketika yang mendaftar ada 150 lebih dan mengerucut menjadi 12”

Program berkelanjutan tersebut merupakan pelaku usaha mikro yang memiliki konsen untuk menguasai aplikasi manajemen keuangan. Kendala yang terjadi adalah tidak mudah pelaku usaha mikro beradaptasi dengan manajemen keuangan. Ketika masuk ke dalam pertemuan bersama investor. Investor lebih percaya dengan konektivitas pelaku usaha itu terhadap bank.

Ketua salapak memaparkan kerja sama yang dilakukan oleh Salapak sebagai wujud dari inovasi kebijakan sebagai galeri pemasaran UMKM.

“Kalau kerjasama sama salapak itu ada Tokopedia, Shopee sama Blibli pernah terus kalau di korporasi BUMN sama Pegadaian dan terus sama Bank BJB fokus yang paling utama itu sebenarnya arahan dari Bapak dinas yaitu ke koperasi sama satu lagi ke ruang publik.”

Fokus dari semua kerja sama yang sudah dilakukan, pemerintah memiliki harapan berkembangnya pemasaran produk UMKM melalui koperasi dan ruang publik yang ada di Kota Bandung. Jika penyebarluasan Salapak digencarkan seperti saat *Little Bandung* yang dikelola saat pemerintahan Bapak Ridwan Kamil, maka pelaku usaha akan mengalami kemajuan yang pesat.

Selain itu Kota Bandung memiliki kerja sama dengan Kota di negara lain. Salah satunya adalah Korea. Kerjasama tersebut dilakukan untuk mewujudkan pertumbuhan sektor ekonomi, berbagi pengetahuan tentang inovasi kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah dalam mengatasi persoalan yang sedang terjadi, optimalisasi pengelolaan potensi yang dimiliki oleh daerah.

Ketua Tim Fasilitasi Kerjasama Luar Negeri mengemukakan, bahwa ada tiga *sister city* Kota Bandung dengan negara Korea Selatan.

“Sebetulnya untuk kerjasama dengan negara di Korea itu kita punya tiga *sister city* dengan negara di Korea itu yang pertama itu kota Seoul, terus yang kedua Suwon, yang ketiga itu Daegu. Macam-macam sih untuk bidang kerjasamanya. Jadi untuk dengan Seoul itu bidang kerjasamanya ekonomi perkotaan, perencanaan kota, transportasi perkotaan dan *e-government*.”

Sister city dilakukan sebagai bentuk kerjasama internasional, dimana menjalin hubungan antara dua kota pada dua negara yang memiliki berbagai perbedaan baik secara geografis hingga budaya. Hubungan yang dilakukan adalah untuk mendorong berbagai sektor perkotaan mengalami perkembangan yang ditandai oleh kemajuan yang mengandung unsur inovatif. Selain itu, adanya kerjasama luar negeri dapat mempromosikan unggulan dan budaya yang dimiliki untuk lebih dikenal dan mampu bersaing di tatanan global. Selanjutnya, pemerintah Kota Bandung juga melakukan kerjasama luar negeri diantaranya dengan Seoul Korea Selatan untuk sektor ekonomi perkotaan, dimana salah satu hasil *sister city* nya adalah Little Bandung yang didirikan di Seoul. Pada tahun 2024 ini, direncanakan untuk re-aktivasi Little Bandung sebagai promosi dan pemasaran produk unggulan Kota Bandung di kancah internasional.

Kota Seoul bisa dijadikan *role model* dalam pertumbuhan perekonomian kota. Kerja sama yang dilakukan adalah untuk memberikan gambaran ideal dalam melakukan perubahan dengan memperbaiki sumber daya manusia, mengoptimalkan potensi yang dimiliki sehingga mampu berinovasi menghadapi tantangan yang ada dengan kesiapan yang matang.

Indikator kerja sama dalam inovasi kebijakan UMKM di Kota Bandung telah melakukan beberapa program dan kegiatan bersama seperti pemasaran produk pelaku usaha melalui koperasi, summarecon, yogya junction, dan superindo dago. PT Pegadian memberikan bantuan dana dan sarana, PT Pindad memberikan hak paten gratis, Kementrian Hukum dan HAM mengenai hak merek. Selain itu kerja sama dilakukan juga dengan perguruan tinggi seperti Unpad dalam manajemen keuangan dan STTB dalam digitalisasi serta kerja sama luar negeri salah satunya Seoul Korea Selatan.

Pada indikator kerja sama terdapat kendala diantaranya sulitnya mengedukasi pelaku usaha ke dalam koperasi, kesalahpahaman mengenai pengelolaan koperasi yang konotasinya melekat dengan simpan pinjam saja. Rendahnya pemahaman pelaku usaha dalam dunia digital dan pembina yang tidak memiliki keahlian pada bidang tersebut, kurangnya kepercayaan investor kepada pelaku usaha, ia lebih percaya ketika adanya konektivitas UMKM dengan bank. Harapan kedepannya promosi dan pemasaran produk usaha mikro kecil dan menengah efektif melalui koperasi dan ruang publik.

Adapun beberapa strategi dalam mengoptimalkan kerja sama antara pemerintah Kota Bandung dan UMKM. Pertama, pemerintah perlu memperkuat program pelatihan dengan melibatkan lebih banyak pihak, termasuk sektor swasta dan akademisi. Kolaborasi ini dapat menghasilkan kurikulum yang lebih relevan dan praktis bagi pelaku usaha. Selain itu, program pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan spesifik sektor usaha yang berbeda.

Kedua, peningkatan akses terhadap pembiayaan menjadi hal yang mendesak. Pemerintah dapat menjalin kemitraan dengan lembaga keuangan untuk menyediakan produk pembiayaan yang lebih ramah bagi UMKM, seperti pinjaman dengan bunga rendah dan syarat yang lebih mudah. Selain itu, sosialisasi mengenai program pembiayaan ini harus dilakukan secara intensif agar lebih banyak pelaku usaha yang mengetahui dan memanfaatkan kesempatan tersebut.

Ketiga, pemerintah juga perlu memfasilitasi pemasaran produk UMKM melalui platform digital. Dalam era digital saat ini, kehadiran online sangat penting bagi keberlangsungan usaha. Oleh karena itu, pemerintah dapat bekerja sama dengan perusahaan teknologi untuk menyediakan pelatihan dan akses ke platform *e-commerce* bagi pelaku usaha. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan penjualan, tetapi juga memperluas jangkauan pasar bagi produk lokal.

Keempat, evaluasi dan monitoring terhadap program-program yang telah dilaksanakan perlu dilakukan secara berkala. Dengan adanya evaluasi, pemerintah dapat mengetahui efektivitas dari setiap program dan melakukan perbaikan yang diperlukan. Hal ini penting agar program yang dijalankan benar-benar memberikan manfaat bagi UMKM dan berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi lokal.

Terakhir, penting untuk membangun kesadaran masyarakat mengenai pentingnya mendukung produk lokal. Kampanye yang mendorong masyarakat untuk membeli produk UMKM dapat meningkatkan permintaan dan membantu keberlangsungan usaha kecil. Dengan adanya dukungan dari semua pihak, diharapkan pelaku usaha di Kota Bandung dapat tumbuh dan berkontribusi lebih besar terhadap perekonomian daerah.

Dimensi agen perubahan dalam inovasi kebijakan UMKM yang dikeluarkan oleh pemerintah terdapat beberapa kendala seperti Rendahnya SDM membuat legalitas usaha disalahgunakan untuk mendapatkan keuntungan pribadi, terdapat kecurangan dimana pelaku usaha tidak memiliki usaha tetapi mendapatkan hibah dari pemerintah. Artinya hibah yang dilakukan oleh pemerintah tidak tepat sasaran. Sektor kuliner yang cenderung tidak kondusif selalu berubah mengikuti tren musiman. Kurangnya komitmen UMKM pada manajerial usaha berkaitan dengan sumber daya manusia, waktu dan produksinya. Banyaknya kerja sama yang dilakukan dalam bentuk pemenuhan akses pembiayaan, promosi dan pemasaran produk serta kerjasama luar negeri atau *sister city* salah satunya adalah dengan Seoul Korea Selatan dalam sektor ekonomi perkotaan, perencanaan kota, transportasi perkotaan dan *e-government*. Permasalahan lainnya dalam dimensi agen perubahan adalah sulitnya mengedukasi pelaku usaha ke dalam koperasi, rendahnya pemanfaatan digitalisasi dalam mengembangkan sektor usaha, bahkan kurangnya kepercayaan investor kepada pelaku usaha.

4.2.3.6. Pendekatan Reformasi

Hal positif yang ditawarkan dari adanya reformasi adalah inovasi kebijakan. Suatu perubahan yang dilakukan secara *step by step* dalam terciptanya keadaan yang lebih baik dari sebelumnya. Pendekatan reformasi dapat menghantarkan pencapaian tujuan karena didalamnya terdapat strategi sebagai alternatif memecahkan persoalan yang bersifat pembaharuan pada ruang lingkup UMKM. Pembaharuan tersebut ditunjukkan dengan adanya perbaikan dalam berbagai sektor untuk mengembangkan pelaku usaha agar tidak terjadi kendala yang memiliki intervensi bagi kelangsungan usaha yang sedang dijalani. Melalui pendekatan reformasi diharapkan pelaku usaha menciptakan nilai tambah dengan perubahan positif pada kemajuan.

Pada dimensi pendekatan reformasi terdapat dua indikator yaitu konsentrasi perubahan dan penerapan kebijakan, berikut ini penjelasan mengenai kedua indikator tersebut.

1. Konsentrasi Perubahan

Indikator konsentrasi perubahan merupakan langkah strategis yang dipilih secara tepat, yang bertujuan untuk menciptakan perubahan sesuai apa yang diinginkan dalam inovasi kebijakan UMKM di Kota Bandung. Konsentrasi perubahan memiliki tujuan untuk memfokuskan aspek utama yang menjadi prioritas dalam membangun pelaku usaha. Fokus yang menjadi acuan ini akan menjawab tantangan zaman dengan lahirnya berbagai inovasi untuk pertumbuhan pelaku usaha naik kelas dan mendunia.

Subkoor Kemitraan dan Jaringan Usaha Mikro memberikan penjelasan tentang perubahan nomenklatur.

“Sebenarnya kalau misalnya kemitraan itu kan baru nomenklaturnya itu baru tahun 2021, perubahan nomenklatur jabatan tadi mulai dari promosi pemasaran karena memang kami melihat ketika menyusun struktur tadi ada posisi yang bisa dikerucutkan. Jadi mulai dari circle pemberdayaan, pengembangan dan kemitraan itu merupakan sebuah mata rantai yang memang tidak bisa dipisahkan.”

Berdasarkan penjelasan diatas, bahwa terdapat keterkaitan antara pemberdayaan, pengembangan dan kemitraan. Kaitannya adalah mulai tahap awal pemberdayaan usaha, karena karakter kewirausahaan yang memang harus dikembangkan. Mulai dari pemberdayaannya, setelah berdaya pelaku usaha dikembangkan, baru setelah berkembang dan memenuhi standar produk yang memang cukup memiliki nilai daya saing yang kuat baru pelaku usaha tersebut bisa dimitrakan. Hal tersebut dilakukan, karena memang tidak bisa ketika pelaku usaha itu berdaya terus bermitra, dia harus berkembang. Perkembangannya dilihat dari pasar menangkap kebutuhannya. Pelaku usaha bisa menangkap kebutuhan yang dibutuhkan oleh pasar baru bisa melakukan program dan kegiatan dari kemitraan. Konsentrasi perubahan yang harus dilakukan dalam inovasi kebijakan UMKM adalah menggali karakteristik usaha mikro kecil dan menengah. Pernyataan tersebut selaras dengan Subkoor kemitraan dan jaringan usaha mikro bahwa perlu adanya karakteristik dalam implementasi lapangan.

“Memang perlu kita gali karakteritik karena saya berulang kali mengatakan komitmen, kami Pemerintah Daerah tapi ada di atasnya lagi ya pemerintah pusat ketika banyak sekali step-step dari pemerintah pusat yang mengatakan bahwa pelaku usaha itu, tulang punggung ekonomi gitu. Tapi tidak dibarengi dengan apa yang diimplementasi di lapangan gitu.”

UMKM itu singkatan dari usaha mikro kecil menengah yang harusnya saling bersambungan. Mikro dibutuhkan oleh kecil, kecil dibutuhkan oleh menengah itu yang harus bersambung karena akan menyebabkan proteksi terhadap produk dalam negeri menjadi kuat. Pemerintah pusat dan daerah harus memiliki karakter yang kuat dari sisi komitmen. Melihat kondisi sekarang, peran impor menguasai pasar lokal, banyak orang yang bergeser dari seblak ke topokki.

Pemerintah juga harus massif melaksanakan pengembangan UMKM untuk mencari pelaku usaha yang berpotensi melakukan ekspor. Ekspor dapat menciptakan pertumbuhan ekonomi. Tidak hanya berdampak pada pelaku usaha yang memiliki nilai tambah pada aset dan omset, juga kepada daerah dan negara dalam pemerataan ekonomi, lapangan kerja, menekan angka pengangguran, hingga pada laju pertumbuhan ekonomi. Namun dalam melakukan ekspor terdapat pelaku usaha yang membuat dokumen palsu agar dapat melakukan kegiatan tersebut. Hal tersebut disampaikan oleh Subkoor ekspor impor:

“Mudah-mudahan tidak terulang lagi ada salah satu UMKM kita yang udah dia pede dengan *nutrivation fake* yang dia punya akhirnya dia kirim ke Korea di Koreanya dihanguskan.”

Dari kejadian diatas, pemerintah harus lebih selektif dalam melihat persyaratan pelaku usaha dalam melakukan kegiatan ekspor. Ketika ditemukan kecurangan, tidak hanya nama pemilik usaha yang buruk di mata *buyer*, tetapi nama pemerintah juga ikut tercoreng. Sebaiknya pelaku usaha dalam melakukan kegiatan ekspor harus melakukan survei lapangan agar mengetahui apa saja yang tidak boleh ada dalam produk, dan apa saja kebutuhan yang diinginkan oleh *buyer*,

sehingga pelaku usaha mengikuti kemauan dari permintaan luar negeri tersebut. Selain itu, pemerintah harus bersikap tegas kepada pelaku usaha agar tidak melakukan kesalahan yang sama, khawatirnya akan berujung pada terhentinya transaksi kedua kota dari negara masing-masing akibat menurunnya kepercayaan kepada pemerintah dalam negeri.

Hal diatas terjadi bukan tanpa alasan, mengingat pelaku usaha sektor kuliner kebingungan mengenai bahan baku. Kebanyakan dalam melakukan ekspor mereka menghindari menggunakan pengawet karena menyadari *healthy food*. Kendala yang terjadi adalah pihak buyer menginginkan produk bertahan lama tetapi tanpa adanya pengawet produk hanya bertahan 3 sampai 4 bulan. Sehingga memerlukan regulasi dan kebijakan yang jelas untuk mengatur permasalahan bahan baku dalam melakukan ekspor sektor kuliner.

Kriteria keberhasilan dalam melakukan konsentrasi perubahan pada pelaku usaha adalah legalitas yang lengkap sebagai jaringan yang kuat. Pendamping UMKM mengemukakan bahwa pentingnya melengkapi legalitas.

“Kriteria yang berhasilnya usaha itu satu legalitasnya jelas. Ketika dia melakukan kerja sama maka legalitas itu sangat penting karena untuk mengamankan ciplak usahanya itu sendiri dan mengamankan usaha itu sendiri. Lalu yang kedua relasinya yang kuat. Ketiga pengelolaan keuangannya yang tepat, karena banyak pelaku usaha yang saya lihat tidak maju karena pengelolaan keuangannya juga tidak benar. Ketika pengelolaannya benar legalitasnya benar insyallah dia akan berhasil.”

Ketika legalitas lengkap maka tidak ada yang menyalahi aturan. Ketika melakukan kerja sama dengan perusahaan besar maka legalitas itu menjadi sangat penting karena untuk mengamankan usaha sendiri agar tidak terjadi penduplikatan

atau pembajakan produk. Banyak pelaku usaha yang tidak maju akibat tidak lengkapnya legalitas sehingga sulitnya mengakses pembiayaan keuangan.

Pada indikator konsentrasi perubahan pada inovasi kebijakan UMKM di Kota Bandung menggunakan pendekatan *circle* nomenklatur dimana pelaku usaha harus berdaya, kemudian berkembang dan bermitra. Selain itu kelengkapan legalitas menjadi tanda berhasilnya pelaku usaha untuk memenuhi kebutuhan dalam penyelenggaraan inovasi kebijakan agar mendapatkan kemudahan dalam mendapatkan fasilitas. Kendala yang dihadapi pada indikator pendekatan reformasi adalah karakteristik perlu digali, belum ditemukannya karakteristik yang kuat dari pemerintah pusat dari sisi komitmen. Ditemukannya pelaku usaha yang memuat dokumen palsu agar lolos dalam melaksanakan kegiatan ekspor seperti *nutrivation fake*. Belum adanya regulasi dan kebijakan yang mengatur bahan baku dalam melakukan ekspor pada sektor kuliner.

2. Penerapan Kebijakan

Penerapan kebijakan merupakan suatu proses pengambilan keputusan berupa kebijakan yang dibuat oleh pemerintah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tindakan yang diambil oleh pemerintah dilakukan untuk mempermudah mewujudkan kesuksesan dalam pengembangan UMKM di Kota Bandung. Kesuksesan muncul akibat dari kemampuan pemerintah dalam mengeksplorasi aset yang dimiliki untuk kemudian diberdayakan dan dikembangkan. Penerapan kebijakan pada inovasi kebijakan pelaku usaha mikro kecil dan menengah adalah dengan membangun pondasi pelaku usaha.

Penerapan kebijakan harus disesuaikan dengan kebutuhan pelaku usaha agar keberadaannya menjadi tepat sasaran. Inovasi kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah merupakan upaya mendorong pertumbuhan ekonomi melalui produk lokal unggulan sebagai daya dukung bagi kemajuan daerah. Peluang yang diberikan kepada pelaku usaha adalah adanya kesempatan untuk berinovasi dengan kreativitas yang tinggi sehingga melahirkan suatu karya yang memiliki nilai.

Inovasi kebijakan yang dilakukan bagi pengembangan pelaku usaha diantaranya fasilitas pelatihan seperti mengadakan *workshop*. Pelatihan yang dilakukan tersebut menurut Subkoor pengembangan usaha mikro dianggap belum efektif karena tidak diikuti dengan penerapan atau pengaplikasian langsung dalam mengelola usaha.

“Kalau efektif sebenarnya kembali lagi ke pelaku UMKM nya ya karena gini, pelaku usaha itu tidak semuanya kita ajak pelatihan, *workshop* itu materinya langsung menyerap, tidak semuanya karena pelaku usaha itu kadang ada yang spesialis pelatihan. Pelatihan aja terus, dimana aja ada pelatihan dia ikut tapi tidak diterapkan di usahanya.”

Adanya julukan spesialis latihan adalah karena terdapat pelaku usaha yang selalu hadir dalam kegiatan pelatihan namun tidak memiliki kecakapan dan kemampuan dalam implementasikan hasil dari kegiatan tersebut dalam mengelola usahanya. Output dari adanya program dan kegiatan yang mendorong realisasi inovasi kebijakan adalah kemampuan dan keterampilan pelaku usaha. Kegiatan dinyatakan berhasil jika terdapat perubahan positif yang dilakukan oleh pelaku usaha. Perubahan yang ditunjukkan tidak harus besar, cukup secara perlahan namun memiliki kemastian mencapai kemajuan.

Penerapan inovasi kebijakan selain melalui pelatihan juga terdapat program promosi produk UMKM. Salah satu alasan kenapa sulitnya melakukan promosi adalah faktor kemasan produk. Hal ini disampaikan oleh Subkoor pengembangan usaha mikro:

“Promosinya kita belum maksimal, kita ingin yang lebih luas lagi. Kenapa masih terbatas? Kembali lagi ke kemasan, kemasannya belum bagus, izin edar itu yang paling sulit diakses sama UMKM. Karena itu kalau ingin punya izin edar, ruang produksinya, ruang penyimpanan bahan baku itu harus berbeda, kemudian tempatnya itu harus higienis.”

Syarat agar promosi produk usaha mikro kecil dan menengah dapat dilaksanakan dengan efektif adalah dengan adanya surat izin edar, disertai dengan kemasan yang menarik. Oleh karena itu, pelaku usaha harus memperhatikan masalah perizinan secara teliti agar tidak mengalami hambatan dalam melaksanakan pemasaran.

Penerapan kebijakan selain melihat dari pemaslahan pelaku usaha, juga dilihat dari sisi pemerintah. Kendala yang dihadapi adalah ketika terjadi pergantian kepemimpinan berpotensi terjadi pembaharuan kebijakan.

Ketua tim fasilitas kerja sama luar negeri mengemukakan bahwa setiap pergantian kepemimpinan terjadi perubahan program.

“Little Bandung itu konsepnya di gagas oleh Pak Ridwan Kamil kita berganti kepemimpinan Pak Oded itu kita sudah tidak dilanjut lagi Little Bandung sendiri. Jadi kita lebih ke mengikuti pameran untuk keluar negerinya, kita belum punya program khusus gitu seperti Little Bandung di eranya almarhum. Kalau misalkan untuk kebijakan sendiri memang di lima tahun sekarang ini kita mengalami beberapa pergantian kepemimpinan”

Berdasarkan pernyataan tersebut, setelah Bapak Ridwan Kamil ke Provinsi kebijakan dalam pengembangan UMKM selalu berubah. Ridwan Kamil memfokuskan pada kerjasama luar negeri, beliau melihat bahwa dengan anggaran

yang terbatas maka membutuhkan banyak investasi dari luar untuk bisa memenuhi kebutuhan tempat sendiri dalam kualitas untuk pelayanan publik dan lain sebagainya. Ridwan Kamil juga melihat kota Bandung mempunyai potensi yang besar untuk bisa melakukan ekspor sehingga mensejahterakan masyarakat di kota Bandung.

Berbeda pemikiran dengan almarhum mang Oded, almarhum mang Oded melihat begitupun Pak Yana. Melihat bahwa kenapa harus keluar, di dalam negeri pun kita punya penduduk jumlah besar, kenapa tidak memfokuskan ke dalam negeri saja. Oleh karena itu, sekarang adanya inovasi kebijakan bernama salapak yang memang fokus dalam negeri. Pemikiran pemimpin tersebut adalah Kota Bandung dari sektor fesyen, kraft dan kuliner itu terkenal di Indonesia gitu. Sehingga fokus untuk mempromosikan di dalam negara, karena masih banyak wilayah-wilayah lain yang belum terjamah. Arah kebijakan menjadi sangat penting untuk kesiapan pemerintah dalam melakukan penerapan kebijakan.

Kondisi pemerintahan Kota Bandung saat ini setelah Pak Oded meninggal dunia kemudian Pak Yana juga terkena kasus terus sampai sekarang Kota Bandung belum memiliki induk. Walikota yang menjabat sekarang merupakan Sekda yang merangkap sebagai Walikota tetapi secara *defacto* ya Walikota itu masih Pak Yana. Sehingga mereka belum mempunyai kuasa membuat suatu kebijakan strategis karena beliau masih PLH.

Penerapan kebijakan menjadi tantangan bagi pemerintah untuk menyediakan fasilitas yang mampu mendorong pelaku usaha untuk produktif dalam menciptakan suatu karya yang unggul. Begitupun dengan UMKM harus

memiliki kemampuan untuk meningkatkan kapasitas yang dimiliki untuk mengalami pertumbuhan. Ketua salapak mengungkapkan regulasi yang baru harus mendorong kapasitas pelaku usaha.

“Tapi kan Go Global itu balik lagi ke kapasitas mereka kemampuan mereka harus well dulu, Mikro itu nomenklaturnya baru berubah ya sekarang di bawah 2M, dulu itu di bawah 300 juta berarti sebulan omsetnya sekitar 20juta (paling besar) berarti omset seharinya sekitar 1jt (paling besar).”

Kapasitas pelaku usaha harus mengalami perubahan positif. Langkah yang diambil adalah dengan memenuhi kebutuhan usaha dalam bentuk dokumen agar proses penyelenggaraan usaha berjalan lancar. Setelah itu, pelaku usaha mengikuti program dari pemerintah berupa pemberdayaan, pengembangan, dan kemitraan. Ketika dilakukan secara bertahap, pelaku usaha akan menyerap berbagai pengetahuan untuk menjadi landasan dalam mengembangkan usaha. Inovasi kebijakan yang dikeluarkan pemerintah menjadi penentu keberhasilan peningkatan kapasitas dari UMKM.

Indikator penerapan kebijakan mengalami beberapa kendala dalam pelaksanaan inovasi kebijakan UMKM di Kota Bandung yaitu kegiatan pelatihan yang belum efektif, terdapat spesialis pelatihan yang selalu ikut serta dalam kegiatan tetapi tidak diiringi penerapan ilmu tersebut pada usahanya. Keterbatasan promosi. Pergantian kepemimpinan berakibat pada berubahnya kebijakan. Tantangan dalam meningkatkan kapasitas pelaku usaha.

Penyederhanaan regulasi dan birokrasi juga perlu dilakukan untuk mendukung pertumbuhan UMKM. Pemerintah harus berupaya untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pelaku usaha dengan mengurangi hambatan dalam proses perizinan. Negara atau daerah yang memiliki regulasi yang lebih sederhana

cenderung memiliki tingkat kewirausahaan yang lebih tinggi. Penerapan kebijakan memiliki potensi yang sangat besar untuk mendorong pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja. Namun, tantangan yang dihadapi oleh pelaku usaha juga cukup kompleks. Aksesibilitas terhadap permodalan, pengembangan program pelatihan yang relevan, digitalisasi, pembangunan infrastruktur, serta penyederhanaan regulasi merupakan langkah-langkah strategis yang perlu diambil untuk meningkatkan efektivitas kebijakan UMKM.

Dimensi pendekatan reformasi dalam inovasi kebijakan UMKM di Kota Bandung telah melakukan konsentrasi perubahan dengan menyesuaikan circle nomenklatur bahwa pelaku usaha harus berdaya, kemudian berkembang, dan bermitra. Selain itu, memfasilitasi kelengkapan legalitas pelaku usaha. Adapun kendala dalam pendekatan reformasi adalah belum munculnya karakteristik pemerintahan pusat yang ditandai dengan komitmen yang kuat dalam mengembangkan pelaku usaha, adanya pelaku usaha yang memuat dokumen palsu untuk lolos melancarkan ekspor, belum adanya kebijakan yang mengatur bahan baku ekspor sektor kuliner. Selanjutnya kegiatan pelatihan belum efektif, keterbatasan promosi dan adanya ego sektoral ganti pemimpin ganti kebijakan. Terakhir adalah tantangan dalam meningkatkan kapasitas dari pelaku usaha.

4.2.3.7. Karakteristik budaya dan perilaku

Karakteristik budaya dan perilaku merupakan pemahaman karakteristik yang menjadi landasan dalam membuat inovasi kebijakan. Inovasi yang dikeluarkan pemerintah, harus mengandung unsur budaya dan menunjukkan perilaku pelaku usaha dalam berinovasi. Unsur budaya dan perilaku dapat dijadikan sebagai

keistimewaaan UMKM di Kota Bandung. Karakteristik yang dicerminkan dari budaya dapat menciptakan jaringan interaksi antar masyarakat yang terjadi secara turun temurun. Karakteristik budaya dan perilaku melekat sebagai pandangan hidup masyarakat yang memiliki ciri khas. Konsep budaya dan perilaku pada pemerintah digunakan sebagai acuan dalam menjalankan aktivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan yang diharapkan.

Dimensi karakteristik budaya dan perilaku terbagi menjadi tiga indikator yaitu motivasi, perilaku pegawai, dan karakteristik budaya masyarakat. Berikut lebih lanjut penjelasan yang berkaitan dengan ketiga indikator tersebut.

1. Motivasi

Motivasi merupakan adanya dorongan yang dimiliki oleh seseorang untuk menggerakkan pihak lain untuk melakukan tindakan yang menjadi acuan dasar berperilaku. Motivasi bertujuan untuk merangsang seseorang untuk ikut serta melakukan sesuatu hal seperti yang diinstruksikan dengan secara sadar dan berdasarkan kemampuannya untuk pencapaian tujuan. Pentingnya memahami potensi seseorang dalam lingkungan organisasi akan membantu anggota dalam berinovasi sehingga inovasi kebijakan pada implementasinya akan mengalami keberhasilan sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan. Faktor lingkungan mempengaruhi motivasi, jika organisasi memiliki kondisi lingkungan yang tidak harmonis, acuh satu sama lain maka akan menimbulkan lingkungan yang cenderung lamban dalam perubahan. Efek negatifnya jika seseorang tidak termotivasi maka akan terbentuk karakteristik negatif seperti menolak perubahan, menunda pekerjaan dan bergerak lamban.

Motivasi dalam inovasi kebijakan UMKM diperlukan untuk mengugah semangat dalam mencari ide-ide baru yang memiliki manfaat bagi pelaku usaha. Motivasi mewujudkan terbentuknya kepercayaan diri untuk memiliki kemampuan dan keterampilan yang lebih baik. Peran motivasi memberikan dorongan melaksanakan segala bentuk pekerjaan tanpa paksaan yang akan melahirkan beragam inovasi sebagai solusi dari permasalahan yang ada. Pada pengembangan UMKM di Kota Bandung, pemerintah dalam melakukan inovasi kebijakan mempunyai motivasi yang lahir dari keberadaan pelaku usaha mikro kecil dan menengah.

Subkoor pengembangan usaha mikro menyampaikan pelaku usaha memiliki banyak potensi dan kreativitas, sehingga menjadi motivasi dalam mendorong keberhasilan inovasi kebijakan.

“Motivasinya adalah UMKM ini, terutama Kota Bandung itu banyak inovasinya, banyak ide kreatifnya. Kayak contohnya aci ni ya, dari aci aja ada cilok, cimol, cireng kan macam-macam ya, itu satu bahan baku tapi bisa dibikin macam-macam. Tapi sayangnya mereka itu hanya, hari ini menjual, kemudian setelah dijual ada lebihnya sedikit bisa untuk memenuhi keperluan keluarga. kemudian bikin lagi dijual lagi seperti itu.”

Seorang pelaku usahakan harus mempunyai bisnis plan, agar memiliki kelebihan dalam usaha. Jika mampu menghasilkan keuntungan, maka pelaku usaha akan menambah cabang atau *stock*. Sayangnya, yang terjadi di UMKM kota Bandung ini kebanyakan mereka pembukuannya masih sederhana, masih pembukuan dapur, masih menyampur antara uang produksi dan kebutuhan sehari-hari. Melalui inovasi kebijakan pemerintah bertujuan untuk membuat pelaku usaha fokus, berkembang, dibuatkan program seperti *workshop*, bisnis plan, bahkan memfasilitasi akses pemodal.

Akses pemodalan bagi fasilitasi pelaku usaha dilakukan dengan mengajak para institusi lembaga pembiayaan tidak hanya perbankan, tetapi juga mengajak CSR di BUMN, tidak hanya dalam bentuk modal juga dalam pemenuhan sarana produksinya.

Lebih lanjut Subkoor pengembangan usaha mikro memaparkan motivasi yang terbentuk memberikan semangat dalam memenuhi kebutuhan pelaku usaha untuk mendorong produktivitas.

“Kalau misalkan mereka *catering* mereka butuh peralatannya “Ibu kompor saya sudah jelek” kita carikan CSR yang kira-kira bisa menyediakan peralatan *catering*, kemudian juga ada yang butuh untuk yang produk bawang goreng untuk minyaknya supaya kering butuh *spinner* untuk mengeringkan kita ajukan *spinner*.”

Selain termotivasi melakukan pemenuhan kebutuhan produksi pelaku usaha, kini pemerintah mempunyai program pengentasan kemiskinan ekstrim. Dinas Koperasi dan UKM kerjasama dengan Dinas Sosial dengan mencari pelaku usaha yang termasuk kriteria miskin tetapi mereka memiliki usaha kemudian dibantu dalam akses pemodalan ke Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Kota Bandung. Baznas itu uangnya dari zakat penghasilan dipotong, dikumpulkan di Baznas. Sehingga zakat penghasilan kita itu oleh Baznas digulirkan untuk membantu permodalan para pelaku usaha terutama di kriteria kemiskinan.

Tim pendamping dan pengelola *UMKM Recovery Center* Kota Bandung termotivasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. “Motivasinya ingin mempertahankan pelaku UMKM Kota Bandung itu aja sih sebetulnya, supaya bisa tetap bertahan.”

UMKM mampu bertahan jika ia memiliki kesiapan dalam menjalankan usahanya, mau mengikuti perubahan, mau belajar dan menggali lebih dalam untuk mengembangkan pengetahuan dan mengelola usaha dengan menguasai dunia digital. Memiliki nilai unggul dengan mengutamakan perbaikan sumber daya manusia, akan menjadi nilai tambah dengan munculnya inovasi dan kreativitas.

Pada indikator motivasi, sudah muncul motivasi dari pemerintah dalam mengupayakan pengembangan UMKM agar pelaku usaha mampu bertahan di segala bentuk kondisi dengan mendorong fasilitas dan akses pembiayaan. Kendala yang muncul dari indikator motivasi adalah kurangnya semangat pelaku usaha untuk menjalankan bisnis dengan produktivitas tinggi. Kebanyakan dari mereka pembukuan masih sederhana, bahkan menyatu antara uang produksi dan kebutuhan sehari-hari, sehingga tidak mempunyai bisnis plan.

Salah satu motivasi utama pemerintah dalam mengembangkan UMKM adalah untuk menciptakan lapangan kerja. Dengan bertambahnya jumlah pelaku usaha mikro kecil dan menengah, diharapkan dapat mengurangi angka pengangguran yang masih tinggi, terutama di kalangan generasi muda. Selain itu, pengembangan pelaku usaha juga menjadi salah satu strategi pemerintah dalam menghadapi tantangan globalisasi. Adanya persaingan yang semakin ketat, pelaku usaha diharapkan dapat berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan dinamis.

Melalui program-program pelatihan dan pendampingan, pemerintah berusaha meningkatkan kapasitas dan daya saing UMKM. Pemerintah juga berkomitmen untuk menciptakan iklim usaha yang kondusif bagi usaha mikro kecil dan menengah. Hal ini dilakukan melalui berbagai regulasi dan kebijakan yang mendukung, seperti pengurangan pajak dan kemudahan perizinan. Melalui adanya kebijakan yang pro-UMKM, diharapkan dapat menarik lebih banyak pelaku usaha untuk berinvestasi dan mengembangkan bisnis mereka.

Dalam konteks keberlanjutan, pemerintah juga melihat pengembangan pelaku usaha sebagai cara untuk mendorong pertumbuhan ekonomi yang inklusif. UMKM memiliki potensi untuk memberdayakan masyarakat lokal dan mendukung pembangunan daerah. Dengan mempromosikan produk lokal, pemerintah berharap dapat meningkatkan nilai tambah dan menciptakan rantai pasokan yang lebih berkelanjutan.

2. Perilaku pegawai

Perilaku pegawai dapat menentukan keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi. Suatu organisasi dalam pengelolaannya akan menjadi efektif dan efisien jika mempunyai karakteristik pegawai yang mampu mendorong terwujudnya tujuan tersebut. Perilaku pegawai yang tercermin tentunya positif selaras dengan apa yang menjadi visi misi organisasi. Perilaku pegawai harus mampu melakukan penyesuaian diri terhadap berbagai kondisi dalam menghadapi tantangan yang semakin kompleks di tengah perkembangan zaman yang dinamis. Mereka dituntut untuk melakukan kerja sama tim yang baik sehingga mampu menciptakan berbagai inovasi dalam pemecahan masalah.

Organisasi merupakan wadah bagi sekumpulan orang yang mempunyai tujuan sama, namun dalam implementasinya sering mengalami perdebatan panjang, perbedaan watak, hingga menyebabkan timbulnya masalah. Oleh karena itu, terdapat pembinaan pegawai dalam organisasi untuk mewujudkan keselarasan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Perilaku pegawai berkaitan dengan tindakan yang dilakukan atas dasar reaksi dan tanggapan seseorang dalam ruang lingkup pekerjaan. Reaksi yang positif memancarkan karakteristik yang profesional, memiliki kedisiplinan, tanggung jawab pekerjaan, saling menghormati dan harmonis dalam menjalin hubungan sesama rekan kerja, dan bersikap optimis.

Perilaku pegawai bertujuan untuk memberikan kemudahan dalam memprediksi pegawai yang memiliki potensi untuk dikembangkan sesuai kebutuhan organisasi. Optimalisasi potensi pegawai dapat berguna bagi penyelenggaraan program dan kegiatan. Oleh karena itu, tindakan-tindakan yang muncul harus berdasar pada pedoman organisasi, mampu memahami regulasi dan standar operasional yang ada.

Pegawai memerlukan arahan dalam melakukan inovasi pada pengembangan UMKM di Kota Bandung, agar mewujudkan pertumbuhan perekonomian yang ditandai dengan pelaku usaha tersebut naik kelas dan go global. Pelaksanaan inovasi kebijakan harus memiliki faktor pendukung dari perilaku pegawai yang mampu melakukan perubahan positif dengan inovatif.

Kesiapan pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung memiliki kekurangan, karena tidak memiliki jumlah tenaga yang cukup mengingat banyaknya pelaku usaha yang menjadi binaan. Hal tersebut disampaikan oleh Subkooor pengembangan usaha mikro:

“Memang kita kekurangan tenaga, kurang banget, disini aja bakal banyak yang pensiun, itu kita bingung tahun depan siapa ya, ada ga ya yang mengerti seperti kami bekerja seperti itu. Jadi tenaga kurang, tidak sesuai dengan banyaknya UMKM yang harus kita bina.”

Kesiapan pegawai dalam mengerjakan pekerjaan, dilihat dari seberapa banyak beban kerja yang dipikul. Ketika dalam pelaksanaan program dan kegiatan terdapat keterbatasan tenaga kerja, menjadi lambannya keberhasilan mencapai tujuan yang ditentukan. Kualitas dan kuantitas dari pegawai akan membantu penyelenggaraan menjadi efektif dan efisien. Pekerjaan akan lebih cepat di tindaklanjuti, bahkan sasaran kebijakan menjadi lebih terfokus dengan pembagian kerja yang merata. Selain itu, dalam menjalankan aktivitas organisasi, hal yang harus diperhatikan adalah pemahaman pegawai dalam tugas yang sedang dijalankan. Ketika terdapat seorang pegawai yang tidak mengerti tentang apa yang ia kerjakan, maka akan menjadi kendala dalam proses merealisasikan tugas tersebut.

Seorang pegawai harus memiliki pengetahuan dasar dalam menjalankan program dan kegiatan yang akan direalisasikan kepada masyarakat. Apa jadinya jika pegawai tidak mengerti apapun yang berkaitan dengan layanan yang dibuat untuk kemudian digunakan oleh masyarakat, akan memunculkan kebingungan yang menjadi kendala besar dalam pelaksanaan pekerjaan. Namun, hal tersebut dapat diatasi dengan mengadakan pembinaan bagi pegawai atau dalam

penyelenggaraan program dan kegiatan bekerja sama dengan pihak yang memiliki pengalaman dalam bidang tertentu. Subkoor kemitraan dan jaringan usaha mikro menyampaikan bahwa pegawai tidak ekspert dalam bidang bisnis:

“Nah kalau pegawai, kami kan kerja itu tidak punya *expert* di bidang bisnis gitu ya tentunya kami coba menggandeng tadi *stakeholder* yang memang bergerak di bisnis. Cuman itu yang kita lakukan, fasilitasi terkait dengan pemasaran, fasilitasi dengan permodalan seperti itu yang menjadi konsen apa pokok masalah yang memang dia hadapi oleh pelaku usaha mikro.”

Selanjutnya, Ketua Salapak juga menjelaskan kurangnya pegawai yang memahami digital marketing.

“kita kan personil terbatas, yang dianggarkan juga terbatas. Kalau yang menjalankan ada manajer store, penjaga toko, ada juga admin olshop tapi kan admin olshop sama digital marketing itu beda. Banyaknya kita dapat program dari kampus tapi kadang-kadang enggak sustained-nya karena kan programnya kadang-kadang cuman PKL doang sebentar.”

Kerjasama dengan *stakeholder* yang mengerti bisnis, membantu pegawai yang kurang memiliki kecakapan dan kemampuan dalam berbisnis. Harapannya dengan adanya fasilitasi tersebut, dapat membantu pelaku usaha memenuhi kebutuhannya seperti bagaimana menghadapi pemasaran secara digital, memudahkan akses pemodalan, dan menangani masalah yang menjadi hambatan bagi kelangsungan UMKM. Kesadaran akan pentingnya suatu pengalaman, menjadi kekuatan bagi pelaku usaha untuk tumbuh dan berkembang, sehingga pegawai akan melakukan penyesuaian diri agar memiliki kemampuan untuk memenuhi kebutuhan pelaku usaha yang begitu kompleks.

Subkooor ekspor impor mengemukakan hal yang sama dengan pentingnya pemahaman pengetahuan mengenai bentuk tugas yang akan dikerjakan.

“Kita harus cepat memahami kebijakan dari pusat dulu. kesiapan pemahaman tentang kebijakan yang pertama kebijakan, yang kedua pemahaman tentang tata cara prosedur apa saja yang belum dipersiapkan dokumen dan, yang ketiga mengenai sistemnya sebagai karena kan kita semua sekarang udah online pelayanan juga sekarang sudah online.”

Pentingnya pegawai untuk memahami kebijakan agar ketika menjalankan kebijakan tersebut mampu mengedukasi masyarakat sebagai pelaku usaha untuk bergerak cepat dalam berinovasi menggunakan kreativitas yang dimiliki dalam pencapaian yang optimal. Pemahaman akan kebijakan menjadikan pegawai lebih sigap dalam mengambil keputusan dan tindakan untuk kesuksesan program dan kegiatan. Hal tersebut juga menjadi bentuk perhatian khusus yang dilakukan bahwa pemerintah memiliki sifat teliti untuk memberikan yang terbaik dalam melayani masyarakat. Jika pegawai tidak memiliki karakteristik yang mengutamakan kepentingan pelaku usaha dalam mengemban tugasnya, maka ia akan acuh dan tidak peduli tentang apapun yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Pada indikator perilaku pegawai dalam inovasi kebijakan UMKM di Kota Bandung belum optimal karena terdapat kendala keterbatasan tenaga kerja, sehingga beban kerja yang dipikul oleh seorang pegawai lebih banyak. Selain itu, kondisi pegawai yang tidak ekspert dengan bisnis dan minimnya pengetahuan tentang digital marketing. Namun sudah terdapat upaya pegawai dengan menunjukkan karakteristik teliti dengan melakukan pemahaman kebijakan sebelum direalisasikan kepada masyarakat.

3. Karakteristik budaya masyarakat

Karakteristik budaya masyarakat adalah ciri khas yang dimiliki yang mengandung kearifan lokal. Daya tarik yang dimunculkan adalah hasil dari karakteristik yang lahir dari budaya atau tradisional yang melekat hingga saat ini. Pada konteks pengembangan UMKM, budaya yang ada di tengah masyarakat menjadi kreativitas yang memiliki keunikan tersendiri untuk bisa dinikmati oleh masyarakat lain tidak hanya untuk daerah sendiri. Karakteristik budaya masyarakat mampu mendorong pembentukan inovasi kebijakan yang relevan dengan kondisi lingkungan sehingga penyesuaian akan lebih mudah direalisasikan.

Subkoor pengembangan usaha mikro menjelaskan tentang regulasi baru yang tidak sesuai dengan kondisi dan budaya masyarakat:

“Inovasi kebijakan kalau menurut PP Nomor 7 itu banyak yang tidak sesuainya, sama seperti tadi kriteria berbeda, jauh banget gitu. Jadi mungkin kalau misalnya nanti ada kebijakan lagi yang dimunculkan atau yang diterbitkan sepertinya harus ada kajian dulu atau survey dulu ke masyarakat khususnya ke pelaku usaha. Jadi kebijakan tersebut sesuai dengan kondisi masyarakat dan budaya masyarakat.”

Regulasi dan Kebijakan harus melihat kondisi dari masyarakat dan budayanya. Jika terlalu tinggi tujuan daripada kebijakan tersebut dibuat, maka tingkat kemungkinan untuk tercapainya akan sulit. Pembuatan kebijakan harus realistis untuk diwujudkan, dengan melihat kapasitas dari masyarakat itu sendiri. Semakin banyak tantangan yang ada, harus diiringi dengan usaha untuk keberhasilan kebijakan yang tentunya memperhatikan kemampuan dari masyarakat.

Budaya masyarakat sebagai pelaku usaha di Kota Bandung memiliki keunikan tersendiri dari berbagai sektor yang menjadi produk unggulan yang benar-benar mendefinisikan Bandung, baik itu makanan, fesyen, craft dan lain sebagainya. Sayangnya, banyak pelaku usaha yang pesimis untuk meggapai impian yang lebih tinggi, sehingga dalam merealisasikan usaha mereka hanya sederhana dan terbatas. Hal ini disampaikan lebih jelas oleh Ketua Salapak:

“UMKM sebenarnya mereka tuh kalau bicara global, bukan pesimis soalnya banyak produk yang manajemennya udah bagus bisa, tapi kebanyakan tuh belum siap. Kaya misal itu soes keringnya enak, kalau misal saya pesan buat besok 300 pack bisa engga. Kapasitas, manajemen UMKM belum siap, team nya dan produksinya masih di dapur rumah seada-ada.”

Pemikiran seperti itu membuat pelaku usaha menjadi lamban dalam melakukan perubahan positif seperti berinovasi, menciptakan kreativitas, menghadapi tantangan bukan menghindari, penyesuaian diri, memahami dunia digital dan lain sebagainya. Budaya yang terbentuk membuat UMKM seperti difasilitasi tetapi tidak mau berkembang. Keterbatasan bisa diakali dengan ide-ide yang menjadi solusi dalam pelaksanaan inovasi menjalankan usaha. Sehingga tidak ada alasan kembali dengan pemikiran yang merasa bahwa tidak sanggup untuk melakukan produksi jumlah besar.

Contohnya ada pelaku usaha sektor kuliner yang memahami tantangan dan peluang yang ada untuk dijadikan kesempatan bagi pengembangan usaha, yaitu Ibu Siti sebagai pelaku usaha brand bumbu Rujak Ambu.

“Saya udah 10 tahun menyiapkan diri ketika pameran di Thailand dapat orderan kan dari Taiwan tapi kita angkat tangan karena kan ketersediaan kecombrang bahan bakunya saya masih belum apa ya belum punya ini banyak. Tapi kan pulang dari Thailand tuh jadi kita minimal itu armadanya kayak petaninya udah disiapin, nanem combrang jadi punya tanem sendiri, cengek udah sendiri. Sampai sekarang kan bisa 2.000 per hari.”

Apa yang dilakukan Ibu Siti dalam pemenuhan kapasitas produksi menjadi acuan bagi pelaku usaha lain untuk mampu mengembangkan diri, tidak pasrah menerima keadaan, merasa kekurangan dan sulit untuk menghadapi tantangan sehingga cenderung menghindari tanpa pernah mencoba untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik dengan pilihan tanpa mengambil resiko.

Pada indikator karakteristik budaya masyarakat belum terbentuk keistimewaan dan ciri khas dari keberadaan pelaku UMKM di Kota Bandung, hal tersebut dikarenakan kebijakan yang dibuat pemerintah khususnya PP Nomor 7 Tahun 2021 tentang kemudahan, perlindungan, dan pemberdayaan usaha mikro kecil dan menengah memiliki kriteria yang tinggi bagi usaha mikro dengan menaikkan aset dan omset yang dirasa sulit untuk pencapaian tersebut. Selanjutnya UMKM di Kota Bandung identik dengan pesimis dalam melakukan perubahan, contohnya ada yang manajemen usahanya sudah bagus, tetapi ketika berbicara global belum siap.

Dimensi karakteristik budaya dan perilaku dalam inovasi kebijakan UMKM Bandung belum menampilkan keistimewaan yang menjadi ciri khas. Namun sudah memiliki upaya dalam mendorong hal tersebut dengan adanya motivasi dari pemerintah untuk pengembangan pelaku usaha agar mampu bertahan dalam setiap kondisi melalui fasilitasi pemenuhan kebutuhan. Hanya saja kurangnya semangat dari pelaku usaha itu sendiri membuat lamban dalam melakukan perubahan positif, seperti banyak diantara mereka yang pembukuannya masih sederhana bahkan menyatu antara uang produksi dan kebutuhan sehari-hari, sehingga banyak dari mereka yang tidak memiliki bisnis plan. Selanjutnya

keterbatasan tenaga kerja dalam pengembangan pelaku usaha akan menghambat tujuan dari program dan kegiatan karena beban kerja yang dipikul oleh seseorang lebih banyak, kondisi pegawai yang tidak ekspert dengan bisnis dan *digital marketing*, serta kebijakan yang dibuat dengan kriterianya yang terlalu tinggi tidak sesuai dengan kondisi dan budaya masyarakat, UMKM juga cenderung pesimis ketika berbicara global.

4.2.4. Inovasi Kebijakan UMKM Yang Dilakukan Oleh Pemerintah Seoul Korea Selatan

Inovasi kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah dalam pengembangan dan pemberdayaan UMKM adalah dengan menciptakan ide-ide baru yang didalamnya memiliki unsur-unsur terbaik yang mampu mendongkrak keunggulan dalam pelaksanaan program dan kegiatan. Pemerintah Kota Seoul memiliki kemampuan dalam membaca potensi yang dimiliki sehingga mengalami pertumbuhan secara cepat dan sesuai dengan sasaran kebijakan. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan laju pertumbuhan ekonomi yang terus mengalami kemajuan, bahkan pelaku usaha mikro kecil dan menengah mampu melakukan ekspor. Artinya pelaku usaha di Seoul memiliki inisiatif yang tinggi dalam mengembangkan produk untuk bersaing di pasar nasional hingga global dengan kreativitas yang tinggi.

Pemerintah Seoul selalu bersinergi dengan berbagai pihak yang mendorong keberhasilan dari tujuan yang telah ditetapkan. Komitmen yang kuat menghantarkannya pada kesuksesan besar dalam pengelolaan inovasi kebijakan. Karakteristik yang cepat antara pemerintah dan pelaku usaha menjadi nilai positif dan utama yang membentuk *mindset* atau pola pikir positif dalam melakukan

berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan akibat dari perubahan zaman yang dinamis dan pertumbuhan masyarakat yang kompleks. Kesigapan dari pemerintah dalam merespon perkembangan zaman tersebut, menjadi kunci keberhasilan pemerintah dan masyarakat mampu menghadapi berbagai tantangan yang ada untuk menjadi kekuatan dan kesiapan yang lebih matang dalam menjalankan usaha tersebut.

Pemerintah Seoul dalam pelaksanaan inovasi kebijakan, mampu memasukkan misi budaya dalam tujuannya untuk pertumbuhan sektor ekonomi. Hasilnya adalah Seoul mampu menjadi pemimpin tren global khususnya pada sektor fesyen, *beauty*, dan kuliner. Misi budaya menjadi keunikan dan ciri khas tersendiri yang hanya dimiliki oleh Seoul. Oleh karena itu, faktor tersebut menjadi nilai yang unggul dalam menguasai pasar. UMKM mampu menghantarkan Seoul menjadi kota yang maju secara perekonomian, menyerap tenaga kerja yang tinggi karena tidak semua orang memiliki kesempatan untuk bekerja di perusahaan besar. Jumlahnya yang sangat tinggi, mampu menciptakan lapangan pekerjaan yang menjadikannya sumber pendapatan baik bagi perorangan hingga negara.

Inovasi kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah harus dilakukan dengan sosialisasi yang masif, agar informasi sampai kepada masyarakat yang membutuhkan untuk mendapatkan layanan tersebut. Pemerintah dan masyarakat di Seoul juga telah melek teknologi. Mereka menyadari pentingnya pemanfaatan teknologi dalam kelangsungan usaha mikro kecil dan menengah, sehingga mereka memiliki kecepatan dalam melakukan berbagai adaptasi untuk menciptakan keunggulan, tidak pernah merasa cepat puas sehingga karakteristik yang terbentuk

adalah kemandirian usaha. Lebih lanjut, analisa dari inovasi kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah Seoul adalah menggunakan teori inovasi kebijakan.

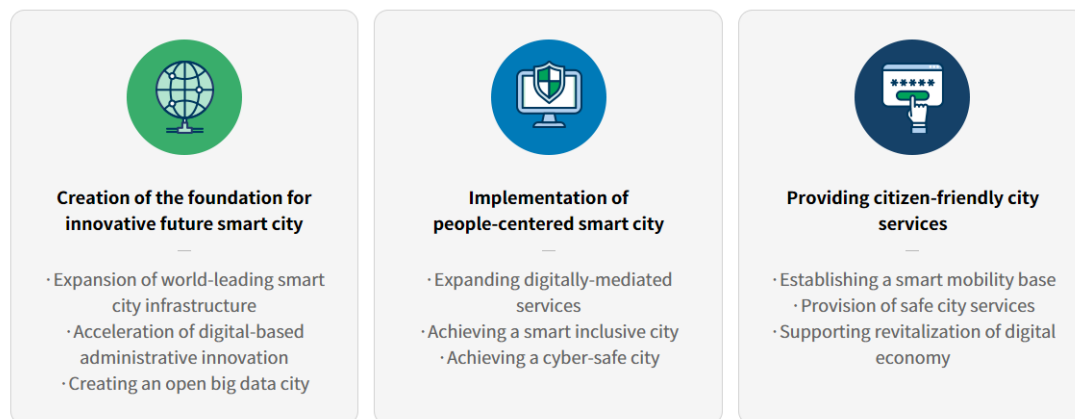
Tujuh dimensi teori inovasi kebijakan dari Jean Eric Aubert Aubert dalam (World Bank, 2010:68-69), diantaranya: strategi teknologi, institusi, kerangka hukum, fokus kebijakan, agen perubahan, serta karakteristik budaya dan perilaku.

4.2.4.1. Strategi teknologi

1. Pengetahuan dan Teknologi

Seoul merupakan kota yang memaksimalkan pemanfaatan teknologi dalam segala aspek. Inovasi kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah dalam pengembangan pelaku usaha menggunakan pemanfaatan digitalisasi secara optimal sehingga mendorong terjadinya kemajuan. Masyarakat dalam penyelenggaraan inovasi kebijakan dituntut untuk memiliki kemampuan dan keterampilan dalam mengelola usaha di dunia digital. Hal tersebut dapat dilihat dengan perkembangan yang begitu pesat bagi kelangsungan UMKM di Seoul. Pada rencana kota hingga tahun 2025, merancang pengembangan dengan konsep *smart city* dengan digitalisasi.

Master Plan for making Smart City & Digitization of Seoul City Government ('22~'25)



Gambar 4. 11

Master Plan for making Smart City & Digitalization of Seoul Government

Sumber: <https://investseoul.org/eng/>

Pada master plan tersebut, terlihat jelas tujuan yang ingin dicapai oleh Pemerintah Seoul dengan melakukan percepatan inovasi melalui pemanfaatan digitalisasi. Memperluas layanan yang diberikan ke masyarakat digital diikuti dengan mobilitas yang cerdas yang akan mendorong masyarakat khususnya pelaku usaha untuk turut berinovasi. Pemerintah juga mampu menciptakan layanan digital dengan kemampuannya dalam mengelola big data untuk memenuhi kebutuhan dalam layanan berbasis digital. Oleh karena itu, penciptaan landasan kota pintar masa depan yang inovatif melekat dengan Seoul.

Kemudahan *transfer knowledge* yang dilakukan oleh pemerintah kepada pelaku usaha, membuat tercapainya tujuan dalam kemajuan usaha. Literasi digital yang tinggi, menyebabkan pemahaman akan pentingnya memiliki kemampuan dan keterampilan dalam menggunakan teknologi untuk pemenuhan kebutuhan. Pemerintah mendukung pemasaran bagi pelaku usaha yang menjanjikan dengan percepatan transformasi online dan digital. Seoul menempati posisi nomor 1 di

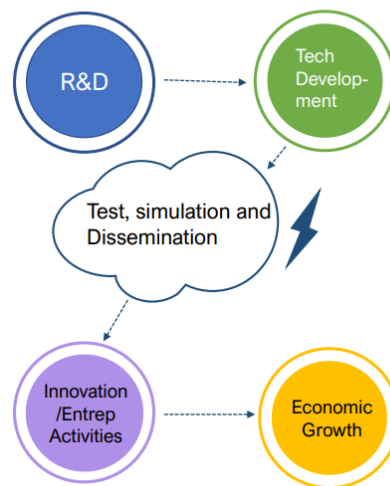
dunia dalam penetrasi *Information and Communication Technologies* (ICT) selama 4 tahun berturut-turut (2018-2021) dengan persentase 86,8 persen dari tingkat penetrasi jaringan komunikasi berkecepatan tinggi (5G) dan Wi-Fi publik gratis. Kondisi tersebut merupakan kemampuan pemerintah menyediakan fasilitas terbaik agar masyarakat termasuk pelaku usaha mampu mendapatkan informasi dengan mudah dan cepat, program dan kegiatan bagi pengembangan pelaku usaha menjadi efektif dan efisien melalui pemanfaatan teknologi sehingga penyebaran informasi tersampaikan dengan baik tepat sesuai dengan sasaran kebijakan.

Aplikasi atau layanan digital yang dikeluarkan oleh pemerintah betul-betul dimanfaatkan dengan optimal oleh masyarakat termasuk pelaku usaha. Pemanfaatan digitalisasi yang tepat pada pengembangan pelaku usaha menghasilkan kemajuan positif berdasarkan data dari Invest Seoul, pasar *e-commerce* dengan penjualan terbesar ke-6 di dunia dengan volume transaksi sebesar 118 miliar dolar. Tantangan perkembangan zaman yang dinamis diiringi dengan teknologi yang semakin canggih, tidak menjadi hambatan bagi pemerintah Seoul dalam implementasi inovasi kebijakan. Pemerintah terus upaya mendorong inovasi dan berani mengambil resiko untuk mewujudkan kota yang inovatif.

Menurut Prof. Lee Jaehoon selaku guru besar *Daejin university* sekaligus advisor *Korea Industry Intelligentization Association* mengemukakan bahwa terdapat empat aspek yang harus diperhatikan dalam pertumbuhan perekonomian yang dilakukan di Korea Selatan termasuk Seoul. "*Economic growth must focus on*

four aspects, namely carrying out development and research, encouraging technological development, creating innovation, and growing entrepreneurship”

Economic Growth = f(R&D, Tech Development, Innovation, Entrepreneurship)



Gambar 4. 12

Economic Growth

Sumber: Prof Lee Jaehoon (2024)

Pertumbuhan ekonomi akan mengalami perkembangan dan kemajuan jika memperhatikan penelitian dan pengembangan dalam menelaah permasalahan strategis yang sedang dihadapi. Pentingnya melakukan penelitian adalah untuk mencegah terjadinya permasalahan yang semakin besar, mengetahui kondisi yang sedang terjadi, dan menemukan solusi yang tepat. Kemudian melakukan pengembangan, setelah mengetahui faktor apa saja yang mengalami kendala maka hal pertama yang pemerintah lakukan adalah membuat faktor tersebut mengikuti berbagai program dan kegiatan untuk mengalami perkembangan. Aspek yang paling utama setelah mengetahui kondisi dan potensi yang dimiliki, maka perlu inovasi untuk menghadapi tantangan zaman dengan menciptakan keunggulan

melalui inovasi. Aspek terakhir adalah wirausaha, artinya penelitian dan pengembangan hingga inovasi dilakukan untuk mengatasi persoalan yang terjadi dalam sektor UMKM dengan membuat suatu karya menggunakan ide-ide baru dan kreativitas yang menciptakan nilai tambah, sehingga mengalami pertumbuhan ekonomi.

Pada indikator pengetahuan dan teknologi dalam inovasi kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah telah optimal. Hal tersebut dapat dilihat dari konsep kota yang menerapkan smart city dan digitization, kemudahan transfer knowledge kepada pelaku usaha mengenai pemanfaatan teknologi hal ini dapat dilihat dari pencapaian yang sangat besar pada transaksi *e-commerce* di Seoul, literasi digital yang tinggi, jaringan komunikasi dan fasilitas wifi publik mempercepat penyebaran informasi mengenai program dan kegiatan yang akan dilakukan, serta kota inovatif yang memiliki kemampuan mengelola big data untuk menciptakan layanan digital.

Teknologi telah menjadi pendorong utama dalam transformasi UMKM di Seoul. Dengan berkembangnya teknologi digital, pelaku usaha kini memiliki akses ke alat dan platform yang memungkinkan mereka untuk beroperasi lebih efisien dan menjangkau pelanggan yang lebih luas. Salah satu contoh penerapan teknologi yang sukses adalah penggunaan aplikasi mobile untuk layanan pelanggan. UMKM di sektor makanan dan minuman telah mengembangkan aplikasi yang memungkinkan pelanggan untuk melakukan pemesanan secara online, sehingga meningkatkan kenyamanan dan kepuasan masyarakat

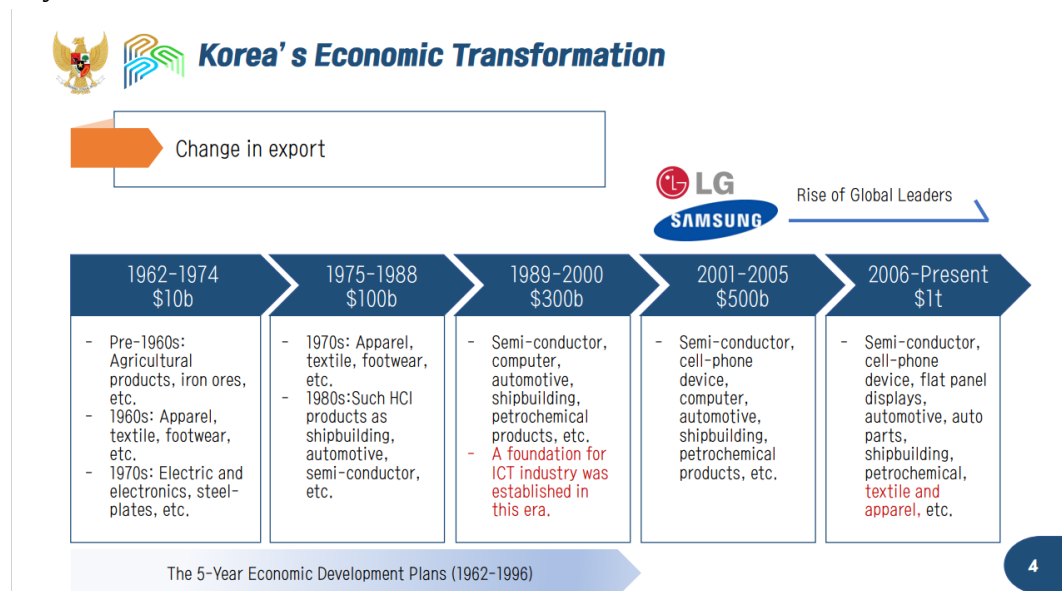
Inovasi juga menjadi kunci bagi UMKM untuk tetap kompetitif. Banyak pelaku usaha di Seoul yang berinvestasi dalam penelitian dan pengembangan untuk menciptakan produk baru yang memenuhi kebutuhan pasar. Misalnya, sebuah perusahaan startup di bidang teknologi telah mengembangkan alat analisis data yang membantu usaha mikro kecil dan menengah memahami perilaku konsumen dan mengoptimalkan strategi pemasaran mereka. Namun, ada tantangan dalam adopsi teknologi, terutama bagi pelaku usaha yang memiliki sumber daya terbatas. Keterbatasan dalam investasi awal untuk teknologi baru dapat menghambat kemampuan untuk bersaing. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah dan lembaga keuangan untuk menyediakan dukungan dan insentif bagi UMKM dalam mengadopsi teknologi.

2. Adaptasi kondisi

Penyesuaian kondisi harus dilakukan agar UMKM mampu bertahan menghadapi berbagai tantangan dari perkembangan zaman yang dinamis. Pelaku usaha yang tidak memiliki kemampuan untuk melakukan adaptasi dengan keadaan yang sedang terjadi, maka ia akan tertinggal bahkan ditinggalkan. Perlunya kehadiran pemerintah untuk merangkul pelaku usaha dalam pemulihan dan bangkit dapat menjadi angin segar bagi pertumbuhan ekonomi daerah bahkan negara.

Korea Selatan melakukan transformasi ekonomi melalui perubahan ekspor. Pada sektor perekonomian mengalami pertumbuhan yang ditandai dengan kemajuan. Pemerintah selalu melakukan penyesuaian diri hingga menghasilkan inovasi kebijakan yang menjawab permasalahan yang ada sebagai solusi yang tepat. Advisor KOIIA mengungkapkan bahwa pemerintah harus berani mengambil langkah perubahan untuk mendorong perubahan yang positif. *“The government takes action and risks quickly by making innovative changes to encourage economic growth.”*

Pemerintah mampu mengambil tindakan secara sigap dengan berbagai resiko yang diterima, menciptakan langkah-langkah strategis dalam penyelenggaraan program dan kegiatan dengan melihat potensi yang dimiliki. Selalu melakukan perubahan mengikuti perkembangan zaman dan pertumbuhan masyarakat.



Gambar 4. 13

Korea's Economic Transformation Change In Export

Sumber: Prof. Lee Jaehoon (2024)

Seoul melakukan adaptasi kondisi dalam pengembangan pelaku usaha untuk mengalami pertumbuhan yang optimal. Seoul terkenal dengan kota fesyen, kecantikan dan kulinernya yang memiliki keistimewaan atau ciri khas yang menjadi nilai unggul. Seoul mengembangkan *smart factory* dalam menjalankan proses pengembangan usaha. *Smart factory* merupakan pabrik pintar yang menghasilkan produk-produk yang disesuaikan dengan biaya dan waktu paling sedikit dengan mengintegrasikan seluruh proses produk mulai dari perencanaan hingga desain, produksi, distribusi, dan penjualan menggunakan teknologi ICT.

Menurut Senior Researcher di *Korea SMEs & Startups Institute* pemerintah memberikan dukungan smart factory sebagai bentuk penyesuaian perubahan zaman dinamis dengan pemanfaatan teknologi yang mendorong produktivitas UMKM.

“Support by the government for installing a win-win smart factory in cooperation with the private sector to enable conglomerates and SMEs to grow together and prepare a voluntary expansion system in the private sector.”

Transformasi yang selalu dilakukan membawa Seoul menjadi kota yang memimpin tren global. Pemerintah yang selalu menyesuaikan inovasi kebijakan dengan kondisi pelaku usaha dengan megembangkan potensi yang dimiliki menciptakan kemampuan tinggi dalam membaca peluang untuk menjadi kesempatan dalam melakukan perubahan.

Pada indikator adaptasi kondisi telah melakukan pengambilan tindakan dengan memuat langkah-langkah strategis untuk menghadapi berbagai rintangan dan tantangan dalam pengembangan pelaku usaha untuk terwujudnya kesuksesan dengan optimalisasi sumber daya dan teknologi. Pemerintah berkontribusi dalam

transformasi ekonomi daerah, hingga mengalami kemajuan dan berkembang menggunakan *smart factory*.

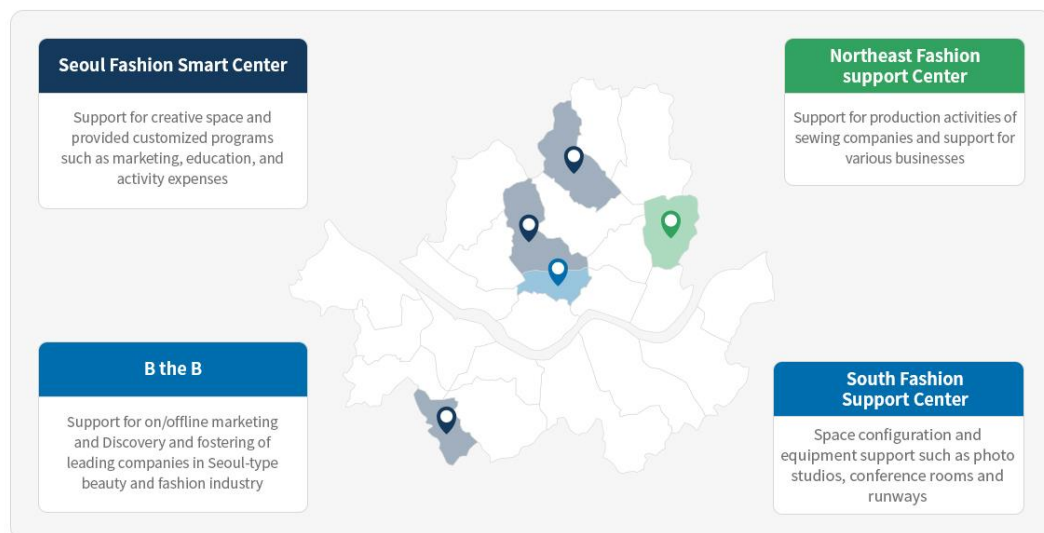
Adaptasi terhadap kondisi pasar yang dinamis menjadi kunci keberlangsungan UMKM di Seoul. Banyak pelaku usaha yang mulai beralih ke platform digital untuk menjangkau konsumen yang lebih luas. Penjualan *e-commerce* di Korea Selatan diperkirakan mencapai 200 triliun won pada tahun 2024, menunjukkan potensi besar bagi pelaku usaha untuk memanfaatkan teknologi digital. Ini menunjukkan bahwa usaha mikro kecil dan menengah di Seoul tidak hanya beradaptasi, tetapi juga berinovasi untuk bertahan dan berkembang di era digital.

Selain itu, dukungan dari pemerintah juga sangat penting dalam pengembangan UMKM. Beberapa program bantuan yang diluncurkan oleh pemerintah Seoul, seperti penyediaan pelatihan bisnis dan akses ke pembiayaan, telah membantu banyak pelaku usaha untuk meningkatkan kapasitas dan daya saing mereka. Program-program ini diharapkan dapat memfasilitasi pertumbuhan yang berkelanjutan dan berkontribusi terhadap perekonomian lokal.

Dalam konteks globalisasi, UMKM di Seoul juga dihadapkan pada tantangan untuk bersaing di pasar internasional. Oleh karena itu, strategi adaptasi yang melibatkan peningkatan kualitas produk, inovasi, dan branding menjadi sangat penting. Dengan memanfaatkan keunikan budaya dan produk lokal, sektor usaha di Seoul dapat menciptakan niche market yang menarik bagi konsumen di luar negeri.

3. Kebutuhan masyarakat

Pemerintah telah berupaya dalam melakukan pemenuhan kebutuhan masyarakat. Pada pengembangan inovasi kebijakan UMKM di Seoul, pemerintah memberikan fasilitas sarana dan prasarana sebagai bentuk perhatian khusus kepada pelaku usaha. Seoul terkenal dengan tren fesyen, kecantikan atau kosmetik, dan kuliner. Pada ketiga sektor tersebut, terdapat strategi yang dirancang untuk mendorong pertumbuhan yang akan berdampak pada kemajuan kota bahkan negara.



Gambar 4. 14

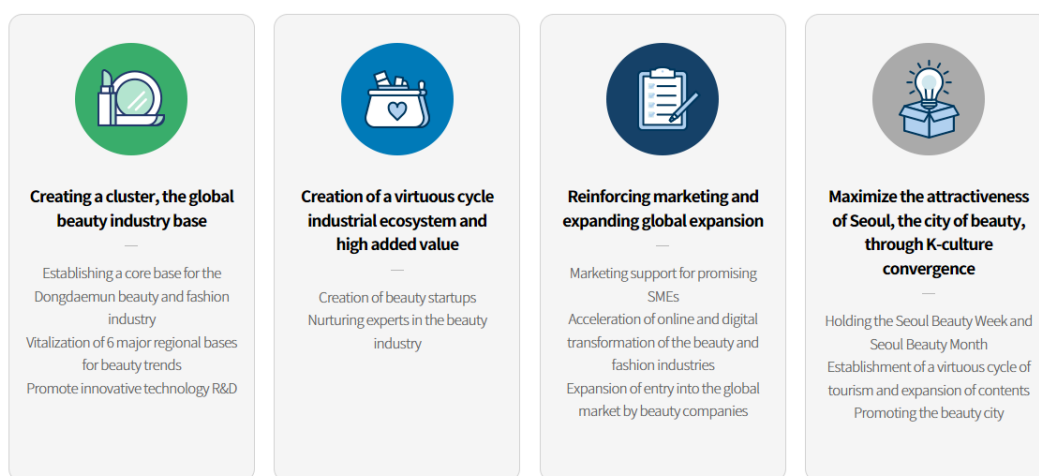
Fasilitas Pengembangan Sektor Fesyen

Sumber: <https://investseoul.org/>

Fasilitas yang diberikan bagi pemenuhan kebutuhan pelaku usaha sektor fesyen adalah dukungan untuk ruang kreatif dan menyediakan program yang disesuaikan seperti pemasaran, pendidikan, dan biaya aktivitas, fasilitas kegiatan produksi, pemasaran online atau offline, konfigurasi ruang dan peralatan pendukung seperti studio foto, konferensi, dan mengadakan *runways* sebagai

bentuk promosi produk lokal. Pemenuhan kebutuhan yang telah dilakukan kepada pelaku usaha sektor fesyen memberikan kontribusi besar pada tren perputaran pasar online pada tahun 2022 sekitar 49 triliun won. Seoul memiliki pusat fesyen yang terletak di Dongdaemun, disana terdapat kumpulan layanan yang berkaitan dengan fesyen, mulai dari toko hingga pabrik jahit untuk manufaktur.

Pada sektor kecantikan atau kosmetik, pemerintah membuat strategi memperluas konsep sektor usaha kecantikan yang berpusat pada kosmetik, dimana sektor lain akan mendapatkan dampak positif secara bersama mengalami pertumbuhan. Perluasan konsep tersebut mulai dari sektor usaha kecantikan ke fesyen dan desain, serta menjadi kota mode dan kecantikan kelas dunia yang mencakup budaya. Strategi tersebut diberi nama *The Seoul, Global Beauty Hub*.



Gambar 4. 15

Basic plan of 'The Seoul, Global Beauty Hub

Sumber: <https://investseoul.org/>

Strategi yang dilakukan oleh pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan sektor kecantikan atau kosmetik adalah dengan mempromosikan penelitian dan pengembangan teknologi inovatif, mendidik para ahli di sektor kecantikan, pemasaran bagi UMKM yang menjanjikan dengan percepatan transformasi online dan digital pada industri kecantikan dan fesyen, perluasan ke pasar global, serta memaksimalkan daya tarik Seoul sebagai *the city of beauty*, melalui *K-culture*. Pasar kosmetik dalam negeri terus tumbuh hingga menempati peringkat 10 di dunia dalam hal konsumsi per kapita dengan nilai ekspor pada tahun 2021 sekitar 149 triliun won.

Selanjutnya, pemenuhan kebutuhan pada sektor kuliner. Makanan tradisional korea menjadi keistimewaan UMKM yang mendunia. Seoul memiliki pasar tradisional yang menjadi tempat pemasaran makanan khas Korea Selatan yang bernama *Gwanjang Market* yang merupakan pasar tradisional tertua dan terbesar di Korea Selatan.



Gambar 4. 16

Gwanjang Market

Sumber: Seoul, Penelitian (2024)

Pada sektor kuliner, pemerintah menggunakan misi budaya, ketika budaya berhasil masuk mampu mendorong pelaku usaha melakukan ekspor. Pemerintah memiliki komitmen yang kuat dalam menmbuhkan pemenuhan kebutuhan pelaku usaha di Seoul. Advisor KOIIA menyatakan bahwa UMKM memiliki kontribusi besar. *“The existence of SMEs is the foundation for the economic sector which makes a major contribution to the city and country.”*

Kekuatan komitmen yang dipegang oleh pemerintah dalam pengembangan pelaku usaha sebagai karakteristik yang membentuk keberhasilan dalam pertumbuhan ekonomi kota. Pemerintah Seoul menyadari bahwa keberadaan pelaku usaha mikro kecil dan menengah seperti pondasi. Pondasi merupakan struktur dasar atau sub yang terletak paling bawah sebagai penopang struktur secara keseluruhan. Artinya pertumbuhan ekonomi akan mengalami kemajuan jika pondasinya memiliki kekuatan, tetapi sektor ekonomi akan hancur ketika pondasinya lemah. Dari latar belakang tersebut maka munculah istilah UMKM sebagai penopang perekonomian, mengingat jumlah yang besar dan memiliki daya serap tenaga kerja yang tinggi.

Pada indikator kebutuhan masyarakat dalam inovasi kebijakan pengembangan UMKM di Seoul dilakukan secara optimal. Pemerintah memberikan fasilitas sarana dan prasarana. Seoul terkenal dengan sektor fesyen, kecantikan atau kosmetik dan kuliner. Pemerintah menciptakan strategi dengan mendirikan pusat fesyen di Dongdaemun, dan merancang konsep The Seoul, Global Beauty Hub yaitu sebagai bentuk perluasan konsep seperti simbiosis mutualisme dari sektor kecantikan juga akan terhubung dengan fesyen dan desain

dalam kelas dunia yang mengangkat unsur budaya. Pada pemenuhan kebutuhan masyarakat dalam hal ini pelaku usaha, pemerintah memiliki kekuatan komitmen yang mendorong keberhasilan dari terpenuhinya kebutuhan sesuai sasaran kebijakan.

Pada dimensi strategi teknologi, pemerintah Seoul telah optimal dalam mengembangkan inovasi kebijakan UMKM. Pemerintah membuat rencana jangka panjang dengan mengangkat konsep *smart city dan digitization*, kemudahan pemerintah melakukan *transfer knowledge* kepada pelaku usaha dikarenakan literasi digital yang tinggi, keunggulan fasilitas yang memadai dari teknologi berupa jaringan komunikasi dan wifi publik mendorong penyebaran informasi secara cepat. Pemerintah melakukan transformasi ekonomi untuk menciptakan kemajuan. Seoul juga termasuk kota inovatif yang memiliki kemampuan mengolah big data menjadi layanan digital.

4.2.4.2. Institusi

1. Penyediaan Mekanisme

Penyediaan mekanisme pada pelaku usaha telah dilakukan secara efektif dan efisien. Pemerintah selalu meng-*update* informasi di website ataupun aplikasi yang disediakan untuk kemudahan masyarakat mendapatkan informasi mengenai program dan kegiatan yang dilakukan. Sosialisasi yang dilakukan sangat masif dengan pemanfaatan digitalisasi. Peran pemerintah dalam penyediaan mekanisme mendorong pelaku usaha bertumbuh dan berkembang melalui ruang kreatif yang disediakan agar mampu bertukar ide untuk menghasilkan sebuah karya yang memiliki nilai unggul dan mampu berdaya saing secara global.

Penyediaan mekanisme dalam inovasi kebijakan UMKM memberikan pemodalan bagi pelaku usaha yang memiliki potensi untuk mengalami pertumbuhan. Pemerintah memberikan bantuan langsung dan tidak langsung sebagai upaya mendorong pelaku usaha memiliki kemampuan dan keterampilan yang tinggi. Penyediaan mekanisme secara langsung ada berupa bantuan dana dan fasilitas produksi.

Senior Researcher KOSI menyatakan bahwa pemerintah sangat memberikan dukungan untuk UMKM dengan pemanfaatan teknologi.

“Support by the government for installing a win-win smart factory in cooperation with the private sector to enable conglomerates and SMEs to grow together and prepare a voluntary expansion system in the private sector.”

Penyediaan mekanisme yang dilakukan pemerintah untuk memasang pabrik pintar yang saling menguntungkan, menggunakan sistem kerjasama dengan sektor swasta untuk memungkinkan konglomerat dan UKM tumbuh bersama dan mempersiapkan sistem perluasan sukarela di sektor swasta. Terdapat dua tipe bantuan yang diberikan. Tipe pertama Ketika sebuah lembaga pengorganisir (konglomerat) dan sebuah UKM/perusahaan menengah yang kuat membayar 70% dari total biaya bisnis sedangkan Pemerintah membayar 30%. Tipe kedua Ketika sebuah perusahaan kecil memasang pabrik pintar tingkat dasar senilai KRW 10 juta, pemerintah membayar 100%, bersama dengan konglomerat.

Selanjutnya penyediaan mekanisme secara tidak langsung merupakan program kelengkapan perizinan atau legalitas usaha, pendidikan dan pelatihan bagi pelaku usaha untuk mengasah pengetahuan dan kemampuan dalam berinovasi dan

menghadapi tantangan zaman, serta pemasaran produk lokal melalui pemanfaatan teknologi untuk mendorong ekspor dengan pertumbuhan ekonomi lokal.

Pada indikator penyediaan mekanisme inovasi kebijakan UMKM di Seoul telah dilakukan secara efektif. Sosialisasi dilakukan secara masif menggunakan pemanfaatan digitalisasi. Pemerintah selalu melakukan pembaharuan data informasi pada layanan digital yang dapat diakses oleh masyarakat. Menciptakan ruang kreatif. Memberikan pemodalan seperti bantuan dana fasilitas produksi berbasis teknologi secara langsung kepada pelaku usaha yang memiliki potensi besar dapat mengalami pertumbuhan. Penyediaan mekanisme secara tidak langsung berupa perizinan dan legalitas usaha, serta pendidikan dan pelatihan untuk mendorong kemajuan usaha.

Pemerintah Seoul telah mengembangkan berbagai mekanisme untuk mendukung UMKM, yang mencakup program pembiayaan, pelatihan, dan akses ke pasar. Salah satu inisiatif utama adalah program pinjaman mikro yang dirancang untuk membantu pelaku usaha mendapatkan akses ke modal dengan syarat yang lebih fleksibel. Selain pembiayaan, pelatihan dan pengembangan keterampilan juga menjadi fokus utama dalam mendukung sektor usaha. Pemerintah Seoul menawarkan berbagai program pelatihan yang mencakup manajemen bisnis, pemasaran digital, dan penggunaan teknologi informasi.

Akses ke pasar juga merupakan aspek penting dalam mendukung pertumbuhan pelaku usaha. Pemerintah Seoul telah menciptakan platform online yang memungkinkan UMKM untuk memasarkan produk mereka secara lebih luas. Platform ini tidak hanya membantu sektor usaha dalam menjangkau konsumen,

tetapi juga memberikan kesempatan untuk berkolaborasi dengan bisnis lain. Selain itu, dukungan dari sektor swasta juga memainkan peran penting dalam penyediaan mekanisme bagi usaha mikro kecil dan menengah. Banyak perusahaan besar yang telah menjalin kemitraan dengan UMKM untuk membantu mereka dalam pengembangan produk dan pemasaran. Contoh sukses dapat dilihat dari kolaborasi antara UMKM dan perusahaan *e-commerce* besar yang memungkinkan produk lokal untuk dijual secara online, menjangkau pasar yang lebih luas. Dengan berbagai mekanisme yang telah diterapkan, penting untuk terus mengevaluasi efektivitasnya dan melakukan penyesuaian yang diperlukan.

2. Diskresi Aturan

Pemerintah Seoul dalam mengelola inovasi kebijakan UMKM memiliki konsistensi antara pemerintah pusat dan daerah, tingginya komitmen pemerintah dalam membuat Seoul sebagai kota ekonomi global yang inovatif. Program dan kegiatan untuk mewujudkan kota ekonomi global adalah dengan memperhatikan sektor usaha mikro kecil dan menengah, membantu pelaku usaha memecahkan tantangan manajemen, mempercepat konvergensi teknologi, serta mendukung pengembangan kualitas industri manufaktur perkotaan.

Pemerintah pusat membuat aturan Act No. 13093, Jan. 28, 2015 tentang *The Promotion Of Technology Innovation Of Small And Medium Enterprises*. Hal tersebut selaras dengan sasaran kebijakan dari pemerintah Seoul untuk pemanfaatan teknologi bagi pelaku usaha agar mengalami pertumbuhan yang optimal. Perusahaan di Seoul terbagi menjadi dua kategori yaitu perusahaan chaebol dan UMKM. Perusahaan chaebol merupakan perusahaan besar yang

dijalankan oleh konglomerat yang berdasarkan garis keturunan atau dinasti keluarga. Lebih dari 70% perusahaan merek global dengan teknologi kelas dunia, seperti Samsung, LG, dan Hyundai, berlokasi di Seoul.

Kendala yang paling utama karena chaebol memiliki intervensi yang sangat besar pada perekonomian dan bahkan memegang sektor industri penting dalam kemajuan perekonomian Korea Selatan. Pemerintah Seoul harus mampu menyediakan kesetaraan peraturan bagi penyelenggaraan usaha besar ataupun usaha kecil untuk bersaing secara sehat dan adil.

Pada indikator diskresi aturan terdapat konsistensi pemerintah pusat dan daerah dalam pencapaian tujuan bersama menciptakan ekonomi global dengan inovasi teknologi pada UMKM. Kendala yang terjadi adalah adanya intervensi besar dari perusahaan besar milik konglomerat atau biasa disebut chaebol yang akan berdampak pada pelaku usaha mikro kecil dan menengah.

Kendala lainnya adalah tantangan dalam menghadapi persaingan global. Di era globalisasi, chaebol harus bersaing tidak hanya dengan perusahaan domestik tetapi juga dengan perusahaan multinasional dari negara lain. Perubahan regulasi dan kebijakan pemerintah juga menjadi kendala yang signifikan bagi chaebol. Pemerintah Korea Selatan telah mengimplementasikan berbagai reformasi untuk mengatasi masalah monopoli dan meningkatkan persaingan di pasar. Sebagai contoh, pada tahun 2020, pemerintah mengeluarkan undang-undang yang membatasi kekuasaan chaebol dalam akuisisi dan merger, yang bertujuan untuk mendorong persaingan yang lebih sehat di pasar. Reformasi ini dapat mengubah

cara chaebol beroperasi dan memaksa mereka untuk menyesuaikan strategi bisnis mereka.

Masalah kepemilikan di chaebol sering kali berakar pada struktur kepemilikan yang kompleks dan terpusat. Banyak chaebol memiliki struktur holding yang memungkinkan pemilik keluarga untuk mempertahankan kontrol yang signifikan meskipun memiliki persentase kecil dari saham. Chaebol di Korea Selatan memiliki struktur kepemilikan yang terdistribusi, di mana satu keluarga mengendalikan lebih dari 30% saham, menciptakan risiko konflik kepentingan dan pengambilan keputusan yang tidak transparan. Hal ini menjadi perhatian utama bagi investor dan pemangku kepentingan lainnya.

3. Stimulasi Perubahan

Pemerintah Seoul selalu mengikuti perubahan yang diakibatkan dari perkembangan zaman yang dinamis serta pertumbuhan masyarakat yang mengakibatkan kebutuhan semakin kompleks. Stimulasi perubahan yang dilakukan oleh Seoul adalah melakukan survey kepada pelaku usaha untuk mengetahui hambatan yang terjadi pada lingkungan bisnis UMKM, untuk kemudian memberikan pengembangan inovasi dan perbaikan sumber daya manusia untuk mampu melakukan pemasaran lebih luas hingga melakukan ekspor.

Senior Researcher KOSI mengemukakan bahwa arah kebijakan yang dilakukan pemerintah untuk mendorong perubahan positif adalah melalui inovasi teknologi.

“Remove barriers for SMEs and improve the business environment. Supports startups, venture businesses, micro businesses and traditional markets. Developing technological innovation and human resources for SMEs, assisting marketing, promoting SME exports. There are many policy

organizations affiliated with the Ministry Small and Medium Enterprises and Startups.”

Arah kebijakan tersebut dilakukan dengan cara memanfaatkan sosial media sebagai media promosi serta media untuk memantau perubahan tren usaha. Oleh karena itu, pemerintah memiliki kemampuan menciptakan kriteria berdasarkan potensi UMKM untuk melahirkan pertumbuhan yang optimal. Seoul juga dikenal sebagai pemimpin tren global, inovasi yang dilakukan mampu mengangkat keunggulan yang dimiliki menjadi nilai tambah bagi ekonomi lokal.

Menurut atase pendidikan dan kebudayaan Kedutaan Besar Republik, menyatakan tentang karakteristik pelaku UMKM di Seoul dalam *Focus Grup Discussion*, bahwa: *“The characteristics of SMEs in Seoul are fast, business actors have high productivity, so they have the ability to follow changes through innovation policies issued by the government.”*

Karakteristik pelaku usaha yang cepat mendorong teralisasinya sasaran kebijakan UMKM secara tepat. Stimulasi perubahan yang dilakukan oleh pemerintah akan teralisasi secara optimal jika mendapatkan respon positif dari pelaku usaha sebagai penerima layanan atau kebijakan. Berdasarkan *The Ministry of SMEs and Starups Korea* kriteria usaha Kecil adalah memiliki pendapatan penjualan tahunan kurang dari 1 hingga 12 miliar Won Korea (ambang batas bervariasi menurut industri), dan Perusahaan Kecil mencakup Perusahaan Mikro. Sedangkan kriteria usaha menengah adalah pendapatan penjualan tahunan kurang dari 40 hingga 150 miliar Won Korea (ambang batas bervariasi menurut industri).

Pelaku usaha memiliki kesadaran untuk terus bertumbuh dan berkembang melalui masukan-masukan yang diberikan oleh pemerintah dalam penyelenggaraan inovasi kebijakan sehingga UMKM selalu melakukan perubahan dengan mengoptimalkan kemampuan dan keterampilan dalam menciptakan suatu karya yang memiliki nilai tambah dan daya saing tinggi. Karakteristik positif akan melahirkan pemikiran dan tindakan yang baik, munculnya rasa ingin tahu, belajar dengan menggali informasi lebih mendalam, menciptakan berbagai pengalaman, melakukan analisis menyeluruh dengan berbagai faktor yang akan melahirkan peluang dan kesempatan untuk mengalami kemajuan.

Indikator stimulasi perubahan pemerintah peka terhadap kondisi dan lingkungan UMKM sehingga mengetahui berbagai hambatan yang terjadi, menciptakan arah kebijakan yang mendorong pengembangan pelaku usaha untuk memiliki karakteristik cepat dan siap mengikuti perubahan melalui masukan-masukan dari pemerintah.

Salah satu faktor utama yang mendorong perubahan di Seoul adalah kebijakan pemerintah yang proaktif. Pemerintah Seoul telah meluncurkan berbagai program untuk meningkatkan kualitas hidup warganya. Seoul juga berinvestasi dalam teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan efisiensi layanan publik. Dengan mengimplementasikan sistem Smart City, pemerintah Seoul berusaha untuk mengintegrasikan teknologi dalam pengelolaan kota. Inisiatif ini menunjukkan bahwa perubahan di Seoul tidak hanya bersifat fisik, tetapi juga mencakup inovasi teknologi yang mendukung keberlanjutan kota.

Contoh lain dari stimulasi perubahan adalah revitalisasi kawasan tertentu di Seoul, seperti Dongdaemun Design Plaza (DDP) yang dirancang oleh arsitek terkenal Zaha Hadid. DDP tidak hanya menjadi pusat budaya dan seni, tetapi juga menarik wisatawan dan bisnis baru ke daerah tersebut. Revitalisasi ini menunjukkan bagaimana perubahan fisik dapat memberikan dampak positif terhadap ekonomi lokal dan meningkatkan daya tarik kota secara keseluruhan.

Kebijakan pemerintah juga berperan penting dalam stimulasi perubahan UMKM. Pemerintah Seoul telah meluncurkan berbagai program dukungan, seperti pemberian subsidi dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan manajerial dan teknis para pelaku usaha. Program-program ini bertujuan untuk membantu berbagai sektor usaha bertransformasi dan berinovasi, sehingga mampu bersaing di pasar domestik maupun internasional. Misalnya, program "Seoul Start-up Hub" menyediakan ruang kerja bersama dan akses ke mentor bagi para wirausahawan baru

Pada dimensi institusi pemerintah Seoul dalam inovasi kebijakan UMKM telah melakukan upaya penyediaan mekanisme dengan sosialisasi yang masif menggunakan pemanfaatan digitalisasi, pemerintah selalu melakukan pembaharuan informasi untuk mempercepat penyebarluasan program dan kegiatan bagi pelaku usaha, menciptakan ruang kreatif serta memberikan pemodalan berupa bantuan dana langsung dan fasilitas produksi bagi pelaku usaha yang memiliki potensi besar dalam pertumbuhan sektor ekonomi. Adanya konsistensi pemerintah pusat dan daerah yang ditunjukkan dengan terjalinnya koordinasi dalam pencapaian tujuan ekonomi global melalui pemanfaatan teknologi pada sektor

usaha mikro kecil dan menengah. Selain itu menciptakan arah kebijakan dengan mengembangkan inovasi teknologi, pemasaran dan mendorong UMKM ekspor, dapat membentuk karakteristik pelaku usaha yang cepat mengikuti perubahan yang ada.

4.2.4.3. Kerangka hukum

1. Regulasi

Pemerintah pusat dan daerah bersinergi dalam membuat inovasi kebijakan UMKM. Pada pelaksanaannya, pemerintah Seoul selalu berpedoman dengan kebijakan dari pusat. Hal ini akan mengakibatkan selarasnya tujuan bersama dalam mendorong UMKM mengalami pertumbuhan, perkembangan dan mendunia. *The Ministry of SMEs and Starups Korea* bertujuan untuk memperkuat daya saing dan mendukung inovasi UMKM. Misinya adalah mengembangkan dan menerapkan kebijakan pemerintah pada tiga bidang berikut ini:

- 1) Mempromosikan Pertumbuhan Bisnis. Menyadari bahwa pertumbuhan Badan Usaha berhubungan langsung dengan pertumbuhan perekonomian nasional. Oleh karena itu, pemerintah pusat menerapkan berbagai kebijakan yang bertujuan untuk mendorong pertumbuhan perusahaan di semua tahap perkembangan mulai dari start-up hingga UKM, dari sektor usaha kecil menengah hingga perusahaan global.
- 2) Membina Startup Bisnis. Startup berbasis teknologi dan pengetahuan dapat menghadirkan inovasi dan energi bagi seluruh ekosistem bisnis. Untuk itu, Pemerintah pusat berupaya menumbuhkan ide-ide baru untuk dijadikan peluang usaha baru, serta siklus pendanaan.

- 3) Mendukung Usaha Mikro. Untuk memperkuat daya saing usaha mikro yang merupakan pondasi penting perekonomian domestik.

Selaras dengan visi masa depan Seoul, bahwa pemerintah menerapkan Visi Seoul 2030 untuk mewujudkan 4 nilai utama masa depan serta 16 tujuan strategis. Salah satu diantaranya adalah *Enhancing Seoul Global Urban Competitiveness*. Visi tersebut adalah untuk menciptakan Kota Seoul yang mempunyai daya saing global sehingga mampu memimpin tren dunia. Tujuan strategis diantaranya menjadikan pusat ekonomi asia, dengan menciptakan sektor usaha inovatif yang memiliki karakteristik khusus sebagai kesitimewaan UMKM dengan mengangkat budaya serta membangun ekosistem digital yang akan mendorong sektor usaha mengalami pertumbuhan.

Keistimewaan UMKM menjadi nilai unggul yang hanya dimiliki oleh Seoul, suatu karya akan menciptakan nilai yang berbeda-beda. Originalitas menjadi hal utama untuk melihat makna dari apa yang menjadi landasan inovasi dan kreativitas yang menghasilkan nilai tambah. Seoul memiliki karateristik yang kuat untuk mendongkrak perekonomian dan memimpin global. Visi masa depan Seoul di Tahun 2030 sebagai berikut:



Gambar 4. 17

*Seoul's Future Visions*Sumber: *Seoul Metropolitan Government* (2024)

Regulasi yang dikeluarkan oleh pemerintah Act No. 13865, Jan. 27, 2016 tentang kerangka bertindak pada UMKM yang bertujuan untuk mengatur hal-hal mendasar mengenai penetapan arah usaha mikro, kecil dan menengah serta upaya pembinaan untuk mendukung pertumbuhan yang kreatif dan mandiri, memperbaiki struktur industrinya, dan memfasilitasi keseimbangan pembangunan.

perekonomian nasional. Berdasarkan kerangka tindakan menentukan arah pelaku usaha mikro kecil dan menengah, pemerintah Seoul dalam melaksanakan program dan kegiatan dari inovasi kebijakan yang dibuat selalu membuat standar operasional prosedur yang spesifik, sehingga menjadi landasan dalam mengantisipasi kondisi yang muncul secara tidak terduga sekaligus sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab agar tidak melakukan penyimpangan dari apa yang sudah ditetapkan.

Fungsi hukum Kedutaan Besar Republik Indonesia untuk Seoul pada *Focus Grup Discussion* menyatakan bahwa pemerintah Seoul memiliki komitmen yang kuat dalam melaksanakan inovasi kebijakan. *“The commitment of the regional government here is very strong, there are no conditions for sudden policy changes, everything follows and is guided by the center, of course leading to technological innovation.”*

Pemerintah daerah yang memiliki komitmen dalam melaksanakan inovasi kebijakan akan mengalami kemudahan dalam proses menjalankan program dan kegiatan untuk pencapaian tujuan. Komitmen menjadi karakteristik yang mendorong pemerintah melakukan upaya terbaik dalam mengatasi berbagai persoalan yang muncul dengan solusi yang cepat dan tepat.

Pada indikator regulasi adanya sinergi pemerintah pusat dan daerah dalam inovasi kebijakan UMKM. Tujuan utama pemerintah pusat adalah memperkuat daya saing dan mendukung inovasi pelaku usaha mikro kecil dan menengah, sedangkan tujuan dari pemerintah Seoul berpedoman dari kebijakan pusat yaitu menciptakan kota yang memiliki daya saing global dengan menjadi pusat ekonomi

Asia dengan mendorong inovasi teknologi pada sektor usaha. Selain itu, pemerintah seoul memiliki karakteristik komitmen yang kuat dalam menjalankan inovasi kebijakan.

2. Quality Control

Quality control dalam implementasi inovasi kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah Seoul telah terstruktur dan terarah sehingga menimbulkan dampak positif pada pertumbuhan UMKM. Peran pemerintah menjadi faktor penentu keberhasilan dari kebijakan yang telah ditetapkan. Keberhasilan tercapai jika kualitas kontrol memiliki efek yang bermanfaat bagi pelaku usaha. Peran inovasi dalam *quality control* sebagai pendukung untuk memicu terjadinya program dan kegiatan yang optimal.

Advisor KOIIA mengemukakan bahwa terdapat 10 peran inovasi bagi UMKM:

“The role of SMEs in the era of ‘innovation’. Forming of a stable foundation in national economy, a factor that is vital to the growth of national economy, Contributing to export, a driving force of the advanced industrial structure, a catalyst to balanced growth, ability to account for business cycle, contributing to the improvement of balance of payments, expanding consumer’s choices, technological innovations, and reactivating regional economy.”

10 peran inovasi tersebut memberikan makna bahwa pentingnya UMKM bagi pertumbuhan ekonomi nasional. Pelaku usaha mikro kecil dan menengah menjadi kekuatan ekonomi lokal yang memiliki keistimewaan menjadi nilai unggul untuk menghadapi pasar global.

- 1) Membentuk Formasi yang stabil dalam Ekonomi Nasional. UMKM merupakan mayoritas mutlak dalam hal jumlah perusahaan bisnis. Oleh karena itu, perkembangan dan pertumbuhan UMKM tidak dapat dihindari untuk pertumbuhan ekonomi nasional yang sehat.
- 2) Faktor yang Sangat Penting Untuk Perumbuhan Ekonomi Nasional. UMKM cenderung lebih lincah dan fleksibel dibandingkan perusahaan besar dalam menanggapi permintaan baru.
- 3) Kontribusi ke Ekspor. Dengan menerapkan strategi pasar niche, UMKM dapat merespons dengan relatif lebih mudah dibandingkan perusahaan besar terhadap kebijakan perdagangan protektif dari negara-negara importir.
- 4) Sebuah Kekuatan Penggerak dari Struktur Industri yang maju. Tanpa kontribusi UMKM, keterkaitan dan pembagian kerja dalam sebuah perusahaan besar sendirian tidak memungkinkan efisiensi manufaktur. Karena, saling ketergantungan dan hubungan dalam/antara industri telah berkembang menjadi tingkat kompleksitas yang lebih besar daripada sebelumnya.
- 5) Katalis untuk pertumbuhan yang seimbang. Ketidakseimbangan regional yang serius terkait dengan pertumbuhan, kepadatan penduduk yang tinggi di kota dan rendah di daerah pedesaan, dan sejenisnya telah terjadi sebagai hasil dari kebijakan pembangunan pertumbuhan tinggi, yang menyebabkan kekurangan rumah, kemacetan lalu lintas, polusi, kemiskinan, dan sejenisnya di kota.

- 6) Kemampuan untuk Menghitung Siklus Bisnis. KM dapat berfungsi sebagai penyangga siklus bisnis yang berfluktuasi karena mereka gesit dan gesit fleksibel. Mereka dapat menghindari PHK besar-besaran atau penutupan usaha yang disebabkan oleh penurunan siklus bisnis.
- 7) Berkontribusi pada perbaikan neraca pembayaran. Peran penting UMKM adalah sebagai pemasukan devisa asing. Pada saat yang sama, mereka berkontribusi pada penghematan devisa dengan mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya lokal.
- 8) Memperbesar pilihan Konsumen.UMKM memperluas pilihan konsumen terutama di pasar khusus/regional di mana perusahaan besar menganggap diri mereka tidak cocok untuk masuk.
- 9) Inovasi Teknologi. UMKM cenderung mengembangkan produk, teknologi, dan desain baru dengan biaya yang relatif lebih rendah. Pola ini dapat sesuai dengan pola perubahan teknologi dalam masyarakat berbasis pengetahuan.
- 10) Re-aktivasi Ekonomi Regional. UMKM berkontribusi untuk membangkitkan kembali ekonomi regional dengan meningkatkan peluang kerja, menanggapi perubahan lingkungan secara fleksibel, berfungsi sebagai pusat penyebaran/informasi, dan sejenisnya.

Pemerintah Seoul menyadari keberadaan peran inovasi bagi pelaku usaha mikro kecil dan menengah untuk kemudian membuat berbagai alternatif mengatasi persoalan dengan digitalisasi. Inovasi kebijakan dilakukan dengan menjalin kemitraan untuk melakukan inkubator pelaku usaha. Perbaikan sumber daya manusia menjadi aspek utama yang dilakukan agar memiliki kualitas memadai

yang mampu menghadapi tantangan zaman. Kesiapan yang matang bagi proses pemberdayaan dan pengembangan UMKM dilihat dari tindakan yang dipilih oleh pelaku usaha. Jika ia menghindari atau menolak perubahan, maka ia akan stagnan tidak mengalami kemajuan. Jika mereka menerima dan melakukan perubahan maka akan menciptakan kemajuan yang tentunya harus dipersiapkan terlebih dahulu.

Pada indikator *Quality control* pemerintah menyadari peran UMKM dalam perekonomian nasional dengan kekuatan ekonomi lokal. Kesadaran akan pentingnya hal tersebut, membuat pemerintah Seoul melakukan kemitraan dengan perusahaan besar untuk melakukan inkubator pelaku usaha, serta memperbaiki sumber daya manusia untuk siap menghadapi tantangan perubahan zaman.

Dimensi kerangka hukum pada inovasi kebijakan usaha mikro kecil dan menengah di Seoul telah dilakukan dengan optimal. Pemerintah pusat dan daerah bersinergi dalam pencapaian tujuan bersama melalui inovasi kebijakan yang diberikan kepada pelaku usaha mikro, kecil dan menengah. Pemerintah pusat memiliki tujuan memperkuat daya saing dan mendukung inovasi UMKM dalam mencapai global. Pemerintah Seoul memiliki tujuan untuk tahun 2030, Seoul menjadi kota yang mempunyai daya saing global dengan mendorong inovasi teknologi pada UMKM. Selain itu, pemerintah memiliki karakteristik komitmen yang kuat dalam pelaksanaan inovasi kebijakan kepada pelaku usaha.

4.2.4.4. Fokus kebijakan

1. Sektor inovasi kebijakan

Sektor inovasi kebijakan di Seoul ada tiga yang menjadi pemimpin tren global yaitu fesyen, beauty atau kecantikan yang identik berkaitan dengan kosmetik dan kuliner. Ketiga sektor usaha tersebut menjadi perhatian khusus bagi pemerintah untuk melakukan pemberdayaan, pengembangan dan kemampuan melakukan ekspor. Seoul termasuk kota yang memiliki jumlah pelaku usaha terbesar di Korea Selatan setelah kota Gyeonggi. Seoul memiliki jumlah pelaku usaha mikro kecil dan menengah sekitar 99,7 persen, ditengah kota padat penduduk mengakibatkan konsumsi tinggi yang memiliki dampak positif bagi kehadiran UMKM. Melihat potensi yang sangat besar bagi ketiga sektor usaha tersebut, pemerintah membuat program dan kegiatan untuk mengembangkan pelaku usaha sebagai kekuatan ekonomi lokal yang akan mendongkrak sektor perekonomian nasional.

Berdasarkan program dari *Seoul Metropolitan Government*, membuat program ON Seoul Market untuk mendukung pemasaran pelaku usaha mikro kecil dan menengah. Tujuannya adalah memperluas kegiatan pemasaran yang merupakan produk unggulan dari UMKM. Pemerintah aktif melaksanakan program tersebut sebagai upaya agar pelaku usaha mengalami kemajuan yang akan berdampak pada sektor ekonomi.

On Seoul market menjadi wadah pelaku usaha mikro, kecil dan menengah untuk mempromosikan fesyen, makanan dan kosmetik. Sama hal nya dengan di Kota Bandung atau pada umumnya di Indonesia, pemerintah melakukan kemitraan

dengan sektor swasta mengenai fasilitas yang menunjang pemasaran digital seperti Shopee, Tokopedia, Gojek dan Grab. Sedangkan pemerintah Seoul, memiliki inisiatif sendiri untuk menciptakan layanan berbasis digital secara mandiri yang berdampak positif bahkan sangat besar bagi daerah bahkan negara.

Dukungan lainnya yang diberikan oleh pemerintah adalah pembinaan sektor usaha fesyen dan kecantikan sebagai upaya mempromosikan keunggulan Seoul. Platform pengembangan *Seoul Fashion Hub* dan penyelenggaraan *Seoul Fashion Week*. Selain itu, juga menciptakan dan mengoperasikan infrastruktur cerdas untuk inovasi proses manufaktur.

Seoul Metropolitan Government memberikan dukungan pada sektor fesyen untuk masuk ke berbagai platform *e-commerce* menjangkau skala internasional untuk merevitalisasi sektor fesyen yang mengalami stagnasi dan memperkuat daya saing. Pemerintah juga merancang konsep *The Seoul, Global Beauty Hub* Perluasan konsep tersebut mulai dari sektor usaha kecantikan ke fesyen dan desain, serta menjadi kota mode dan kecantikan kelas dunia yang mencakup budaya.

Pada sektor kuliner, pemerintah Seoul menggunakan pendekatan budaya untuk menjadi nilai tambah yang tidak dimiliki oleh pihak lain. Kuliner yang disuguhkan adalah makanan atau minuman tradisional yang dikemas menarik yang memiliki keistimewaan tersendiri menjadi keunggulan dalam melakukan ekspor. Tidak hanya memiliki pasar pusat kuliner khas korea terbesar tetapi juga tertua di Korea Selatan berada di Seoul. Adanya pabrik cerdas, membuat kemudahan pelaku usaha dalam memenuhi kapasitas produksi dan melakukan pemasaran global. Saat

ini di Kota Bandung saja sudah banyak beredar produk-produk makanan khas korea tersebut.

Apresiasi yang diberikan kepada pelaku usaha mikro kecil dan menengah diberikan penghargaan langsung oleh pemerintah Seoul, agar pelaku UMKM terus melakukan inovasi dengan menghasilkan karya yang kreatif dan unggul, mengugah semangat pelaku usaha untuk tetap berjuang dan bertahan menghadapi berbagai persoalan yang sedang terjadi atau bahkan tantangan di masa depan dengan kesiapan matang melalui pemanfaatan sumber daya secara optimal. Kegiatan pemberian apresiasi ini diberi nama *Seoul Awards*.

Pada indikator sektor inovasi kebijakan, Seoul memimpin tren global pada sektor usaha fesyen, *beauty*, dan kuliner. Pemerintah membuat program *on seoul market* untuk mendorong pemasaran ketiga sektor tersebut. Upaya yang dilakukan pada sektor fesyen adalah dengan mengembangkan program *Seoul Fashion Hub* dan *Seoul Fashion Week*. Pemerintah merancang konsep *The Seoul, Global Beauty Hub* sebagai konsep simbiosis mutualisme antara sektor usaha kecantikan dengan fesyen dan desain untuk kelas dunia yang mencakup budaya. Potensi sektor kuliner yang memiliki keistimewaan tradisional memiliki potensi ekspor yang besar. Bentuk apresiasi dari pemerintah Seoul kepada pelaku usaha untuk tetap berkarya dengan inovatif dan kreatif mengadakan program *Seoul Awards*.

2. Dukungan

Berdasarkan data dari InvestSeoul, dukungan yang diberikan oleh pemerintah bagi pengembangan usaha mikro kecil dan menengah adalah dengan memberikan bantuan penelitian dan pengembangan teknologi serta konsultasi

perlindungan dan pendaftaran kekayaan intelektual. Pemerintah Mensubsidi 40 juta dollar dalam penelitian dan pengembangan dengan menyeleksi 300 pelaku usaha serta memberikan HKI kepada 4.000 pelaku usaha setiap tahunnya. Dukungan berupa penelitian dan pengembangan bertujuan untuk mengetahui apa saja faktor yang menjadi kendala dalam menjalankan usaha dan mencari potensi yang mampu untuk dikembangkan sebagai fokus usaha untuk mengalami kemajuan dan pertumbuhan. Litbang merupakan suatu kebutuhan dasar yang harus dilakukan pada UMKM agar tidak menghambat pelaku usaha untuk berkembang, adanya dukungan tersebut untuk meminimalisir masalah yang akan semakin besar, sebagai solusi yang tepat dalam pencapaian tujuan pelaku usaha untuk mendunia.

Selanjutnya perizinan dan legalitas yang diberikan kepada pelaku usaha sebagai bentuk upaya perlindungan hukum atas usaha yang sedang dijalani dan untuk mendapat kemudahan akses fasilitas yang diberikan kepada pelaku usaha jika memiliki kelengkapan dokumen atau ijin usaha. Selain itu juga berguna agar tidak terjadi penduplikatan atau pembajakan produk. Sebuah ide merupakan sesuatu yang mahal karena berasal dari pemikiran mengembangkan kreativitas, sehingga harus segera di daftarkan agar ide tersebut tidak disalahgunakan atau dicuri oleh pihak lain.

Penciptaan dan pengoperasian infrastruktur cerdas untuk inovasi proses manufaktur berbasis ICT. Pemerintah Seoul memimpin pengembangan inovatif industri manufaktur dengan menciptakan fasilitas cerdas berbasis ICT yang mencakup sistem kerja sama dimulai dari perencanaan, proses produksi, hingga pendistribusian.

Senior Researcher KOSI mengemukakan dukungan yang diberikan pemerintah pada pelaku usaha mengenai inovasi manufaktur dalam *K-Smart Lighthouse Factory*.

“Supporting SMEs/companies strong medium for installing a smart factory sophisticated according to trends global in factory progress smart, and direct progress with analyze/utilize AI data to assign best practices in innovation manufacture.”

Inovasi manufaktur memberikan manfaat bagi kelangsungan pelaku usaha agar melakukan pemenuhan kapasitas produksi secara efektif dan efisien. Tujuan memimpin ekonomi global sebagai pusat ekonomi asia, harus didukung juga dengan sumber daya. Adanya *smart factory* menjadi nilai tambah bagi Seoul, dimana pemerintah mampu memfasilitasi berbagai kebutuhan yang diperlukan dalam menjalankan dan mengembangkan sektor usaha. Selain itu, menjadi peluang dan kesempatan bagi UMKM untuk meningkatkan produktivitas dan berdaya saing global.

Pada indikator dukungan Pemerintah Seoul memberikan dukungan subsidi senilai 40 juta dolar pada penelitian dan pengembangan dengan menyeleksi 300 pelaku usaha setiap tahun. Pemerintah juga memberikan Hak Kekayaan Intelektual kepada 4000 pelaku usaha setiap tahunnya. Selain itu, juga mendorong inovasi manufaktur pada sektor UMKM.

Pada dimensi fokus kebijakan, inovasi kebijakan UMKM di seoul telah optimal. Pemerintah mampu menemukan potensi yang dimiliki untuk kemudian dikembangkan dan menjadi suatu keunggulan bagi pertumbuhan kota. Seoul memimpin tren global pada sektor fesyen, beauty, dan kuliner. Pemerintah menyadari akan potensi tersebut, sehingga membuat program dan kegiatan yang

memfasilitasi pengembangan ketiga sektor tersebut, diantaranya *On Seoul Market* untuk memperluas pemasaran pelaku usaha. Pada sektor fesyen pemerintah memberikan fasilitas *Seoul Fashion Hub* dan *Seoul Fashion Week*. Selain itu juga merancang konsep *The Seoul, Global Beauty* yang memberikan konsep perluasan dampak positif dari sektor *beauty* ke fesyen dan desain pada kelas dunia dengan mencakup nilai budaya. Pemerintah juga menyadari potensi kuliner untuk melakukan ekspor. Sebagai bentuk apresiasi kepada pelaku usaha dan untuk mengugah semangat UMKM untuk selalu berinovasi, maka munculah program bernama *Seoul Awards*.

Pelaku usaha mendapat bantuan subsidi penelitian dan pengembangan dari pemerintah Seoul senilai 40 juta dolar dengan menyeleksi 300 pelaku usaha, dan memberikan Hak Kekayaan Intelektual kepada 4000 pelaku usaha setiap tahunnya, serta memberikan bantuan inovasi manufaktur kepada pelaku usaha yang memiliki potensi besar bagi pertumbuhan sektor ekonomi kota.

4.2.4.5. Agen perubahan

1. Dampak

Inovasi kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah melalui program dan kegiatan memberikan fasilitas sarana dan prasarana yang mendorong pelaku usaha memiliki daya saing tinggi, mampu menghadapi tantangan zaman dengan kesiapan diri yang matang, produktivitas tinggi, dan berdaya saing global. Fasilitas yang diberikan harus memberikan dampak positif agar menciptakan pertumbuhan dan mengalami kemajuan. Jika dalam pemberian fasilitas, pelaku usaha tidak mampu

untuk bertumbuh dan berkembang maka ia tidak bisa memanfaatkan secara optimal dukungan yang diberikan oleh pemerintah tersebut.

Advisor KOIIA, memberikan pandangan tentang pelaku usaha tidak boleh berkegantungan pada pemerintah.

“Independence must be created in entrepreneurship, the facilities provided by the government are a supporting force for business development, the rest, micro, SMEs actors must try to find solutions by giving birth to new, innovative ideas as advantages they have.”

Dampak dari pemenuhan kebutuhan yang diberikan oleh pemerintah kepada pelaku usaha, menciptakan kemandirian usaha yang tidak hanya mengandalkan dukungan yang diberikan, tetapi mampu mengembangkan pengetahuan dan fasilitas yang ada untuk menciptakan suatu karya yang memiliki nilai unggul. Pelaku usaha memiliki inisiatif tinggi dalam menjalankan usaha tanpa harus ada penekanan dari pemerintah dalam mengembangkan usaha. Semangat yang tinggi dalam mengelola usaha, tidak pernah menyerah dan terus mencoba sesuatu hal baru menjadikan UMKM kokoh dan kuat dari berbagai tantangan.

Terbentuknya konsen UMKM ditandai dengan fokusnya pelaku usaha untuk mengembangkan usaha yang sedang dijalani. Munculnya komitmen pada pelaku usaha mikro kecil dan menengah yang dilihat dari manajerial usaha yang sudah memadai seperti SDM, waktu dan kapasitas produksi.

Namun dalam pengelolaan inovasi kebijakan usaha mikro kecil dan menengah terdapat intervensi perusahaan besar atau chaebol yang mengakibatkan sulitnya pelaku usaha mencari tenaga kerja ahli, masyarakat lebih tertarik bekerja di perusahaan besar tersebut karena mampu memberikan gaji jauh lebih besar dibandingkan dengan UMKM. Berdasarkan informasi dari <https://www.cfr.org/>

mengenai *South Korea's Chaebol Challenge* menyatakan bahwa *The salary given by SMEs is only 63 percent of the salary of conglomerate or chaebol companies.*

Dampak lainnya dari keberadaan perusahaan besar milik konglomerat tersebut seringkali memanfaatkan kekuatan dengan melakukan monopoli perdagangan untuk memberikan tekanan kepada pelaku usaha mikro kecil dan menengah keluar dari persaingan pasar. Jika terdapat inovasi yang bernilai tinggi, perusahaan chaebol akan membeli hasil inovatif UMKM. Pada lingkungan usaha yang seperti ini, menyebabkan lapangan kerja pada pelaku usaha menjadi tidak mengalami pertumbuhan.

2. Kerja Sama

Kerjasama yang dilakukan oleh pemerintah Seoul adalah upaya untuk UMKM mendunia. Program dalam mengembangkan pelaku usaha untuk berinovasi agar produk usaha mikro kecil dan menengah menjadi kekuatan ekonomi digital. Strategi yang dilakukan adalah terjalinnya kemitraan dengan perusahaan-perusahaan yang mampu memberikan penyediaan fasilitas yang mendorong pelaku usaha untuk *go global*.

Senior Researcher KOSI mengemukakan bahwa terdapat proses kerja sama antara pemerintah sebagai sektor publik dengan sektor swasta yaitu perusahaan besar milik konglomerat, yaitu dengan istilah *Support for utilization of smart Meister*.

“Conglomerate's 3-month delivery of technical expertise Guidance on the smart factory installation process, Passing on knowledge from conglomerate in manufacturing. 3 months, 2 days a week (total 24 days) company 10% of total labor costs KRW9.3 million (KRW930,000) at company costs 90% Government Subsidies.”

Kerjasama yang dilakukan adalah dengan mengedukasi pelaku UMKM mengenai manfaat menggunakan *smart factory* dalam melakukan produksi. Perusahaan besar akan mengirimkan perwakilan tenaga ahli, selama tiga bulan pelaku usaha mikro kecil dan menengah akan diberikan pengetahuan dan panduan mengenai proses pemasangan pabrik pintar tersebut. Bagi pelaku usaha yang memiliki kesempatan tersebut, akan diberikan subsidi pemerintah 90 persen. Perusahaan yang menginginkan penanganan tugas jangka pendek dan sederhana 1 meister x 8 kali (sekitar 3 bulan), 2,52 juta won. Sedangkan. Perusahaan yang menginginkan penanganan tugas jangka panjang dan kompleks Tim Meister 3 orang x 12 kali (sekitar 6 bulan), 11,34 juta won.

Seoul merupakan kota strategis untuk melakukan bisnis. Berdasarkan data dari <https://cloud.google.com/>, Pemerintah Korea Selatan berkolaborasi dengan Google mendirikan *Google Cloud Platform* (GCP) di Seoul yang memberikan fasilitas layanan bisnis. Adanya kolaborasi tersebut menjadi nilai tambah bagi ekonomi lokal untuk mendatangkan investor yang akan memberikan dampak positif bagi pertumbuhan perekonomian.

Dimensi agen perubahan dalam inovasi kebijakan UMKM di Seoul telah menciptakan kemandirian pelaku usaha mikro kecil dan menengah, memiliki inisiatif dan semangat dalam menjalankan usaha, memiliki konsen dalam usaha dengan mengoptimalkan manajemen SDM, waktu dan kapasitas produksi. Kendala yang dihadapi adalah adanya keberadaan perusahaan besar atau chaebol di Seoul, menyebabkan sulitnya mencari tenaga kerja ahli, dimana masyarakat lebih memilih bekerja di perusahaan besar dengan gaji yang lebih besar, gaji yang diterima dari

sektor UMKM adalah 63 persen dari perusahaan besar. Pemerintah Seoul menjalin kemitraan dengan perusahaan yang mampu menyediakan fasilitas yang dibutuhkan oleh pelaku usaha mikro kecil dan menengah. Pemerintah juga bekerja sama dengan perusahaan besar untuk memberikan edukasi pemanfaatan *smart factory* dan berkolaborasi dengan perusahaan global yaitu google yang mendirikan *Google Cloud Platform* di Seoul, tentunya ini menjadi kesempatan untuk mendatangkan investor yang akan berdampak positif pada pelaku usaha.

4.2.4.6. Pendekatan reformasi

1. Konsentrasi Perubahan

Pemerintah Seoul selalu melakukan inovasi pada pemberdayaan dan pengembangan pelaku usaha mikro kecil dan menengah. Inovasi dilakukan sebagai wujud konsentrasi perubahan agar memiliki pencapaian yang lebih baik daripada keadaan sebelumnya. Perubahan diperlukan untuk menambah kemampuan dan keterampilan yang dimiliki untuk terus melakukan optimalisasi dalam rangka mewujudkan pertumbuhan yang diinginkan. Konteks perubahan, tidak dilakukan secara instan dan jangka pendek, setiap perubahan bukanlah hal yang sederhana. Orientasi perubahan menjadi hal yang harus dilalui secara bertahap dan dilakukan jangka panjang bahkan tanpa henti untuk menyesuaikan segala kemungkinan kondisi yang akan terjadi di masa yang akan datang.

Konsentrasi perubahan pada UMKM menyoroti kemampuan pelaku usaha dalam menghadapi tantangan zaman dimana persaingan ketat dalam menjalankan usaha. Fasilitas yang diberikan oleh pemerintah menjadi pemicu untuk terwujudnya perubahan pada pelaku usaha, dimulai dari *mindset* atau pola pikir

untuk melakukan optimalisasi pada kapasitas produksi agar mengalami pertumbuhan, selanjutnya perubahan pada tindakan yang mendorong pelaku usaha untuk berkreasi dalam menciptakan keunggulan yang memiliki daya saing tinggi.

Senior Researcher di *Korea Small Business Institute* mengemukakan bahwa Korea masuk ke dalam lima negara teratas dalam manufaktur secara kompetitif mencari inovasi gabungan AI dan big data. *“Korea formulated a smart manufacturing innovation strategy to become a powerhouse of SMEs’ manufacturing”*

Lima negara teratas yang menjalankan manufaktur melalui inovasi kecerdasan buatan dan big data adalah China, Korea, Amerika, Amerika Serikat, Jerman dan Jepang. Seoul menjadi kota yang mengimplementasikan konsentrasi perubahan tersebut. Dongdaemun merupakan pusat fesyen dan *beauty* di Korea Selatan yang memiliki berbagai fasilitas manufaktur yang disediakan untuk mendorong pelaku usaha lebih inovatif dan kreatif. Konsentrasi perubahan yang dilakukan oleh Pemerintah Seoul adalah mengembangkan inovasi manufaktur dalam pengembangan UMKM.

2. Penerapan Kebijakan

Penerapan inovasi kebijakan pada UMKM di Seoul, mendorong pemerintah pusat dan daerah untuk mempertimbangkan produk pelaku usaha mikro kecil dan menengah dalam kontrak pengadaan barang dan jasa. Selain itu, pemerintah telah memperluas infrastruktur pemasaran produk dengan pemanfaatan digitalisasi. Pemerintah juga menyadari akan pentingnya branding sebagai wujud keberlangsungan pelaku usaha untuk mampu bertahan di tengah persaingan pasar,

strategi yang dilakukan adalah dengan melakukan pengembangan merek produk lokal. Kesuksesan dari program dan kegiatan yang dilakukan pemerintah dengan menjadi fasilitator yang memenuhi segala bentuk kebutuhan pelaku usaha seperti, mengatur sesi konsultasi untuk pendampingan, memberikan akses pembiayaan bagi pelaku usaha yang kesulitan mendapatkan dana, hal ini bertujuan untuk memberikan bantuan tepat waktu sebelum mereka mengalami kesulitan manajerial lebih lanjut. Misalnya, untuk mencegah terjadinya kebangkrutan berantai yang disebabkan oleh kasus kerugian piutang.

Pemerintah Seoul juga melibatkan generasi muda untuk bergabung ke dalam UMKM. Berdasarkan data dari *Seoul Metropolitan Government*, menciptakan program *type youth internship camp*, yaitu menggabungkan pelatihan inovatif +berbasis pengalaman dan magang melalui kerja sama dengan perusahaan dan fasilitas pelatihan untuk memperkuat daya saing lapangan kerja generasi muda dengan dukungan aktif dalam merekomendasikan menghubungkan ke sektor swasta. Advisor KOIIA, penerapan inovasi kebijakan mendorong UMKM untuk mengalami pertumbuhan mengingat kontribusinya yang sangat besar bagi sektor ekonomi.

“Because in Seoul, 99.7% of firms are SMEs. Large enterprises only 0.3% So 99.%. It is all around the world. Like in the United States, the same. And then they provide employment of more than 62,7%. Because not everybody can work for Samsung. Not everybody can work for Hyundai. Not everybody can work for Telecom. So, meaning that SMEs are very important. So, we call it SMEs are the backbone of an economy.”

Penerapan inovasi kebijakan pada UMKM di Seoul, menjadi langkah yang diambil untuk mengatasi berbagai permasalahan di daerah. Usaha mikro kecil dan menengah mampu terjadinya pemerataan ekonomi, membuka lapangan kerja

dan mengatasi angka pengangguran serta pertumbuhan sektor ekonomi, sehingga menjadikannya sebagai tulang punggung ekonomi.

Pada dimensi pendekatan reformasi, inovasi kebijakan UMKM di Seoul telah optimal dengan memperhatikan konsentrasi perubahan dengan mengembangkan inovasi manufaktur pada pengembangan pelaku usaha mikro kecil dan menengah. Penerapan kebijakan yang dilakukan telah memberikan pemenuhan kebutuhan yang dimanfaatkan langsung oleh pelaku usaha untuk mengalami kemajuan. Pemerintah pusat dan daerah bersama-sama mendorong penggunaan produk UMKM dalam pengadaan barang dan jasa, pemasaran dengan pemanfaatan digitalisasi sehingga menguasai pasar digital. Pemerintah juga melakukan pengembangan merek dengan edukasi pentingnya melakukan branding. Optimalisasi dalam pelaksanaan inovasi kebijakan dengan memberikan fasilitas yang dibutuhkan oleh pelaku usaha seperti sesi konsultasi pendampingan, legalitas usaha dan pemodalan.

4.2.4.7. Karakteristik budaya dan perilaku

1. Motivasi

Motivasi diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tanpa adanya keterpaksaan. Seseorang akan terdorong dengan sendirinya untuk melakukan tindakan dalam rangka pencapaian tujuan. Motivasi akan mendorong karakteristik positif yang akan membantu dalam keselarasan lingkungan kerja dalam menyelenggarakan visi misi. Mengikuti program dan kegiatan dengan antusias, menjadikan pengembangan diri untuk lebih produktif bagi organisasi.

Pada pengembangan motivasi pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dalam inovasi kebijakan UMKM di Seoul tumbuh dengan karakteristik positif. Terciptanya budaya *ppali ppali* atau budaya cepat. Pemerintah selalu mengatasi permasalahan dengan sigap, cepat dan tepat, pemerintah tidak pernah menunda segala bentuk pekerjaan yang berkaitan dengan pengembangan pelaku usaha. Budaya serba cepat yang sudah melekat, mengakibatkan dalam mengambil tindakan menggunakan standar operasional prosedur. Pemerintah sebelum mengimplemntasikan kebijakan, selalu membuat prosedur terlebih dahulu sebagai acuan dalam bertindak untuk meminimalisir terjadinya penyimpangan.

Motivasi yang terbentuk dari pemerintah adalah selalu memiliki inisiatif dalam menciptakan inovasi dengan pemanfaatan teknologi informasi. Berdasarkan informasi dari *Seoul Metropolitan Government*, pemerintah menciptakan aplikasi untuk membantu mencari solusi terbaik pada suatu permasalahan. Contohnya. *Seoul Software Academy (SeSAC)* untuk menghilangkan ketidaksesuaian karir dan posisi pekerjaan, dan pengembangan perangkat lunak DX untuk memperkuat potensi lapangan kerja dan mengurangi ketidaksesuaian pekerjaan. Seoul merupakan kota cerdas, dimana masalah pekerjaan diatur agar masyarakat bekerja sesuai dengan kemampuan dan kapasitas yang dimiliki, hal tersebut juga akan mendorong perbaikan sumber daya manusia pada sektor UMKM.

2. Perilaku Pegawai

Perilaku pegawai mampu menunjukkan potensi yang dimiliki dengan melihat tindakan-tindakan yang dilakukan dalam penyelenggaraan program dan kegiatan organisasi. Perliku yang ditunjukkan mampu memprediksi apakah

keberadaan pegawai menjadi pendukung kelangsungan organisasi atau justru menghambat jalannya organisasi. Perilaku yang positif dapat membantu pemenuhan kebutuhan organisasi, sedangkan perilaku negatif akan menghasilkan kehancuran bagi organisasi yang ditandai dengan tidak berkembangnya suatu organisasi karena minimnya karakteristik yang menunjang keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, tindakan-tindakan yang muncul harus berdasar pada pedoman organisasi, mampu memahami regulasi dan standar operasional yang ada. Pegawai memerlukan arahan dalam melakukan inovasi pada pengembangan UMKM di Seoul, agar mewujudkan pertumbuhan perekonomian. Pelaksanaan inovasi kebijakan harus memiliki faktor pendukung dari perilaku pegawai yang mampu melakukan perubahan positif dengan inovatif.

Adapun perilaku pegawai menurut Bapak Sigit Aris Prasetyo selaku bidang fungsi hukum di Kedutaan Besar Republik Indonesia untuk Seoul memiliki kemampuan yang cepat dan responsif. *“An organization's ability to respond quickly to changing environmental conditions, predict and adapt to new opportunities and threats. Efficient and fast administrative procedures”*.

Perilaku pegawai memiliki kepekaan tinggi dalam membaca kondisi lingkungan, mampu memberikan prediksi yang cepat dan tepat dalam mengatasi berbagai permasalahan yang ada. Selain itu mampu melakukan penyesuaian diri dengan berbagai tantangan perubahan zaman dengan mengambil peluang sebagai kesempatan untuk mengembangkan inovasi kebijakan, bahkan dalam prosedur administrasi selalu efektif dan efisien. Perilaku pegawai di Seoul yang terbentuk adalah adaptif, solutif, dan inovatif.

3. Karakteristik Budaya Masyarakat

Karakteristik budaya masyarakat adalah ciri khas yang dimiliki oleh kelompok masyarakat yang didalamnya memuat unsur kearifan lokal. Karakteristik tradisional yang lahir dari budaya menjadikan nilai tambah yang memiliki keistimewaan yang hanya dimiliki oleh sekelompok masyarakat saja. Pada pengembangan UMKM, budaya mampu menciptakan kreativitas yang memiliki keunikan tersendiri untuk yang memiliki nilai tambah dan unggul untuk dapat dinikmati oleh masyarakat lain secara lebih luas. Karakteristik budaya masyarakat mampu mendorong pembentukan inovasi kebijakan yang relevan dengan kondisi lingkungan sehingga akan mudah merealisasikan tujuan yang sudah ditetapkan.

Karakteristik masyarakat yang muncul dari proses pengembangan pelaku usaha mikro kecil dan menengah di Seoul memiliki tingkat kepatuhan yang tinggi terhadap prosedur yang ditetapkan, hal ini mendorong untuk mewujudkan inovasi kebijakan yang tepat sasaran, pemberian hibah atau bantuan menjadi lebih kondusif karena diterima oleh UMKM yang benar-benar memiliki potensi yang besar untuk menambah kualitas pelaku usaha.

Advisor KOIIA, mengemukakan bahwa karakteristik budaya menjadi langkah awal dalam pengembangan UMKM mendunia. *“The government includes cultural elements to become its own attraction, the promotion carried out elevates culture as a specialty of SMEs so that it to businesses that have advantages”*

Munculnya keunggulan produk UMKM melalui aspek budaya seperti fesyen dan kuliner yang telah menguasai pasar dunia. Misi budaya yang berhasil masuk, menghantrakan kemajuan untuk melakukan ekspor dan siap menghadapi

persaingan global. Kesiapan yang matang dalam menjalankan usaha, mengakibatkan sektor usaha mikro, kecil dan menengah di Seoul mampu mencari peluang dengan memasukan unsur budaya dalam menciptakan suatu karya yang memiliki nilai tambah positif dalam memunculkan keunggulan produk yang menjadi ciri khas tersendiri yang tidak dimiliki oleh pihak lain. Masyarakat memiliki edukasi yang tinggi dalam menjaga dan melestarikan budaya sebagai tradisi dan kekayaan yang diwariskan serta tidak luput atau termakan oleh perubahan zaman sehingga tidak ada istilah budaya merupakan sesuatu yang kuno, melainkan sesuatu yang menjadi kebanggaan bangsa.

Pada dimensi karakteristik budaya dan perilaku pada inovasi kebijakan UMKM di Seoul, pemerintah memiliki budaya ppali-ppali, pemerintah sigap dan cepat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, selalu membuat standar operasional prosedur sebelum mengimplementasikan kebijakan untuk meminimalisir terjadinya penyimpangan, serta memiliki inisiatif dalam menciptakan inovasi dengan pemanfaatan teknologi dan informasi. Perilaku pegawai memiliki kepekaan tinggi dalam mengatasi permasalahan, melakukan penyesuaian diri dan mengambil peluang untuk dijadikan kesempatan mengembangkan inovasi kebijakan. Karakteristik pelaku usaha memiliki kepatuhan tinggi pada prosedur sehingga fasilitas yang diberikan tepat sasaran, serta promosi produk UMKM dilakukan dengan misi budaya sebagai nilai unggul.

4.2.5. Strategic Benchmarking Inovasi Kebijakan UMKM Kota Bandung

Dengan Seoul Korea Selatan

Inovasi kebijakan di Kota Bandung belum terealisasi secara optimal dengan berbagai kendala yang dihadapi. Kendala yang dihadapi oleh pemerintah adalah keterbatasan anggaran dalam melaksanakan program pemberdayaan dan pengembangan, serta sulitnya mendapatkan investor pada UMKM melalui program kemitraan. Permasalahan mengenai kebijakan, dimana pelaku usaha ingin dikembangkan tetapi terhalang oleh kebijakan yang membatasi pemasaran produk pelaku usaha dalam promosi digital. Belum adanya kebijakan dan regulasi bagi kelangsungan program dan kegiatan dari inovasi kebijakan seperti keranjang hotel dan ekspor dalam bidang kuliner mengenai kriteria bahan baku agar berhasil melakukan pemasaran global produk lokal. Selain itu, terjadi ketimpangan kebijakan dan belum masifnya dalam penggunaan produk dalam negeri. Seharusnya pemerintah dan daerah mendorong untuk mempertimbangkan produk pelaku usaha mikro kecil dan menengah dalam kontrak pengadaan barang dan jasa.

Tidak bersinerginya pemerintah pusat dan daerah dalam inovasi kebijakan membuat sulitnya pencapaian tujuan dalam merealisasikan kriteria keberhasilan usaha mikro kecil dan menengah. Pemerintah sebagai fasilitator dalam pelaksanaan inovasi kebijakan belum mencapai sasaran atau target dari kebijakan. Minimnya sumber daya manusia dalam pengelolaan inovasi kebijakan usaha mikro kecil dan menengah berakibat pada lambannya pencapaian tujuan, mengingat banyaknya pelaku usaha yang perlu dibina. Pemerintah sulit melakukan *transfer knowledge*

kepada pelaku usaha. berakibat pada munculnya kebingungan dan kesalahpahaman UMKM serta terhambatnya inovasi kebijakan.

Permasalahan yang muncul dari pelaku usaha dalam pelaksanaan inovasi kebijakan UMKM di Kota Bandung adalah rendahnya sumber daya manusia, mengakibatkan sulitnya pelaku usaha untuk melakukan perubahan secara cepat dalam mengikuti tantangan dalam menjalankan usaha. Pelaku usaha dalam pelaksanaannya tidak beririsan, cenderung berjalan masing-masing, sulitnya. Pelaku usaha memiliki karakteristik lamban, idealis, tidak keluar dari *comfort zone* menciptakan stagnasi dalam usaha. Minimnya kesadaran dalam mengurus legalitas usaha menjadi hambatan dalam mendapatkan berbagai dukungan fasilitas yang diberikan oleh pemerintah. Minimnya pemahaman teknologi dalam pemasaran produk, menghambat UMKM untuk naik kelas atau bahkan go global. Manajerial usaha yang tidak memadai seperti kapasitas produksi dan laporan keuangan membuat pelaku usaha sulit untuk berdaya, berkembang dan bermitra.

Seoul merupakan kota yang memimpin tren global, mampu menguasai pasar dunia dan digital, bahkan pertumbuhan sektor ekonomi yang cepat. Hal tersebut terjadi karena transformasi ekonomi yang dilakukan oleh pemerintah melalui berbagai inovasi kebijakan untuk mengatasi permasalahan yang terjadi dengan cepat dan tepat. Pemerintah selalu berorientasi kedepan, membuat inovasi kebijakan untuk jangka panjang, bahkan selalu membuat standar operasional prosedur dalam menjalankan setiap aktivitas program dan kegiatan. Seoul memiliki visi menjadikan kota pusat ekonomi asia. Tentunya telah disesuaikan dengan kapasitas kemampuan sumber daya yang mumpuni. Pemerintah peka akan

perubahan yang diakibatkan dari perkembangan zaman dan pertumbuhan masyarakat yang kebutuhannya semakin kompleks.

Pemerintah Seoul fokus dalam memperbaiki sumber daya manusia UMKM sehingga terciptanya pelaku usaha yang mandiri, kreatif, inovatif, dan mampu berdaya saing. Inovasi kebijakan yang dilakukan adalah optimalisasi penggunaan teknologi dalam proses mengembangkan pelaku usaha mikro kecil dan menengah untuk menciptakan keunggulan dan memasuki pasar global. Kelancaran *transfer knowledge* kepada pelaku usaha, membuat program dan kegiatan berhasil mencapai sasaran kebijakan. Karakteristik budaya yang melekat menjadikan keistimewaan UMKM Seoul Korea Selatan yang berhasil menghantarkan pertumbuhan ekonomi. Kota Seoul merupakan kota strategis dalam menjalankan usaha, pemerintah benar-benar memperhatikan pengembangan usaha mengingat 99.7 persen merupakan sektor usaha mikro kecil dan menengah sebagai tulang punggung ekonomi. Komitmen yang kuat antara pemerintah pusat dan daerah menjadikan inovasi kebijakan terealisasi dengan optimal.

Karakteristik pelaku usaha yang cepat mengikuti perubahan, membuat UMKM terus berinovasi dalam mengembangkan produknya. Kesadaran yang tinggi akan pemenuhan legalitas usaha, membuat usaha mikro kecil dan menengah di Seoul mampu mendapatkan berbagai fasilitas yang diberikan oleh pemerintah. Tantangan yang ada di Kota Seoul adalah keberadaan perusahaan besar milik konglomerat yang memberikan intervensi besar pada sektor perekonomian di Korea Selatan, mengingat 70 persen perusahaan besar berada di Seoul. Namun, Seoul mampu menghadapi tantangan yang ada, dengan memperkuat konsen pada sektor

fesyen, *beauty*, dan kuliner dengan memperkenalkan *smart factory* pada pelaku usaha mikro kecil dan menengah.

Kota Bandung memiliki UMKM unggulan yaitu pada fesyen, kuliner, dan *craft*. Berdasarkan kondisi inovasi kebijakan usaha mikro kecil dan menengah Kota Bandung dan Seoul Korea Selatan, maka Seoul layak dijadikan sebagai *role model* agar mampu mengadopsi keunggulan inovasi kebijakan yang akan disesuaikan dengan kondisi di Kota Bandung. Adapun beberapa kesamaan Kota Bandung dengan Seoul sebagai berikut:

1) Misi budaya.

UMKM memiliki keistimewaan yang menjadikannya nilai unggul. Budaya menjadi identitas daerah dan bangsa yang akan menjadi daya tarik tersendiri jika dikemas dengan sedemikian rupa, sehingga memiliki nilai tambah yang mampu berdaya saing. Seoul, mampu menembus pasar global, dengan memasukkan unsur budaya yang dibalut kreativitas, dan inovasi. Pemerintah Seoul mampu memberikan dukungan secara optimal melalui berbagai inovasi kebijakan dalam pemenuhan kebutuhan pelaku usaha mikro kecil dan menengah. Selanjutnya Kota Bandung memiliki keistimewaan dalam hal budaya yang ditandai dengan banyaknya inovasi produk fesyen, kuliner, *craft* yang disesuaikan dengan karakteristik budaya masyarakat. UMKM Kota Bandung memiliki potensi untuk tidak hanya sekedar naik kelas melainkan mampu menjadi *go global*, jika pemerintah mampu mengoptimalkan potensi yang ada dengan membuat inovasi kebijakan yang pro terhadap pelaku usaha mikro kecil dan menengah.

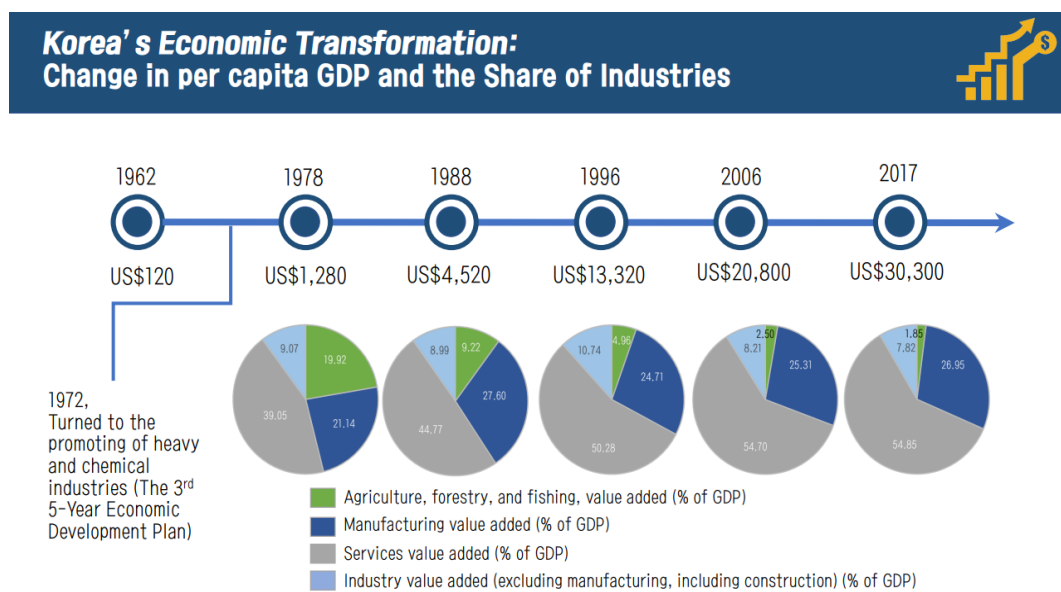
Kota Bandung dan Seoul sama-sama memiliki misi budaya, namun Seoul lebih unggul dan terjadinya pertumbuhan yang sangat cepat hingga menguasai pasar dunia dan digital. Pemerintah pusat dan daerah di Korea Selatan memiliki komitmen yang kuat dalam mencapai tujuan secara bersama, sedangkan Kota Bandung memiliki berbagai hambatan yang terjadi antara pemerintah, kebijakan dan regulasi dalam pengelolaan UMKM. Selain itu, kesadaran dan kapasitas masyarakat sebagai pelaku usaha di Kota Bandung cenderung idealis dan sulit berubah, sedangkan Seoul masyarakat yang cepat dalam mengikuti perubahan membuat mereka tidak hanya bertahan, tetapi mampu untuk berdaya, berkembang, dan bermitra.

2) UMKM memberi kontribusi besar bagi sektor ekonomi

Usaha mikro kecil dan menengah antara Kota Bandung dan Seoul disebut sebagai tulang punggung ekonomi. Kontribusi yang besar kepada daerah dan negara menjadikannya sebagai sektor yang harus diberikan perhatian khusus. Mampu menciptakan lapangan pekerjaan, mengatasi pengangguran, meningkatkan laju pertumbuhan ekonomi, dan mempromosikan produk sebagai kekuatan ekonomi lokal. Keberadaan UMKM bahkan mendominasi, dibandingkan jumlah perusahaan besar, dan tidak semua orang bisa bekerja di perusahaan besar. Maka usaha mikro kecil dan menengah memiliki daya serap tenaga kerja yang tinggi. Sayangnya kontribusi yang diberikan mampu mengalami pertumbuhan tergantung pada Pemerintah sebagai fasilitator yang mampu mengoptimalkan potensi dan sumber daya yang dimiliki menjadi sesuatu yang mempunyai nilai tinggi.

3) *Background yang besinggungan*

Dimulai dari latar belakang Indonesia dan Korea Selatan yang memiliki kesamaan merdeka pada tahun 1945. Kedua negara tersebut berawal dari negara miskin. Namun Korea mampu melakukan transformasi ekonomi sehingga terjadi pertumbuhan yang cepat, sedangkan Indonesia tertinggal jauh.



Gambar 4. 18

Korea's Economic Transformation: Change in per capita GDP and the Share of Industries

Sumber: Prof. Lee Jaehoon (2024)

Berdasarkan gambaran tersebut, Korea Selatan memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perkembangan zaman, mengubah tantangan menjadi peluang dan kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang. Menyadari perubahan yang dinamis, pemerintah bersama masyarakat sebagai pelaku usaha berupaya mendorong pemanfaatan digitalisasi untuk mendorong produk UMKM semakin mendunia. Langkah awal yang dilakukan adalah dengan memperbaiki sumber daya

manusia, kemudian mengenali potensi yang dimiliki untuk kemudian dikembangkan. Jika pemerintah mempunyai konsep kebijakan yang bagus tapi tidak diiringi dengan sumber daya manusia yang memadai, maka dalam implementasinya akan sulit mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun, jika pemerintah memiliki sumber daya manusia yang mumpuni akan terealisasinya pencapaian tujuan secara optimal.

Selanjutnya, konteks latar belakang tersebut membuat Kota Bandung melakukan *Sister City* dengan tiga kota yang berada di Korea Selatan, salah satunya adalah Seoul. *Sister City* yang dilakukan adalah berkenaan dengan ekonomi perkotaan. Artinya Kota Seoul diakui sebagai kota yang bisa dijadikan sebagai *role model* dalam pertumbuhan sektor ekonomi. Pertumbuhan ekonomi yang cepat, menjadikannya kota inovatif yang unggul dalam pemanfaatan teknologi untuk memperkuat UMKM sebagai pondasi perekonomian kota.

4) Sektor inovasi kebijakan

Sektor unggulan UMKM di Kota Bandung adalah fesyen, kuliner dan craft. Sedangkan Seoul adalah fesyen, *beauty* dan kuliner. Kesamaan memiliki fokus sektor usaha pada fesyen dan kuliner menjadikannya sebagai acuan agar usaha mikro kecil dan menengah di Kota Bandung mengalami pertumbuhan dan kemajuan. Ketiga sektor tersebut, pada implementasinya di Seoul mampu berjalan beririsan, bersama-sama untuk menciptakan dampak positif bagi daerah bahkan negara. Pemerintah di Seoul membuat inovasi kebijakan yang didalamnya memuat budaya untuk mempromosikan keunggulan daerah dan negara. Contohnya adanya

The Seoul, Global Beauty Hub. Dimana dari sektor kecantikan/kosmetik memiliki keterhubungan dengan sektor usaha fesyen dan desain, bahkan pemerintah membuat lokasi strategis untuk mengembangkan usaha tersebut agar terus berinovasi dan mengalami kemajuan, yaitu berlokasi di Dongdaemun yang terdiri dari kumpulan layanan yang berkaitan dengan fesyen, mulai dari toko hingga pabrik jahit untuk manufaktur.

Pada *strategic benchmarking* inovasi kebijakan UMKM Kota Bandung dan Seoul Korea Selatan terdapat perbedaan karakteristik dari pemerintah dan pelaku usaha. Karakteristik positif akan mendorong terjadinya keberhasilan pencapaian tujuan. Karakteristik menjadi tolak ukur tentang bagaimana pemerintah dan pelaku usaha dalam menjalankan setiap program dan kegiatan dari inovasi kebijakan. Karakteristik menjadi bagian yang tidak terpisahkan, karena setiap langkah yang diambil bergantung pada sikap dan tindakan yang diambil oleh pemerintah sebagai pembuat dan pemberi layanan ataupun masyarakat sebagai penerima layanan. Karakteristik yang positif akan melahirkan kemajuan bagi inovasi kebijakan, mempercepat proses perubahan ditandai dengan prosedur kerja yang tepat, optimalisasi sumber daya, dan memiliki daya saing yang tinggi.

Pentingnya karakteristik bagi keberlangsungan usaha mikro kecil dan menengah adalah sebagai faktor penentu dalam menghasilkan nilai unggul bagi daerah, negara ataupun pelaku usaha yang menjalankan usaha tersebut. Karakteristik menjadi kekuatan yang menciptakan peluang besar bagi kemajuan UMKM. Oleh karena itu, karakteristik harus muncul agar terjadi perkembangan yang optimal pada

sasaran kebijakan. Berikut ini adalah perbedaan karakteristik dari pemerintah Kota Bandung dengan Pemerintah Kota Seoul:

Tabel 4. 3
Perbedaan Karakteristik Pemerintah Kota Bandung dan Kota Seoul

Perbedaan Karakteristik Pemerintah		
No	Kota Bandung	Kota Seoul
1	Ego sektoral	Bersinergi
2	Komitmen rendah	Komitmen tinggi
3	Konsistensi rendah	Konsistensi tinggi
4	Minimnya jumlah dan kualitas SDM	SDM terpenuhi
5	Tidak <i>expert</i> pada bidang digitalisasi dan pemasaran UMKM.	<i>Expert</i> pada bidang digitalisasi dan pemasaran UMKM.
6	Fokus perbaikan SDM	Optimalisasi teknologi
7	Belum masuknya misi budaya	Menggunakan misi budaya

Sumber: Diolah peneliti (2024)

Perbedaan dari karakteristik pemerintah Kota Bandung dan Kota Seoul begitu mencolok dalam berbagai sudut pandang. Hal tersebut terjadi karena perilaku dan budaya yang begitu bertolak belakang, sehingga akan memberikan dampak pada pencapaian tujuan. Karakteristik yang baik adalah mampu memberikan manfaat pada berbagai bidang yang termasuk dalam bagian dari tujuan pelaksanaan inovasi kebijakan. Perbedaan karakteristik pemerintah tersebut menjawab pertanyaan mengapa Seoul lebih unggul dan mampu menciptakan kemajuan yang cepat dalam sektor ekonomi melalui UMKM.

Karakteristik pemerintah di Kota Bandung diantaranya terdapat ego sektoral. Adanya karakter tersebut menyebabkan terputusnya hubungan dengan pihak lain atau mengagalkan tujuan yang telah ditentukan karena tidak memiliki

relasi. Ego yang begitu tinggi seolah-olah seperti membangun tembok yang besar yang menjadi penghalang untuk melakukan pengembangan dan pemberdayaan pelaku usaha mikro kecil dan menengah. Mengingat pemerintah tidak bisa berjalan sendiri, melainkan membutuhkan pihak-pihak lain untuk terwujudnya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Karakteristik pemerintah Kota Bandung juga rendah dalam komitmen. Komitmen menjadi hal utama yang harus dipegang teguh dan kuat oleh pemerintah dalam pelaksanaan inovasi kebijakan. Komitmen diibaratkan sebagai prinsip dalam keberlangsungan dari pengembangan dan pemberdayaan UMKM. Setiap ganti pemimpin, ganti kebijakan, dan semua berawal dari nol kembali. Hal tersebut menyebabkan penerapan kebijakan menjadi tidak berkesinambungan, pemerintah memerlukan adaptasi kembali dalam melakukan program dan kegiatan yang harus disesuaikan dengan kebijakan baru. Selain itu, karakteristik dengan konsistensi yang rendah mengakibatkan pemerintah tidak memiliki arah yang jelas dalam merealisasikan kebijakan. Kebijakan yang tidak konsisten mengakibatkan tidak sinkronnya pemerintah pusat dan daerah, ketika kebijakan tersebut turun ke daerah, dalam penerapannya akan berubah dan tidak ada kesesuaian.

Pemerintah Kota Bandung juga tidak *expert* dalam bidang teknologi dan pemasaran secara digital, sehingga dalam mengatasi permasalahan tersebut menggunakan pihak lain yang memiliki keahlian pada bidang tersebut. Sayangnya, seringkali pihak ahli yang didatangkan sebagai narasumber tidak memiliki kesesuaian antara apa yang dijanjikan dengan kenyataan di lapangan. Perlunya melakukan kurasi sebelum mengundang dan menetapkan narasumber dalam

kegiatan pengembangan pelaku usaha. Selain itu, jika sudah menemukan pihak yang mampu memfasilitasi pelaku usaha dalam menjalankan bisnis juga harus dikurasi agar mengetahui kebutuhan yang perlu disiapkan.

Fokus yang dilakukan oleh pemerintah Kota Bandung adalah perbaikan sumber daya manusia, sehingga kegiatan yang diutamakan adalah melakukan pendampingan. Selanjutnya, dalam pelaksanaan inovasi kebijakan UMKM di Kota Bandung belum mengarah pada misi budaya. Hal ini sangat jelas terlihat dengan maraknya produk yang mengadaptasikan dengan negara lain, bukan mengutamakan produk dari hasil budaya sendiri. Misi budaya menjadi keunggulan untuk mendongkrak nilai usaha mikro kecil dan menengah sebagai kekuatan ekonomi lokal yang akan mengalami kemajuan untuk berdaya, berkembang dan bermitra.

Kondisi karakteristik pemerintah Kota Bandung tersebut, sangat bertolakbelakang dengan karakteristik pemerintah Kota Seoul. Hal tersebut menjadi jawaban bahwa Kota Seoul mampu melakukan ekspor dan menjadi pemimpin tren global bukanlah tanpa alasan. Karakteristik positif yang lahir dari sikap pemerintah yang selalu bersinergi, berkomitmen kuat dan memiliki konsistensi dalam menjalankan setiap program dan kegiatan dari inovasi kebijakan. Karakteristik yang memperhatikan sumber daya manusia, berakibat pada optimalisasinya pendampingan yang dilakukan oleh pemerintah kepada pelaku usaha. Pemerintah juga memiliki pengetahuan dan kemampuan dalam pengelolaan teknologi dalam layanan yang diberikan kepada masyarakat. Hal tersebut dibuktikan dengan terciptanya layanan digital yang mendorong perkembangan pesat pada UMKM. Selain itu, dalam pengelolaannya Pemerintah Kota Seoul memasukan misi budaya

dalam pelaksanaan inovasi kebijakan usaha mikro, kecil dan menengah, bahkan di Kota Bandung sendiri, banyak produk bernuansa korea selatan, begitu populernya produk yang diciptakan dengan budaya yang melekat sebagai ciri khas dan keistimewaan yang hanya dimiliki oleh Seoul Korea Selatan.

Tidak hanya karakteristik pemerintah yang diperlukan dalam kesuksesan pelaksanaan inovasi kebijakan, melainkan perlunya hubungan dua arah yang sejalan dan seirama dalam merealisasikan tujuan dari inovasi kebijakan melalui karakteristik pelaku usaha. Karakteristik pelaku usaha akan mendorong terjadinya pengembangan UMKM yang positif ditandai dengan kemampuan dan keterampilan yang inovatif, kreatif, dan solutif. Pelaku usaha akan memiliki kesiapan yang sangat matang dalam menghadapi berbagai tantangan yang ada. Semakin besar kesiapan yang dimiliki, maka akan besar juga kemungkinan ia bertahan dan berkembang melalui berbagai fase dengan kemajuan dan perkembangan yang optimal. Sedangkan jika pelaku usaha minim persiapan dalam menjalankan usahanya, maka ia akan tertinggal atau bahkan ditinggalkan. Suatu inovasi kebijakan ditujukan bagi masyarakat yang membutuhkan layanan dalam memenuhi berbagai kebutuhan yang diinginkan.

Berikut ini perbedaan karakteristik UMKM di Kota Bandung dan Kota Seoul:

Tabel 4. 4
Perbedaan Karakteristik UMKM Kota Bandung dan Kota Seoul

Perbedaan Karakteristik UMKM		
No	Kota Bandung	Kota Seoul
1	Lamban	Cepat
2	Musiman	Kreatif dan inovatif
3	Handmade	Manufaktur
4	Rendahnya literasi	Tingginya literasi
5	Fokus pemasaran dalam bentuk fisik (Toko)	Menggalakan pemasaran digital
6	Berkegantungan pada pemerintah	Kemandirian usaha
7	Cenderung minim keterlibatan generasi muda	Melibatkan generasi muda

Sumber: Diolah peneliti (2024)

Karakteristik UMKM di Kota Bandung belum memunculkan karakteristik positif yang akan membantu dalam proses menjalankan inovasi kebijakan. Karakteristik pelaku usaha menjadi pendorong munculnya semangat untuk terus melakukan inovasi produk dan menciptakan ide-ide baru menggunakan kreativitas untuk membuahkan hasil positif dengan memiliki karakteristik yang cepat dalam mengikuti perubahan. Sayangnya karakteristik UMKM Kota Bandung cenderung lamban dalam mengikuti perubahan, hal tersebut dikarenakan pelaku usaha cenderung berada di dalam zona nyaman dan tidak mau mengambil resiko yang lebih tinggi. Karakteristik tersebut menyebabkan sulitnya pelaku usaha untuk berdaya, berkembang dan bermitra. Selain itu, pelaku usaha seringkali melakukan

pembajakan dan penduplikatan produk, minim kreativitas dalam pembuatan produk menjadikannya tidak memiliki keunikan tersendiri yang menjadi daya tarik dan nilai unggul dalam usaha.

Pelaku usaha di Kota Bandung seringkali tidak konsisten dalam menjalankan usaha, hal ini menyebabkan pelaku usaha cenderung mengikuti dan meniru tren, tidak menetap dan fokus dalam satu usaha, ia akan terus berubah atau dikatakan musiman sesuai dengan apa yang menjadi sorotan pada saat itu. Pelaku usaha juga memiliki kapasitas produksi yang rendah, kebanyakan diantara mereka adalah masih handmade dalam produksi usaha yang sedang ditekuni. Rendahnya literasi digital menyebabkan kurangnya pemahaman pelaku usaha dalam pemanfaatan teknologi untuk melakukan promosi produk unggulan. Masih banyak UMKM yang tidak memiliki teknik pemasaran yang baik, berakibat pada lambanya proses pertumbuhan usaha. Mereka cenderung menunggu pembeli di toko, hanya mengandalkan pemasaran produk secara fisik ketimbang memanfaatkan kecanggihan teknologi yang dapat memperluas jaringan usaha.

Berdasarkan berbagai kekurangan karakteristik UMKM Kota Bandung tersebut menyebabkan pelaku usaha berkegantungan kepada pemerintah. Mereka tidak bisa mengatasi permasalahan yang dihadapi, memiliki banyak keluhan dan menunggu mendapatkan bantuan dari pemerintah. Kondisi perkembangan zaman yang begitu cepat, serta kehidupan yang berdampingan dengan teknologi, mengharuskan pelaku usaha memiliki kemampuan dalam memanfaatkan digitalisasi dalam menjalankan usaha. Sayangnya, kebanyakan pelaku usaha dari mikro kecil dan menengah berisikan pelaku usaha yang tidak memiliki pengetahuan

dan keahlian dalam mengelola teknologi, hal tersebut dapat dibuktikan dengan dominasi ibu-ibu dan minimnya partisipasi generasi muda dalam pelaksanaan program dan kegiatan dari inovasi kebijakan. Mengatasi permasalahan kurangnya ketertarikan generasi muda atau gen Z bisa dilakukan dengan melakukan mitra perguruan tinggi, dimana akan mendorong keterlibatan mereka pada aktivitas usaha mikro kecil dan menengah.

Karakteristik UMKM di Seoul mampu beradaptasi secara cepat dalam setiap perubahan yang ada. Pelaku usaha mampu keluar dari zona nyaman untuk melakukan pengembangan usaha yang disesuaikan dengan zaman dan pertumbuhan masyarakat. Karakteristik yang cepat, membuat UMKM memiliki kemampuan dan keterampilan dalam menciptakan suatu karya yang inovatif dengan kreatifitas yang dimiliki. Kondisi UMKM di Seoul sudah diperkenalkan bahkan didorong oleh pemerintah untuk menggunakan manufaktur untuk mempercepat proses kapasitas produksi. Sebagian dari mereka juga ada masih ada yang memilih untuk handmade namun memiliki kapasitas sumber daya yang mumpuni, sehingga tidak kesulitan dalam memenuhi jumlah produksi dalam jumlah besar.

Literasi digital yang tinggi di Seoul memberikan kemudahan pelaku usaha untuk mempromosikan produk unggulan di berbagai platform digital. Pelaku usaha cenderung memanfaatkan kehadiran teknologi untuk memperluas jaringan usaha sehingga mereka mampu menguasai pasar digital. Selain itu, pelaku usaha mikro kecil dan menengah di Seoul memiliki kesiapan yang matang untuk berdaya saing hingga kancah internasional. Berbagai karakteristik positif dari pelaku usaha tersebut menciptakan kemandirian usaha, dimana mereka mampu bertahan dan

mencari solusi dalam memecahkan persoalan yang sedang terjadi. Hal yang memperkuat dalam pelaksanaan inovasi kebijakan ditengah maraknya penggunaan teknologi, Seoul melibatkan generasi muda dalam UMKM sehingga mereka mampu berjalan secara cepat, berdaya, berkembang dan bermitra.

Inovasi kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah Kota Bandung dan Kota Seoul memiliki berbagai perbedaan yang mencolok, hal tersebut dapat dilihat dari fasilitas yang diberikan kepada pelaku usaha. Perbedaan fasilitas tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 5
Fasilitas yang diberikan kepada UMKM

Fasilitas UMKM		
No	Kota Bandung	Kota Seoul
1	Pameran nasional	Pameran nasional
2	Pameran bertaraf internasional	Pameran bertaraf internasional
3	Legalitas usaha - Jumlah yang diberikan tidak menentu dalam setiap tahunnya. - Mendapatkan potongan hak paten dari 1.800.000 menjadi 500.000	Legalitas usaha - Setiap tahunnya memberikan 4000 HAKI kepada pelaku usaha.
4	Akses pembiayaan	Akses pembiayaan dan bantuan langsung - dana penelitian dan pengembangan UMKM bagi 300 pelaku usaha setiap tahunnya.
5	Pentahelix	Hexahelix
6	Keterbatasan promosi digital	Optimalisasi promosi digital
7	UMKM berjalan masing-masing	UMKM berjalan beririsan
8	Minimnya kualitas dan jumlah pelaku pendampingan	Pendampingan secara optimal

Sumber: Diolah peneliti (2024)

Fasilitas yang diberikan oleh pemerintah kepada pelaku usaha antara Kota Bandung dan Kota Seoul memiliki persamaan diantaranya pemerintah menyelenggarakan pameran nasional dan bertaraf internasional. Pameran diadakan untuk mempromosikan produk pelaku usaha agar memiliki *branding* untuk membesarkan nama usaha. Selain menyediakan pameran, pemerintah juga menyediakan fasilitas legalitas usaha. Biasanya pelaku usaha akan menikmati berbagai layanan yang dibuat oleh pemerintah jika telah memenuhi berbagai persyaratan dokumen atau perizinan mengenai usahanya. Selain itu, menjadi binaan pemerintah akan memiliki berbagai keuntungan yang bisa dirasakan bagi keberlangsungan usaha melalui berbagai program dan kegiatan dalam pelaksanaan inovasi kebijakan.

Perbedaan dalam fasilitas legalitas usaha, jumlah yang diberikan oleh pemerintah Kota Bandung pada setiap tahunnya tidak memiliki jumlah yang tetap karena disesuaikan dengan anggaran yang tersedia dan tidak diberikan full secara gratis melainkan potongan dari senilai Rp. 1.800.000 menjadi Rp. 500.000. Sedangkan pemerintah Seoul memberikan bantuan legalitas usaha secara gratis kepada 4000 pelaku usaha setiap tahunnya. Hal tersebut dilakukan untuk menciptakan kesadaran merek, agar pelaku usaha terdorong untuk memenuhi legalitas usaha yang sedang dijalankan. Perbedaan lainnya adalah pemerintah Kota Bandung hanya memberikan akses pembiayaan seperti akses pemodalan dari perbankan ataupun hibah dari kementrian. Sedangkan pemerintah Kota Seoul memberikan akses pembiayaan dan bantuan langsung bagi pelaku usaha seperti memberikan dana penelitian dan pengembangan kepada 300 pelaku usaha setiap

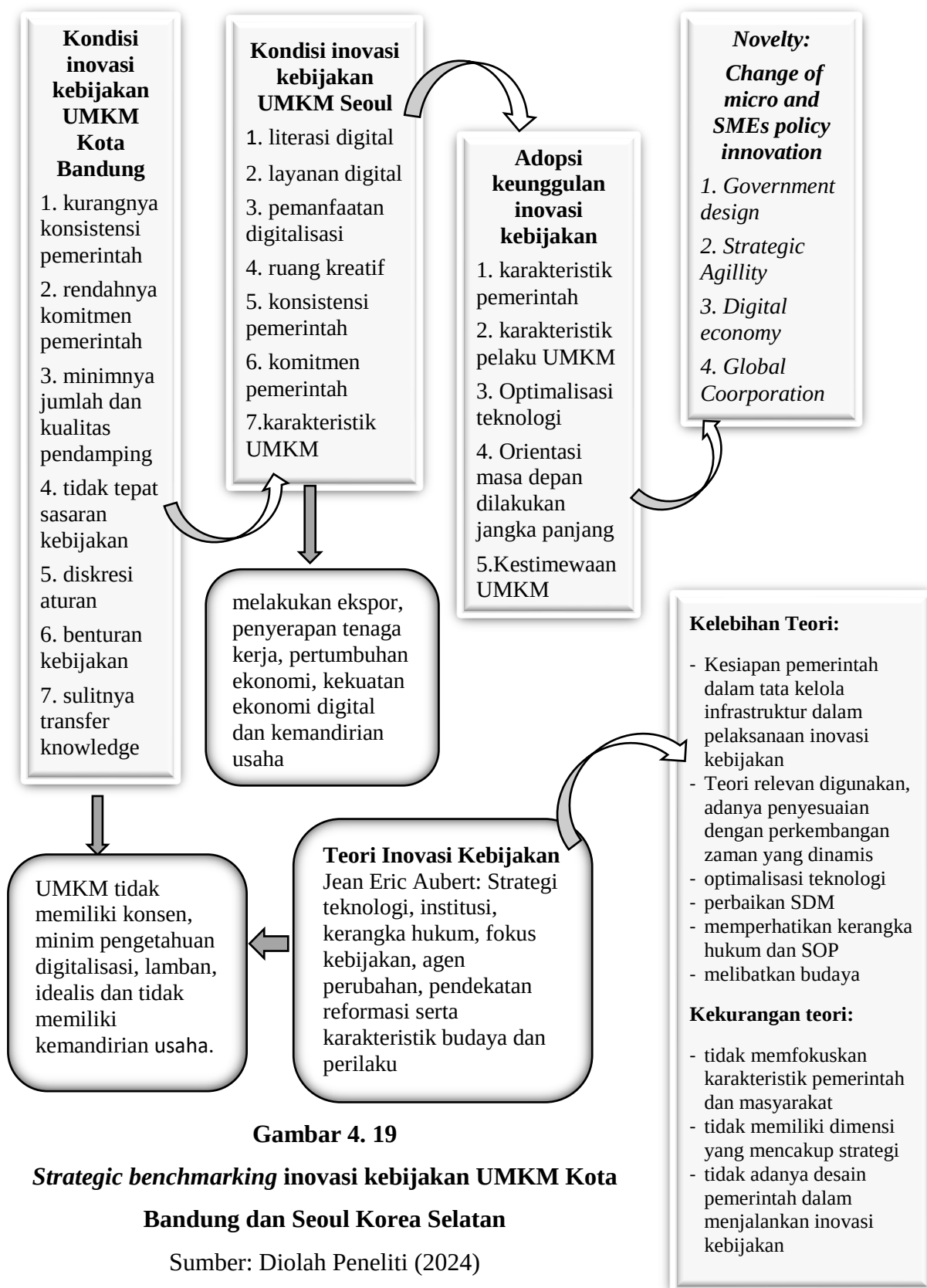
tahunnya. Perbedaan tersebut dikarenakan konsep yang berbeda dalam pelaksanaan inovasi kebijakan. Kota Bandung menggunakan konsep pentahelix yang terdiri dari pemerintah, masyarakat, akademisi, pelaku usaha, dan media. Konsep pentahelix yang digunakan oleh pemerintah Kota Bandung ini belum sampai pada akses pemodalan. Konsep pada pengembangan UMKM saat ini adalah gabungan berbagai unsur dari masyarakat hingga lembaga-lembaga nonprofit untuk mewujudkan inovasi. Sedangkan Seoul menggunakan konsep hexahelix. Dimana dalam menjalankan tujuan yang sudah direncanakan sudah terdapat akses pemodalan yang sangat membantu pengembangan dan pemberdayaan pelaku usaha mikro kecil dan menengah. Konsep hexahelix terdiri dari akademisi, dunia usaha, komunitas, pemerintah, hukum dan regulasi, serta media.

Keterbatasan promosi UMKM secara digital di Kota Bandung dikarenakan berbenturan dengan kebijakan, dimana promosi yang disediakan oleh pemerintah hanya melalui akun resmi Kota Bandung saja, hal tersebut juga mungkin dikarenakan kurangnya anggaran dalam melakukan promosi unggulan usaha mikro kecil dan menengah. Pemerintah Kota Seoul sangat mengoptimalkan pemanfaatan teknologi dalam melakukan promosi dan pemasaran produk UMKM. Hal tersebut terbukti dengan kemajuan yang sangat pesat dalam ruang lingkup global. Keberhasilan tersebut tidak lepas dari keselarasan dalam menjalankan inovasi kebijakan. Kota Seoul memiliki tiga sektor unggulan diantaranya fesyen, *beauty* dan kuliner. Ketiga sektor tersebut berjalan beririsan dimana pemerintah menciptakan sebuah konsep yang mencakup budaya dimana konsep tersebut seperti simbiosis mutualisme yang saling menguntungkan.

Sedangkan Kota Bandung setiap sektor berjalan masing-masing, sehingga lambannya pertumbuhan UMKM. Jumlah dan kualitas dari pendampingan usaha masih kekurangan tenaga kerja sehingga inovasi kebijakan belum dilakukan secara optimal, berbeda dengan Seoul yang memiliki kesiapan sangat matang dalam berbagai aspek salah satunya dalam melakukan pendampingan pelaku usaha. Dari fasilitas-fasilitas yang diberikan oleh masing-masing pemerintah, dapat menggambarkan kondisi dari pelaksanaan inovasi kebijakan UMKM.

Fasilitas mampu mendorong keberhasilan dari pencapaian tujuan inovasi kebijakan. Adapun minimnya fasilitas dalam penyelenggaraan program dan kegiatan akan menghambat jalannya inovasi kebijakan. Begitu juga dengan fasilitas yang memadai dapat mempercepat terwujudnya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Fasilitas bukan hanya menjadi satu-satunya faktor yang memberikan dampak keberhasilan, tetapi juga harus diiringi dengan sumber daya manusia yang mumpuni. Fasilitas yang layak dan menunjang akan percuma jika tidak bisa dimanfaatkan secara optimal dan tepat. Pemanfaatan fasilitas secara tepat, hanya bisa dilakukan oleh pelaku usaha yang memahami, memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam menjalankan usaha. Oleh karena itu, diperlukan adanya perbaikan sumber daya manusia baik dari tatanan pemerintah sebagai pemberi layanan ataupun masyarakat dalam hal ini pelaku usaha dalam penerima layanan.

Adapun gambaran dari hasil *strategic benchmarking* inovasi kebijakan UMKM Kota Bandung dan Seoul Korea Selatan, sebagai berikut:



Berdasarkan gambar diatas, menunjukkan adanya kesenjangan-kesenjangan mengenai inovasi kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah Kota Bandung dan Kota Seoul. Pada gambar tersebut memperlihatkan kondisi pelaksanaan inovasi kebijakan di Kota Bandung yang belum optimal sehingga menimbulkan berbagai kendala yang menghambat pertumbuhan UMKM untuk naik kelas dan *go global*. Sedangkan kondisi pelaksanaan inovasi kebijakan di Kota Seoul telah optimal yang mendorong potensi yang besar bagi usaha mikro, kecil dan menengah untuk mengalami pertumbuhan dan menjadi pemimpin tren global.

Kondisi yang terjadi pada pelaksanaan inovasi kebijakan UMKM di Kota Bandung adalah Kurangnya konsistensi dan koordinasi antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah dalam pelaksanaan pemberdayaan UMKM; Rendahnya komitmen pemerintah daerah, ganti pemimpin ganti kebijakan dan terjadinya perubahan kebijakan dari pusat ke daerah; Minimnya jumlah dan kualitas tenaga kerja pendampingan UMKM; Bantuan hibah atau dana tidak tepat sasaran, masih ada pelaku usaha yang berbuat curang untuk mendapatkan keuntungan walaupun tidak memiliki usaha; Tidak ada pemodalan langsung yang diberikan kepada pelaku usaha, pemerintah memberikan fasilitas dalam akses pembiayaan; Kurang masifnya sosialisasi yang dilakukan terhadap program-program yang disediakan oleh pemerintah; Terjadi diskresi aturan yang memiliki kriteria sangat tinggi, yang tidak sesuai dengan potensi dari UMKM sehingga kesulitan untuk merealisasikan kriteria tersebut pada PP No.7 Tahun 2021 usaha mikro aset menjadi 1 Milyar, omsetnya menjadi 2 Milyar; Benturan kebijakan dalam melakukan promosi pemasaran UMKM; Kebijakan yang timpang dan belum masif dalam optimalisasi penggunaan

produk dalam negeri; dan Kesulitan dalam *transfer knowledge* kepada pelaku usaha.

Permasalahan dalam implementasi inovasi kebijakan yang dikeluarkan pemerintah Kota Bandung memiliki hambatan yang muncul dari pelaku usaha sehingga upaya yang dilakukan oleh pemerintah belum optimal. Potensi dalam pemberdayaan dan pengembangan UMKM tidak dapat melahirkan dampak positif jika terjadi hal-hal berikut ini: Minimnya pengetahuan melakukan pemasaran menggunakan pemanfaatan teknologi; Minimnya kapasitas produksi pelaku usaha. Banyak diantara UMKM di Kota Bandung masih *handmade* bukan pabrik; Pelaku usaha cenderung musiman terutama sektor kuliner, tidak konsen dalam menjalankan usaha; Program dan kegiatan yang diberikan pemerintah belum efektif, terdapat pelaku usaha yang menjadi spesialis pelatihan, selalu hadir pada setiap kegiatan namun tidak menunjukkan perkembangan; Karakteristik UMKM yang lamban, idealis sulit merubah ketika diberikan masukan-masukan dalam menjalankan usaha; Kurangnya kesadaran pelaku usaha dalam memenuhi legalitas usaha; dan Pelaku usaha yang memiliki ketergantungan pada pemerintah, cenderung menunggu solusi dari pemerintah tidak terciptanya kemandirian usaha.

Inovasi kebijakan UMKM di Kota Seoul telah optimal dan memberikan kontribusi yang besar bagi Korea Selatan karena memiliki: Konsep kota *smart city* dan *digitization* dengan literasi digital yang tinggi memudahkan *transfer knowledge* kepada pelaku UMKM; Kota inovatif yang memiliki kemampuan mengelola big data untuk menciptakan layanan digital; Sosialisasi dilakukan secara masif menggunakan pemanfaatan digitalisasi; Menciptakan ruang kreatif bagi pelaku

usaha untuk berinovasi; Memberikan pemodalan berupa bantuan dana dan fasilitas produksi kepada pelaku usaha yang memiliki potensi besar; Konsistensi pemerintah pusat dan daerah dalam pencapaian tujuan ekonomi global melalui inovasi kebijakan UMKM; Karakteristik komitmen pemerintah daerah yang kuat dalam mengembangkan inovasi kebijakan pelaku usaha mikro kecil dan menengah; Seoul memimpin tren global pada sektor fesyen, *beauty*, dan kuliner; Karakteristik UMKM yang cepat mengikuti perubahan dan mandiri tidak memiliki ketergantungan pada pemerintah; serta Pengembangan inovasi kebijakan UMKM melalui *smart factory*.

Optimalisasi pemerintah Kota Seoul dalam inovasi kebijakan mendorong potensi pelaku usaha memiliki dampak positif seperti melakukan ekspor yang berkembang pesat, penyerapan tenaga kerja yang tinggi, terwujudnya pertumbuhan sektor ekonomi, menciptakan kekuatan ekonomi digital dan membentuk kemandirian usaha.

Adopsi keunggulan yang dapat diambil dari inovasi kebijakan usaha mikro, kecil dan menengah yang telah disesuaikan dengan kondisi UMKM di Kota Bandung adalah sebagai berikut:

- 1) Karakteristik pemerintah. Karakteristik yang kuat dalam komitmen, konsistensi, dan koordinasi antara pemerintah pusat dan daerah dengan bersinergi dalam penerapan inovasi kebijakan agar terwujudnya keberhasilan pencapaian tujuan untuk tidak hanya sekedar naik kelas melainkan mampu mendunia. Hal tersebut tidak lepas dari penerapan

kebijakan yang tidak diikuti rasa ego sektoral dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pengelolaan UMKM untuk berdaya, berkembang dan bermitra. Pemerintah akan memiliki keselerasan dalam menghadapi tantangan yang menjadi catatan dalam pelaksanaan program dan kegiatan agar mengalami kemajuan yang positif.

- 2) Karakteristik pelaku UMKM. Membangun karakteristik yang cepat dalam melakukan perubahan untuk adaptasi kondisi perkembangan zaman, antusias dalam mengikuti berbagai program dan kegiatan yang diberikan oleh pemerintah, mampu memanfaatkan dengan optimal fasilitas yang diberikan dengan menciptakan inovasi dan kreativitas dalam menjalankan usaha.
- 3) Optimalisasi teknologi. Kesadaran pemerintah dan pelaku usaha dalam melibatkan pemanfaatan teknologi untuk mendorong jangkauan pemasaran UMKM lebih luas, menciptakan layanan digital yang mampu mengakses pelaku usaha untuk berdaya saing. Penguasaan dalam pemanfaatan teknologi dalam setiap aktivitas, diibaratkan seperti memiliki kemampuan menggenggam dunia.
- 4) Orientasi masa depan. Penerapan kebijakan dilakukan secara jangka panjang, sehingga memiliki program dan kegiatan yang berkelanjutan dalam optimalisasi pemberdayaan dan pengembangan pelaku usaha untuk memiliki kualitas terbaik dalam berinovasi dan berkreasi yang menunjang keberhasilan inovasi kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah.

- 5) Keistimewaan UMKM. Ciri khas yang dimiliki oleh pelaku usaha harus mencerminkan budaya dan perilaku masyarakat yang menjadi keunikan dan daya tarik tersendiri bagi keberadaan produk yang menjadi unggulan. Keistimewaan mampu menjadikan pelaku usaha mengalami kesuksesan.

Pada penelitian ini menggunakan teori inovasi kebijakan dari Jean Eric Aubert (2010) teori ini memaparkan bahwa terdapat 7 dimensi dalam melakukan inovasi kebijakan. Tujuh dimensi nya meliputi penjelasan sebagai berikut:

- 1) Strategi Teknologi. Optimalisasi penggunaan teknologi dalam inovasi kebijakan melalui program dan kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah kepada masyarakat dengan menambah pengetahuan dan kemampuan dalam menggunakan teknologi untuk pencapaian tujuan.
- 2) Institusi. Kesiapan institusi sebagai pembuat inovasi kebijakan, harus memperhatikan berbagai kebutuhan dalam melaksanakan program dan kegiatan, fasilitas dan sumber daya yang memadai akan memudahkan keberhasilan institusi dalam pelaksanaan inovasi kebijakan.
- 3) Kerangka Hukum. Adanya payung hukum sebagai regulasi yang sah dalam menjalankan proses inovasi kebijakan, memastikan setiap langkah yang diambil memiliki keselarasan, memiliki struktur yang jelas, sebagai petunjuk arah yang sesuai dengan aturan dan standar yang telah ditentukan.
- 4) Fokus Kebijakan. Berkaitan dengan sektor yang memiliki perhatian khusus dalam pelaksanaan inovasi kebijakan.

- 5) Agen Perubahan. Berbicara tentang pihak-pihak yang terhubung yang memiliki dampak positif untuk menciptakan perubahan besar yang sesuai dengan harapan dalam merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan.
- 6) Pendekatan Reformasi. Melakukan secara *step by step*, perlahan dan terkonsentrasi. Walaupun sulit dilakukan, namun dengan adanya reformasi membentuk kebaruan yang menjadi langkah utama untuk menciptakan kemajuan dalam proses inovasi kebijakan.
- 7) Karakteristik budaya dan perilaku. Terdapat motivasi yang muncul sebagai upaya untuk mendorong seseorang memiliki perilaku positif yang mendukung melakukan inovasi dan sesuai dengan karakteristik budaya setempat.

Hasil dari analisa teori inovasi kebijakan pada pembahasan sebelumnya, mendapatkan hasil bahwa inovasi kebijakan UMKM di Kota Bandung belum optimal, sedangkan inovasi kebijakan UMKM di Kota Seoul sudah dilakukan secara optimal. Hal tersebut dikarenakan:

- 1) Dimensi strategi teknologi

Strategi teknologi dalam inovasi kebijakan UMKM yang dikeluarkan oleh Pemerintah Kota Bandung belum optimal dikarenakan minimnya sumber daya manusia, kurangnya pemahaman pelaku usaha dalam pemanfaatan teknologi, sulitnya pemerintah melakukan *transfer knowledge*, usaha mikro kecil dan menengah berada dalam *comfort zone*, bahkan masih banyak yang tidak memiliki konsen. Selain itu, sulitnya membangun ekosistem digital dengan kurangnya

karakteristik pelaku usaha dan belum nampaknya keistimewaan usaha mikro kecil dan menengah membuat lambannya melakukan inovasi. Selanjutnya, minimnya generasi muda yang bergabung ke dalam program dinas, ditambah masalah kualitas dan jumlah tenaga kerja pendamping menjadi alasan mengapa dimensi strategi teknologi sulit untuk dikembangkan.

Pada dimensi strategi teknologi, pemerintah Seoul telah optimal dalam mengembangkan inovasi kebijakan UMKM. Pemerintah membuat rencana jangka panjang dengan mengangkat konsep smart city dan digitization, kemudahan pemerintah melakukan transfer knowledge kepada pelaku usaha dikarenakan literasi digital yang tinggi, keunggulan fasilitas yang memadai dari teknologi berupa jaringan komunikasi dan wifi publik mendorong penyebaran informasi secara cepat. Pemerintah melakukan transformasi ekonomi untuk menciptakan kemajuan. Seoul juga termasuk kota inovatif yang memiliki kemampuan mengolah big data menjadi layanan digital.

2) Dimensi Institusi

Institusi dalam inovasi kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah Kota Bandung dalam pengembangan UMKM sudah melakukan upaya dalam melakukan perubahan-perubahan nyata dalam merealisasikan pelaku usaha memiliki karakteristik yang menunjang pertumbuhan ekonomi digital. Namun, dalam realitanya terdapat kendala yang menghambat upaya tersebut diantaranya kurangnya sosialisasi dalam penyediaan mekanisme membuat pelaku usaha kerap kali kebingungan dalam memenuhi kebutuhannya, kurangnya komitmen

pemerintah daerah, terjadinya benturan kebijakan dalam melakukan promosi atau iklan produk usaha mikro kecil dan menengah. Selanjutnya kurangnya koordinasi pemerintah pusat dan daerah dalam melakukan pengembangan dan pemberdayaan UMKM menyebabkan diskresi aturan yang sulit dicapai mengingat rendahnya kesiapan pelaku usaha utamanya dipengaruhi oleh pola pikir negatif sehingga lamban dalam berinovasi. Kriteria dari pusat yang terbilang tinggi, realitanya karakteristik pelaku usaha yang lamban akibat dari idealisnya mereka dan sulit menerima masukan untuk berubah.

Pada dimensi institusi pemerintah Seoul dalam inovasi kebijakan UMKM telah melakukan upaya penyediaan mekanisme dengan sosialisasi yang masif menggunakan pemanfaatan digitalisasi, pemerintah selalu melakukan pembaharuan informasi untuk mempercepat penyebarluasan program dan kegiatan bagi pelaku usaha, menciptakan ruang kreatif serta memberikan pemodalan berupa bantuan dana langsung dan fasilitas produksi bagi pelaku usaha yang memiliki potensi besar dalam pertumbuhan sektor ekonomi. Adanya konsistensi pemerintah pusat dan daerah yang ditunjukkan dengan terjalinnya koordinasi dalam pencapaian tujuan ekonomi global melalui pemanfaatan teknologi pada sektor usaha mikro kecil dan menengah. Selain itu menciptakan arah kebijakan dengan mengembangkan inovasi teknologi, pemasaran dan mendorong UMKM ekspor, dapat membentuk karakteristik pelaku usaha yang cepat mengikuti perubahan yang ada.

3) Dimensi kerangka hukum

Dimensi kerangka hukum belum optimal karena beberapa alasan diantaranya mengesampingkan standar operasional prosedur dalam mengerjakan tugas pengembangan pelaku usaha. Pemerintah sering melakukan pekerjaan dalam bentuk *learning by doing* dengan pembagian kerja saja. Padahal kebijakan dan SOP menjadi sesuatu hal yang saling berkaitan. Kebijakan merupakan peraturan dalam melakukan suatu tindakan tentang apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan dalam penyelenggaraan program dan kegiatan yang telah ditentukan. Sedangkan SOP merupakan standar kerja mengenai bagaimana melakukan sesuatu dalam bertindak pada penyelenggaraan program dan kegiatan tersebut. Selain itu, kurangnya konsistensi pemerintah pusat dan pemerintah daerah yang berakibat pada terjadinya perubahan kebijakan ketika dari pusat turun ke daerah.

Quality control juga terjadi hambatan karena kebijakan mengenai penggunaan produk dalam negeri yang dicetus oleh pusat masih timpang dan belum masif, bahkan program keranjang hotel di Kota Bandung belum memiliki perda yang berdampak pada sulitnya realisasi pemasaran produk lokal karena di lapangan terjadi penekanan budget yang rendah dan produk UMKM dianggap kurang menarik. Selanjutnya sulitnya membuat pelaku usaha mikro untuk berkoperasi. Padahal tujuan dari berkoperasi bagi pelaku usaha adalah untuk mempertinggi kualitas, mengembangkan kemampuan dan potensi yang dimiliki, memperkuat sektor perekonomian, hingga sebagai penyedia modal dalam pelaksanaan kegiatan usaha mikro kecil dan menengah.

Dimensi kerangka hukum pada inovasi kebijakan usaha mikro kecil dan menengah di Seoul telah dilakukan dengan optimal. Pemerintah pusat dan daerah bersinergi dalam pencapaian tujuan bersama melalui inovasi kebijakan yang diberikan kepada pelaku usaha mikro, kecil dan menengah. Pemerintah pusat memiliki tujuan memperkuat daya saing dan mendukung inovasi UMKM dalam mencapai global. Pemerintah Seoul memiliki tujuan untuk tahun 2030, Seoul menjadi kota yang mempunyai daya saing global dengan mendorong inovasi teknologi pada UMKM. Selain itu, pemerintah memiliki karakteristik komitmen yang kuat dalam pelaksanaan inovasi kebijakan kepada pelaku usaha.

4) Dimensi fokus kebijakan

Dimensi fokus kebijakan sudah memiliki sektor inovasi kebijakan UMKM, dimana sektor paling besar di Kota Bandung yaitu fesyen, kuliner dan craft. Sektor inovasi kebijakan membuat beberapa program dan kegiatan. Dinas Koperasi dan UKM membuat inovasi kebijakan berupa galeri pemasaran dan promosi produk unggulan pelaku usaha seperti Salapak, Pojok UMKM di Mall Pelayanan Publik DPMTSP, dan *summarecon*. Selain itu terdapat inovasi kebijakan sebagai wadah pemulihan dan membangkitkan pelaku usaha yang terdampak pandemi. yaitu inovasi kebijakan bernama *UMKM Recovery Center*. Sedangkan sektor inovasi kebijakan yang dilakukan oleh Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung adalah berupa mengikuti pameran bertaraf internasional seperti IFEX, TEI, dan *Exportir Meet day* serta *Go mentoring Export* untuk menyiapkan pelaku usaha melakukan ekspor. Permasalahan yang muncul dari inovasi kebijakan adalah masih banyak pelaku usaha yang bergantung pada pemerintah, ia tidak memiliki ide dan

keterbatasan sumber daya sehingga hanya bisa menunggu solusi yang dikeluarkan oleh pemerintah saja. Selain itu letak yang tidak strategis dalam pemasaran UMKM menjadi terhambatnya pertumbuhan pelaku usaha, dan justru menimbulkan masalah baru.

Pada dimensi fokus kebijakan, inovasi kebijakan UMKM di seoul telah optimal. Pemerintah mampu menemukan potensi yang dimiliki untuk kemudian dikembangkan dan menjadi suatu keunggulan bagi pertumbuhan kota. Seoul memimpin tren global pada sektor fesyen, beauty, dan kuliner. Pemerintah menyadari akan potensi tersebut, sehingga membuat program dan kegiatan yang memfasilitasi pengembangan ketiga sektor tersebut, diantaranya *On Seoul Market* untuk memperluas pemasaran pelaku usaha. Pada sektor fesyen pemerintah memberikan fasilitas *Seoul Fashion Hub* dan *Seoul Fashion Week*. Selain itu juga merancang konsep *The Seoul, Global Beauty* yang memberikan konsep perluasan dampak positif dari sektor *beauty* ke fesyen dan desain pada kelas dunia dengan mencakup nilai budaya. Pemerintah juga menyadari potensi kuliner untuk melakukan ekspor. Sebagai bentuk apresiasi kepada pelaku usaha dan untuk mengugah semangat UMKM untuk selalu berinovasi, maka munculah program bernama *Seoul Awards*.

Pelaku usaha mendapat bantuan subsidi penelitian dan pengembangan dari pemerintah Seoul senilai 40 juta dolar dengan menyeleksi 300 pelaku usaha, dan memberikan Hak Kekayaan Intelektual kepada 4000 pelaku usaha setiap tahunnya, serta memberikan bantuan inovasi manufaktur kepada pelaku usaha yang memiliki potensi besar bagi pertumbuhan sektor ekonomi kota.

5) Dimensi agen perubahan

Agen perubahan dalam inovasi kebijakan UMKM yang dikeluarkan oleh pemerintah terdapat beberapa kendala seperti Rendahnya SDM membuat legalitas usaha disalahgunakan untuk mendapatkan keuntungan pribadi, terdapat kecurangan dimana pelaku usaha tidak memiliki usaha tetapi mendapatkan hibah dari pemerintah. Artinya hibah yang dilakukan oleh pemerintah tidak tepat sasaran. Sektor kuliner yang cenderung tidak kondusif selalu berubah mengikuti tren musiman. Kurangnya komitmen UMKM pada manajerial usaha berkaitan dengan sumber daya manusia, waktu dan produksinya. Banyaknya kerja sama yang dilakukan dalam bentuk pemenuhan akses pembiayaan, promosi dan pemasaran produk. Sulitnya mengedukasi pelaku usaha ke dalam koperasi, rendahnya pemanfaatan digitalisasi dalam mengembangkan sektor usaha, bahkan kurangnya kepercayaan investor kepada pelaku usaha.

Dimensi agen perubahan dalam inovasi kebijakan UMKM di Seoul telah menciptakan kemandirian pelaku usaha mikro kecil dan menengah, memiliki inisiatif dan semangat dalam menjalankan usaha, memiliki konsen dalam usaha dengan mengoptimalkan manajerial SDM, waktu dan kapasitas produksi. Kendala yang dihadapi adalah adanya keberadaan perusahaan besar atau chaebol di Seoul, menyebabkan sulitnya mencari tenaga kerja ahli, dimana masyarakat lebih memilih bekerja di perusahaan besar dengan gaji yang lebih besar, gaji yang diterima dari sektor UMKM adalah 63 persen dari perusahaan besar. Pemerintah Seoul menjalin kemitraan dengan perusahaan yang mampu menyediakan fasilitas yang dibutuhkan oleh pelaku usaha mikro kecil dan menengah. Pemerintah juga bekerja sama dengan

perusahaan besar untuk memberikan edukasi pemanfaatan *smart factory* dan berkolaborasi dengan perusahaan global yaitu google yang mendirikan *Google Cloud Platform* di Seoul, tentunya ini menjadi kesempatan untuk mendatangkan investor yang akan berdampak positif pada pelaku usaha.

6) Dimensi pendekatan reformasi

Pendekatan reformasi dalam inovasi kebijakan UMKM di Kota Bandung telah melakukan konsentrasi perubahan dengan menyesuaikan circle nomenklatur bahwa pelaku usaha harus berdaya, kemudian berkembang, dan bermitra. Selain itu, memfasilitasi kelengkapan legalitas pelaku usaha. Adapun kendala dalam pendekatan reformasi adalah belum munculnya karakteristik pemerintahan pusat yang ditandai dengan komitmen yang kuat dalam mengembangkan pelaku usaha, adanya pelaku usaha yang memuat dokumen palsu untuk lolos melancarkan ekspor, belum adanya kebijakan yang mengatur bahan baku ekspor sektor kuliner. Selanjutnya kegiatan pelatihan belum efektif, keterbatasan promosi dan adanya ego sektoral ganti pemimpin ganti kebijakan. Terakhir adalah tantangan dalam meningkatkan kapasitas dari pelaku usaha.

Pada dimensi pendekatan reformasi, inovasi kebijakan UMKM di Seoul telah optimal dengan memperhatikan konsentrasi perubahan dengan mengembangkan inovasi manufaktur pada pengembangan pelaku usaha mikro kecil dan menengah. Penerapan kebijakan yang dilakukan telah memberikan pemenuhan kebutuhan yang dimanfaatkan langsung oleh pelaku usaha untuk mengalami kemajuan. Pemerintah pusat dan daerah bersama-sama mendorong penggunaan produk UMKM dalam pengadaan barang dan jasa, pemasaran dengan

pemanfaatan digitalisasi sehingga menguasai pasar digital. Pemerintah juga melakukan pengembangan merek dengan edukasi pentingnya melakukan branding. Optimalisasi dalam pelaksanaan inovasi kebijakan dengan memberikan fasilitas yang dibutuhkan oleh pelaku usaha seperti sesi konsultasi pendampingan, legalitas usaha dan pemodalan.

7) Dimensi karakteristik budaya dan perilaku

Karakteristik budaya dan perilaku dalam inovasi kebijakan UMKM Bandung belum menampakkan keistimewaan yang menjadi ciri khas. Namun sudah memiliki upaya dalam mendorong hal tersebut dengan adanya motivasi dari pemerintah untuk pengembangan pelaku usaha agar mampu bertahan dalam setiap kondisi melalui fasilitasi pemenuhan kebutuhan. Hanya saja kurangnya semangat dari pelaku usaha itu sendiri membuat lamban dalam melakukan perubahan positif, seperti banyak diantara mereka yang pembukuannya masih sederhana bahkan menyatu antara uang produksi dan kebutuhan sehari-hari, sehingga banyak dari mereka yang tidak memiliki bisnis plan. Selanjutnya keterbatasan tenaga kerja dalam pengembangan pelaku usaha akan menghambat tujuan dari program dan kegiatan karena beban kerja yang dipikul oleh seseorang lebih banyak, kondisi pegawai yang tidak ekspert dengan bisnis dan digital marketing, serta kebijakan yang dibuat dengan kriterianya yang terlalu tinggi tidak sesuai dengan kondisi dan budaya masyarakat, UMKM juga cenderung pesimis ketika berbicara global.

Pada dimensi karakterisrtik budaya dan perilaku pada inovasi kebijakan UMKM di Seoul, pemerintah memiliki budaya ppali-ppali, pemerintah sigap dan cepat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, selalu membuat standar

operasional prosedur sebelum mengimplementasikan kebijakan untuk meminimalisir terjadinya penyimpangan, serta memiliki inisiatif dalam menciptakan inovasi dengan pemanfaatan teknologi dan informasi. Perilaku pegawai memiliki kepekaan tinggi dalam mengatasi permasalahan, melakukan penyesuaian diri dan mengambil peluang untuk dijadikan kesempatan mengembangkan inovasi kebijakan. Karakteristik pelaku usaha memiliki kepatuhan tinggi pada prosedur sehingga fasilitas yang diberikan tepat sasaran, serta promosi produk UMKM dilakukan dengan misi budaya sebagai nilai unggul.

Adapun kelebihan dan kekurangan dari teori inovasi kebijakan Jean Eric Aubert yang terdiri dari tujuh dimensi meliputi strategi teknologi, institusi, kerangka hukum, fokus kebijakan, agen perubahan, pendekatan reformasi serta karakteristik budaya dan perilaku adalah sebagai berikut:

Kelebihan teori inovasi kebijakan Jean Eric Aubert:

- 1) Teori inovasi kebijakan Jean Eric Aubert mencakup kesiapan pemerintah dalam tata kelola infrastruktur dalam pelaksanaan inovasi kebijakan.
- 2) Teori relevan untuk digunakan. Sudah melakukan penyesuaian dengan perkembangan zaman dan pertumbuhan masyarakat yang cepat sehingga kebutuhan menjadi kompleks.
- 3) Optimalisasi pengetahuan dan teknologi dalam insiatif membuar inovasi kebijakan yang memiliki kemampuan dan keterampilan dalam pemanfaatan digitalisasi dalam setiap program dan kegiatan.

- 4) Terdapat konteks perbaikan sumber daya manusia, SDM merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan inovasi kebijakan. Sumber daya manusia yang mumpuni akan mempercepat pencapaian tujuan secara optimal.
- 5) Melibatkan budaya dalam menciptakan inovasi kebijakan. Budaya menjadi unsur yang mendorong terciptanya keistimewaan atau ciri khas dalam proses melaksanakan inovasi kebijakan.

Kekurangan dari teori inovasi kebijakan Jean Eric Aubert diantaranya:

- 1) Tidak memfokuskan karakteristik pemerintah dan masyarakat dalam proses menjalankan inovasi kebijakan.
- 2) Tidak memiliki dimensi yang mengandung unsur strategi sebagai solusi dalam mengatasi berbagai permasalahan yang kemungkinan terjadi dalam penyelenggaraan inovasi kebijakan.
- 3) Tidak adanya desain pemerintah dalam proses menjalankan inovasi kebijakan. Selain pentingnya kerangka hukum sebagai regulasi yang sah dalam menjalankan program dan kegiatan tersebut, desain pemerintah seharusnya menjadi landasan pemerintah dalam menentukan arah kebijakan.

Sikap peneliti terhadap teori inovasi kebijakan dari Jean Eric Aubert, beranggapan bahwa teori tersebut relevan untuk digunakan sehingga dalam point pembahasan 4.2.3 tentang inovasi kebijakan yang dikeluarkan pemerintah Kota Bandung dan 4.2.4 membahas inovasi kebijakan yang dikeluarkan pemerintah Seoul Korea Selatan, peneliti menganalisis menggunakan teori dari inovasi kebijakan tersebut. Namun, teori tersebut membahas konteks inovasi kebijakan secara umum,

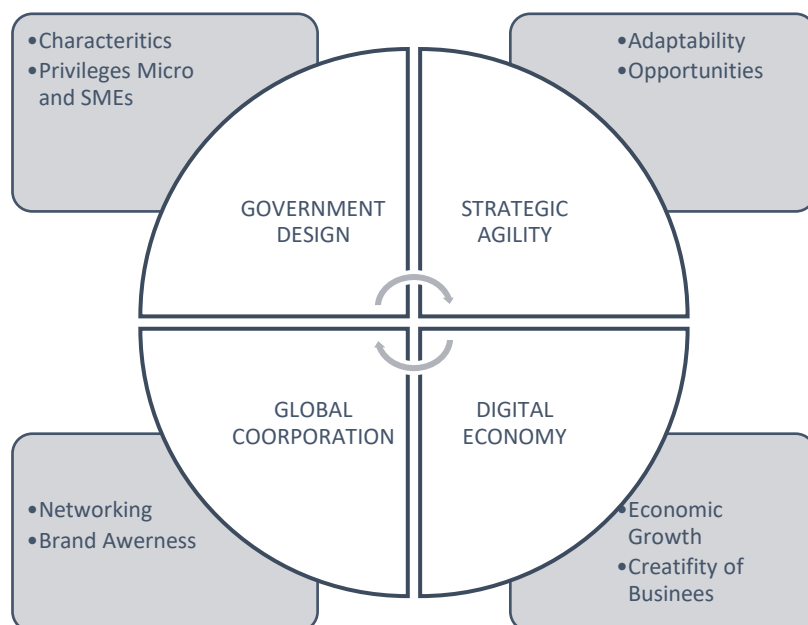
sehingga peneliti mendapatkan inspirasi dari tujuh dimensi yang terdiri strategi teknologi, institusi, kerangka hukum, fokus kebijakan, agen perubahan, pendekatan reformasi, serta karakteristik budaya dan perilaku untuk dikembangkan dalam sebuah konsep yang akan mengatasi persoalan dari pelaksanaan inovasi kebijakan yang lebih spesifik pada UMKM untuk mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki dalam pencapaian tujuan. Harapannya dengan konsep yang bernama *Change of micro and SMEs policy innovation* yang terdiri dari *government design*, *strategic agility*, *digital economy*, dan *global cooperation* dapat menghantarkan usaha mikro, kecil, dan menengah mengalami pertumbuhan yang pesat tidak hanya naik kelas melainkan mampu untuk *go global*. *Novelty* tersebut akan dibahas pada sub bab selanjutnya mengenai *novelty* Penelitian *Strategic Benchmarking* Inovasi Kebijakan UMKM Kota Bandung dengan Seoul Korea Selatan.

4.2.6. Novelty Penelitian *Strategic Benchmarking* Inovasi Kebijakan UMKM Kota Bandung dengan Seoul Korea Selatan

Novelty penelitian merupakan unsur yang memuat kebaruan atau sering disebut sebagai temuan dari sebuah penelitian. Temuan penelitian mengandung sesuatu hal yang baru yang dapat dimodifikasi dari temuan sebelumnya. Kebaruan dapat diartikan sebagai menciptakan, melakukan pengembangan, menambahkan unsur atau melengkapi atau juga memberikan berbagai alternatif teori, rumus, model, metode ataupun bentuk lain yang dibuat melalui materi ilmiah. Pentingnya kebaruan dalam penelitian karena memberikan nilai tambah dan menunjukkan bahwa penelitian tersebut memiliki perbedaan dari penelitian sebelumnya. Suatu penelitian yang memuat kategori baik adalah jika memiliki kemampuan dalam

menemukan temuan baru sehingga memiliki kontribusi baik bagi keilmuan maupun bagi kehidupan.

Jika inovasi kebijakan Jean Eric Aubert merupakan teori yang dapat dilakukan sebagai alat untuk menganalisis berbagai bentuk inovasi kebijakan secara umum. Penulis mengembangkan konsep yang terinspirasi dari teori inovasi kebijakan tersebut ke dalam konsep yang memuat perhatian khusus pada UMKM. *Novelty* dari *Strategic Benchmarking* Inovasi Kebijakan Usaha Mikro Kecil Menengah Kota Bandung dan Seoul Korea Selatan adalah adanya *Change of micro and SMEs policy innovation*. Konsep tersebut jika diaplikasikan dalam pelaksanaan inovasi kebijakan di Kota Bandung akan mengalami pertumbuhan pada sektor ekonomi dan UMKM tidak hanya naik kelas juga memiliki kemampuan untuk *go global*.



Gambar 4. 20

Change of micro and SMEs policy innovation

Sumber: Diolah peneliti (2024)

1) *Government Design*

Pemerintah menciptakan sebuah desain yang memperhatikan karakteristik utama sebagai penggerak dalam melaksanakan inovasi kebijakan pada UMKM. Menemukan karakteristik, akan melekat pada pemikiran dan tindakan yang satu sama lain akan mendukung keberhasilan dari pencapaian tujuan. Selain itu, melakukan perancangan dalam aktifitas yang akan dijalankan oleh pemerintah perlu digali keistimewaan UMKM untuk mendorong terjadinya pelaku usaha yang berdaya, berkembang dan bermitra. Pelaku usaha mikro kecil dan menengah yang menonjolkan keistimewaan dalam berinovasi akan menghasilkan keunggulan untuk berdaya saing di pasar yang lebih luas. Oleh karena itu desain pemerintah sebagai rancangan untuk memperkuat karakteristik dan mengembangkan kesitimewaan yang dimiliki dengan peka terhadap potensi dari pelaku usaha.

Karakteristik merupakan karakter yang menjadi ciri khas dalam menjalankan usaha, baik karakteristik yang muncul pada pemerintah sebagai fasilitator ataupun pelaku usaha sebagai penerima layanan dalam pemenuhan kebutuhan usaha. Karakteristik harus mencerminkan hal positif agar memiliki dampak yang positif juga dalam pencapaian tujuan. Karakteristik yang positif biasanya akan diikuti dengan tindakan yang mendorong perubahan ke arah yang lebih baik. Aktivitas yang dilakukan cenderung mengarah pada perbaikan sumber daya. Tidak hanya memiliki konsep yang bagus, tetapi mampu mengimplementasikanya secara optimal dengan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Karakteristik akan menentukan keberhasilan dari suatu program dan kegiatan yang dikeluarkan oleh pemerintah.

Jika yang muncul ke permukaan adalah karakteristik negatif, akan menghambat terjadinya perubahan. Selain itu, akan terjadi stagnasi usaha dalam jangka panjang karena pemerintah dan pelaku usaha tidak memiliki kemampuan dan keterampilan yang mumpuni dalam penyelenggaraan inovasi kebijakan. Karakteristik harus dilakukan secara terus-menerus seperti sebuah kebiasaan yang akan berkembang menjadi budaya. Karakteristik tidak lahir secara instan melainkan memerlukan transformasi untuk mengetahui karakter apa saja yang harus dibenahi dan apa saja yang harus dipertahankan. Mengetahui karakteristik dalam penyelenggaraan inovasi kebijakan dapat membantu pemerintah dalam mengoptimalisasikan tujuan dari pemberdayaan dan pengembangan UMKM.

Karakteristik positif yang muncul dari pemerintah, akan menjadi acuan pelaku usaha untuk mampu berdaya, berkembang dan bermitra. Selanjutnya, dengan hal yang positif akan menaikkan tingkat kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Pemerintah mampu merangkul seluruh lapisan masyarakat, dalam hal ini usaha mikro, kecil dan menengah dengan pemenuhan kebutuhan yang kompleks sesuai dengan sasaran kebijakan. Contoh karakteristik positif dari pemerintah adalah memiliki komitmen yang kuat, konsistensi yang tinggi, dan kemampuan melakukan koordinasi dengan baik. Sedangkan contoh karakteristik positif dari pelaku usaha adalah cepat dalam menanggapi perubahan, adaptasi kondisi yang baik, inovatif dan kreatif, serta memiliki kemampuan untuk berdaya saing.

Ketika pemerintah dan pelaku usaha berhasil menemukan karakteristik positif dalam dirinya, maka akan memicu lahirnya keistimewaan pada UMKM. Keistimewaan menjadi bagian dari proses penyelenggaraan program dan kegiatan

yang memiliki ciri khas yang menarik perhatian berbagai pihak. Keistimewaan merupakan nilai tambah bagi produk usaha mikro, kecil dan menengah. Tidak hanya menjadi produk unggulan, tetapi menjadi sesuatu hal yang memiliki prioritas tinggi karena potensi besarnya akan mendorong pertumbuhan yang sangat pesat. Keberadaan kesitimewaan UMKM harus disesuaikan dengan tradisi atau budaya yang melekat pada masyarakat. Hal tersebut bertujuan agar menjadi sesuatu hal yang menarik perhatian lebih, dengan membuat orang-orang atau pihak lain memiliki rasa ingin tahu lebih tinggi dalam mengenal produk inovatif yang memiliki keunikan tersendiri.

Keistimewaan usaha mikro, kecil dan menengah tersebut dapat dijadikan sebagai promosi dan pemasaran produk dalam negeri, sehingga menghantarkannya menuju *go global*. Tindakan yang dilakukan oleh pemerintah agar keistimewaan tersebut muncul ke permukaan adalah dengan penerapan kebijakan yang masif sesuai dengan karakteristik perilaku dan budaya masyarakat. Oleh karena itu, pemerintah perlu mengenal potensi yang dimiliki oleh masing-masing daerahnya untuk terwujudnya kesitimewaan UMKM yang menjadi nilai tambah dari keberadaan produk dalam negeri. Keunggulan dari ciri khas yang dimiliki pelaku usaha, menjadi kekuatan ekonomi lokal dalam menembus pasar yang lebih luas.

2) *Strategic Agility*

Pemerintah harus memiliki kemampuan dalam beradaptasi dengan berbagai perubahan kondisi lingkungan yang diakibatkan oleh perkembangan zaman yang semakin dinamis. Pemerintah dalam menjalankan inovasi kebijakan harus mempunyai kelincahan strategis untuk merespon dengan cepat permasalahan yang

muncul dalam pengembangan pelaku usaha mikro kecil dan menengah. Daya tanggap yang responsif memberikan peluang, untuk memecahkan masalah secara cepat dan tepat. Peluang yang hadir menjadi motivasi bagi pemerintah untuk terus melakukan *transfer knowledge* dan mendorong perubahan positif pada UMKM.

Adaptasi dilakukan untuk penyesuaian kondisi, agar meminimalisir kegagalan dari inovasi kebijakan. Kemampuan melakukan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan, ia akan mengalami kemajuan daripada kondisi sebelumnya. Sedangkan dalam terjadinya perubahan, namun tidak ada upaya penyesuaian diri, maka ia akan mengalami stagnasi sulit untuk berkembang. *Strategic agility* memberikan orientasi kedepan, sehingga mampu melakukan prediksi atau membaca peluang untuk mengalami pertumbuhan, khususnya pada UMKM.

Adaptasi tidak hanya dilakukan ketika terjadi sesuatu hal yang buruk. Tujuan melakukan adaptasi adalah untuk mencegah terjadinya masalah yang lebih besar sehingga permasalahan sulit ditangani, perubahan menuju kerarah yang lebih dan mampu menghadapi tantangan dengan menerima berbagai perubahan dan memodifikasi sumber daya yang dimiliki untuk menciptakan kemajuan. Pada realitanya, tidak semua pelaku usaha mampu menerima perubahan. Banyak dari mereka yang menolak perubahan dengan alasan rasa takut yang menyelimuti dari benak mereka seperti takut gagal dan takut salah. Hal tersebut menyebabkan UMKM menjadi lamban dalam berkembang bahkan akan mengalami krisis identitas dan berujung pada menutup usaha yang sedang dijalankan sehingga operasional terhenti dan akan berdampak negatif pada faktor lainnya seperti bertambahnya jumlah pengangguran dan penurunan laju pertumbuhan ekonomi.

Krisis identitas lahir akibat dari ketidakmampuan diri dalam mencari kepribadian yang menjadi ciri khas usaha sehingga menimbulkan karakteristik lemah yang tidak memiliki konsen dalam menjalankan usaha dan menghindari tuntutan zaman.

Pemikiran negatif yang menghambat pelaku usaha untuk beradaptasi dengan berbagai perubahan dinamis yang sedang terjadi. Padahal dengan pengambilan keputusan yang berani dalam menerima berbagai resiko yang kemungkinan akan terjadi, menjadi nilai tambah bagi pelaku usaha bahwa ia mampu menempatkan diri sesuai posisi dan kondisi yang sedang berlangsung. Resiko tidak hanya memicu dampak negatif pada suatu usaha, melainkan terdapat peluang yang lebih besar bagi keberlangsungan usaha.

Menciptakan peluang artinya pelaku usaha harus menyadari bahwa pentingnya mempersiapkan diri dengan matang, melakukan perbaikan sumber daya manusia, memenuhi berbagai kebutuhan yang diperlukan dalam menjalankan usaha secara memadai, dan memperhatikan perubahan dinamis yang terjadi. Hal-hal tersebut menjadi langkah strategis yang harus dilakukan untuk pelaku usaha mikro, kecil dan menengah mampu menembus berbagai rintangan dengan totalitas kesiapan diri dalam menjalankan usaha.

Menciptakan peluang artinya membuka kesempatan kepada pelaku usaha untuk bertumbuh dan berkembang. Kesempatan tersebut menjadi batu loncatan pelaku usaha mikro, kecil dan menengah untuk naik kelas dan membesarkan nama produk dalam negeri yang membuktikan diri, memiliki kualitas yang layak dan bersanding dengan produk lain yang beredar di tengah pasar yang lebih luas. Oleh karena itu, pemerintah harus mampu melihat potensi yang dimiliki UMKM untuk

menciptakan peluang dalam pertumbuhan sektor ekonomi melalui perkembangan pelaku usaha yang cepat dan tepat.

3) *Digital Economy*

Zaman modern ini, manusia hidup berdampingan dengan teknologi. Pemanfaatan teknologi memiliki dampak positif pada sektor ekonomi. Manfaat yang dirasakan adalah peningkatan pada laju pertumbuhan ekonomi. Hal tersebut terjadi jika UMKM mampu menguasai dunia digital, jangkauan semakin luas membuat pelaku usaha mengalami kemajuan untuk naik kelas bahkan mendunia. Selain itu, melalui ekonomi digital akan berdampak pada kreativitas pelaku usaha. Digitalisasi yang menjangkau sampai penjuru negeri, mendorong pelaku usaha untuk berinovasi dan mampu menghadapi persaingan pasar yang ketat dengan kesiapan yang sangat matang. Dimana pelaku usaha diberikan pembinaan oleh Pemerintah mengenai manfaat teknologi untuk dimanfaatkan pada aktivitas usaha.

Pertumbuhan ekonomi akan mengalami kemajuan salah satunya melalui pemberdayaan dan pengembangan pelaku usaha mikro, kecil dan menengah. UMKM merupakan pondasi sektor perekonomian. Pondasi yang kuat akan memberikan kekuatan pada struktur bangunan secara keseluruhan. Sedangkan pondasi yang tidak kuat akan mengakibatkan struktur bangunan yang rapuh dan akan mudah mengalami kehancuran. Kekuatan yang dihasilkan oleh pelaku usaha mampu menciptakan stabilitas perekonomian daerah dan negara. Pemerintah telah melakukan berbagai upaya dalam mengatasi berbagai permasalahan yang timbul dalam penyelenggaraan inovasi kebijakan pada pelaku usaha.

Jika terjadi pertumbuhan ekonomi, artinya terjadi pertumbuhan juga pada sektor usaha mikro, kecil dan menengah. UMKM merupakan sektor terbesar yang dimiliki oleh setiap daerah dan negeri, setiap tahunnya ia akan mengalami penambahan jumlah yang sangat pesat. Kontribusi yang diberikan oleh sektor tersebut adalah pemerataan ekonomi, mengentaskan kemiskinan, dan pemasukan pendapatan bagi daerah dan negara. Kontribusi tersebut harus dibarengi dengan kreativitas pelaku usaha. Kontribusi yang besar terjadi karena terdapat keterlibatan pelaku usaha dalam mengoptimalkan pertumbuhan.

Kreativitas pelaku usaha harus dipupuk oleh UMKM agar tidak pernah berhenti untuk berinovasi dan mengasah kreatifitas diri dalam mengembangkan produk yang memiliki nilai tinggi. Kreativitas merupakan suatu ide yang lahir dari pemikiran yang berupa imajinasi kemudian dituangkan dalam sebuah karya terbaik yang akan mendorong pertumbuhan usaha. Oleh karena itu, melalui kreativitas pelaku usaha, pemerintah harus menciptakan ruang kreatif bagi pelaku usaha mikro, kecil dan menengah untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan. Ruang kreatif menjadi rumah bagi mereka untuk berkumpul, bertukar pendapat, dan mengembangkan ide yang akan berdampak positif pada sektor ekonomi.

4) *Global Cooperation*

Pemerintah harus melakukan kerja sama global untuk memperluas *networking*. Pada implementasi pengembangan UMKM membutuhkan pihak lain untuk pemenuhan fasilitas bagi pelaku usaha. Kegiatan yang dilakukan adalah untuk saling memberikan dukungan dengan potensi yang dimiliki oleh masing-masing pihak. Dampak positif akan dirasakan oleh kedua belah pihak, sehingga

networking mampu dilakukan jangka panjang, yang tentunya membutuhkan kepercayaan dalam menjalankan tujuan bersama.

Networking mampu menciptakan ruang kreatif untuk bertukar ide agar menciptakan solusi bersama dalam mengatasi permasalahan yang sedang terjadi ataupun untuk menyiapkan diri untuk di masa yang akan datang. Selain itu adanya kerja sama dengan pihak lain dapat mengembangkan kemampuan dan keterampilan, bahkan membuat citra organisasi dalam hal ini Pemerintah menjadi lebih baik. Selanjutnya dengan melakukan kerja sama global dapat mendorong *brand awareness* pada pelaku usaha. Pentingnya melakukan branding pada produk UMKM untuk mewujudkan kekuatan ekonomi lokal dengan kualitas yang mumpuni. Sehingga ketika bekerja sama secara global, harus ditunjang dengan kesadaran akan merek produk yang memiliki keunggulan.

Networking merupakan proses yang dilakukan oleh pemerintah untuk membangun koneksi dan hubungan dengan pihak lain dalam penyelenggaraan inovasi kebijakan. Program dan kegiatan tersebut akan mewujudkan pencapaian tujuan secara cepat dan tepat. Proses kerja sama yang dilakukan harus memiliki ikatan *symbiosis mutualisme* artinya menguntungkan kedua belah pihak. Setelah melakukan proses kerja sama tersebut, pemerintah dituntut untuk mampu menjaga dan mengoptimalkan hubungan secara profesional sehingga keberlangsungan jaringan tersebut akan terjadi dalam waktu yang cukup panjang. Oleh karena itu, pada saat menjalin kerja sama pemerintah harus mengupayakan potensi jaringan untuk mendukung perkembangan inovasi kebijakan UMKM.

Networking yang mengalami keberhasilan ditandai dengan semakin luasnya relasi yang dibutuhkan dalam implementasi inovasi kebijakan, dukungan yang diberikan secara penuh oleh pihak lain yang telah menjalin hubungan kerjasama, berbagi aktivitas untuk mendorong keberhasilan tujuan yang telah ditetapkan bersama dan munculnya kepercayaan satu sama lain dalam pengelolaan program dan kegiatan. Sedangkan *networking* yang gagal biasanya ditandai terputusnya hubungan kerjasama, tidak adanya inisiatif dalam pemenuhan kebutuhan Lembaga dalam melakukan operasional, dan hilangnya kepercayaan dalam menjalankan program dan kegiatan bersama sehingga menghilang dan melupakan hal yang menurutnya dipandang sebagai hal yang merugikan dan berdampak negatif.

Setelah memperluas jaringan usaha, pelaku usaha akan terdorong untuk memiliki *Brand Awareness* atau kesadaran merek dimana pelaku usaha akan melakukan pemasaran dengan menunjukkan keunggulan yang dimiliki agar publik mengingat, mengenal dan tertarik pada produk tersebut. Pentingnya *Brand awareness*, membuat pemerintah mengalakan program legalitas usaha agar banyak pelaku usaha mikro kecil dan menengah mengurus perizinan usaha agar mendorong terwujudnya branding bagi usaha yang sedang ditekuni melalui inovasi kebijakan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Kota Bandung memiliki berbagai persoalan dalam pemberdayaan dan pengembangan pelaku usaha, mengingat usaha mikro kecil dan menengah memiliki kontribusi yang besar sebagai penopang perekonomian daerah dan negara. Seoul merupakan kota di Korea Selatan yang melakukan transformasi ekonomi dengan inovasi kebijakan pemerintah yang mampu menjawab permasalahan UMKM. Pertumbuhan ekonomi yang sangat cepat membuat pelaku usaha mampu untuk mandiri dan berdaya saing tinggi. Oleh karena itu Seoul bisa dijadikan *role model* dalam pelaksanaan inovasi kebijakan, sehingga diperlukan *Strategic Benchmarking* Inovasi Kebijakan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kota Bandung dengan Seoul Korea Selatan.

1. Kondisi dan Potensi UMKM di Kota Bandung

Kota Bandung memiliki jumlah penduduk pada tahun 2023 sebesar 2.469.589 jiwa. Jumlah pelaku usaha yang terdaftar sebagai binaan dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung adalah 10.934 pelaku usaha. Usaha mikro berjumlah 10.452, usaha kecil 465 usaha dan Menengah berjumlah 17 usaha. Dari total UMKM binaan tersebut, mampu menyerap tenaga kerja sebanyak 26.226, dengan omsetnya mencapai Rp. 1,3 triliun. Potensi dari keberadaan UMKM di Kota Bandung jika telah diupayakan optimal dalam pengembangan pelaku usaha akan memberikan dampak positif sebagai berikut: Melakukan kegiatan ekspor; Meningkatnya laju pertumbuhan ekonomi; Jumlah pelaku usaha yang terus

bertambah diiringi dengan kesadaran mendaftarkan usahanya agar mengurangi pembajakan ataupun penduplikatan produk; Penyerapan tenaga kerja; Adanya UMKM yang terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, membuka peluang dan kesempatan bagi seluruh masyarakat untuk mendapatkan pekerjaan; Mendirikan sebuah usaha artinya membuka lapangan pekerjaan baru, sehingga mengurangi jumlah pengangguran.

2. Kondisi dan Potensi UMKM di Seoul Korea Selatan

Seoul merupakan kota besar dengan jumlah populasi 10 juta jiwa atau sekitar seperlima penduduk Korea Selatan. Jumlah pelaku usaha pada tahun 2020 sekitar 1,55 juta atau 99,7 persen dari total jumlah bisnis yang berada di Seoul. Pendapatan dari Penjualan senilai \$517 miliar (dengan kurs saat ini, US\$1,00 = KRW1.300) atau 27,3 persen dari total pendapatan perusahaan di Seoul. Mampu menyerap tenaga kerja sekitar 4,06 juta atau 62,7%. Inovasi kebijakan UMKM di Seoul telah optimal. Pemerintah memiliki karakteristik komitmen yang kuat, sehingga terwujudnya sinergitas pemerintah pusat dan daerah dalam mengembangkan pelaku usaha. Pemerintah mampu melakukan transformasi ekonomi, yang menyebabkan pertumbuhan cepat. Fokus memperbaiki sumber daya manusia, menciptakan pelaku usaha yang adaptif, inovatif, kreatif, dan mandiri dalam menjalankan usaha. Potensi inovasi kebijakan UMKM di Seoul diantaranya Peningkatan ekspor; Penyerapan tenaga kerja; Pertumbuhan sektor ekonomi; Ekonomi digital; dan Kemandirian usaha.

3. Inovasi Kebijakan UMKM Yang Dilakukan Oleh Pemerintah Kota Bandung

Tujuh dimensi teori inovasi kebijakan dari Jean Eric Aubert Aubert dalam (World Bank, 2010) melalui buku yang berjudul *Innovation Policy: A Guide for Developing Countries*, sebagai berikut:

- a) Dimensi strategi teknologi belum optimal dikarenakan minimnya sumber daya manusia, kurangnya pemahaman pelaku usaha dalam pemanfaatan teknologi, sulitnya pemerintah melakukan *transfer knowledge*, berada dalam *comfort zone*, dan tidak memiliki konsen. Sulitnya membangun ekosistem digital dengan belum munculnya karakteristik dan keistimewaan UMKM, serta merangkul generasi muda untuk bergabung
- b) Dimensi Institusi Kota Bandung terdapat kendala diantaranya kurangnya sosialisasi dalam penyediaan mekanisme, minimnya komitmen pemerintah daerah, terjadinya benturan kebijakan dalam melakukan promosi atau iklan produk pelaku usaha. Kurangnya koordinasi pemerintah menyebabkan diskresi aturan yang sulit dicapai dan karakteristik pelaku usaha yang lamban.
- c) Dimensi kerangka hukum belum optimal karena kurangnya konsistensi pemerintah pusat dan pemerintah daerah yang berakibat pada terjadinya perubahan kebijakan ketika dari pusat turun ke daerah. Kebijakan mengenai penggunaan produk dalam negeri yang dicetus oleh pusat masih timpang dan belum masif, Selanjutnya sulitnya membuat pelaku usaha mikro untuk berkoperasi.

- d) Dimensi fokus kebijakan memiliki sektor unggulan di Kota Bandung yaitu fesyen, kuliner dan craft. Dinas Kop dan UKM membuat inovasi kebijakan berupa pojok UMKM di Mall Pelayanan Publik DPMTSP, dan summarecon, galeri pemasaran dan promosi produk unggulan pelaku usaha seperti Salapak. Wadah pemulihan dan membangkitkan pelaku usaha yang terdampak pandemi yaitu *UMKM Recovery Center*. Sedangkan Disdagin berupa pameran bertaraf internasional seperti IFEX, TEI, dan *Exportir Meet day*, IK-CEPA, KITE, Pala Nusantara serta *Go mentoring Export* untuk menyiapkan pelaku usaha melakukan ekspor. Permasalahan yang muncul dari masih banyak pelaku usaha yang bergantung pada pemerintah dan lokasi pemasaran yang kurang strategis
- e) Dimensi agen perubahan terdapat beberapa kendala seperti Rendahnya SDM membuat legalitas usaha. UMKM yang cenderung tidak kondusif selalu berubah mengikuti tren musiman. Minimnya manajerial usaha. Rendahnya pemanfaatan digitalisasi dalam mengembangkan sektor usaha, bahkan kurangnya kepercayaan investor kepada pelaku usaha.
- f) Dimensi pendekatan reformasi terdapat kendala, adanya pelaku usaha yang memuat dokumen palsu untuk lolos melaskanakan ekspor, belum adanya kebijakan yang mengatur bahan baku ekspor sektor kuliner. Selanjutnya kegiatan pelatihan belum efektif, keterbatasan promosi dan adanya ego sektoral ganti pemimpin ganti kebijakan.
- g) Dimensi karakteristik budaya dan perilaku dalam inovasi kebijakan UMKM Bandung belum menampilkan keistimewaan yang menjadi ciri khas. Keterbatasan tenaga kerja dalam pengembangan pelaku usaha. Kondisi pegawai

yang tidak ekspert dengan bisnis dan *digital marketing*, serta kebijakan yang dibuat dengan kriterianya yang terlalu tinggi tidak sesuai dengan kondisi dan budaya masyarakat, UMKM cenderung pesimis ketika berbicara global.

4. Inovasi Kebijakan UMKM Yang Dilakukan Oleh Pemerintah Seoul Korea Selatan

- a) Pada dimensi strategi teknologi, pemerintah Seoul membuat rencana jangka panjang mengangkat konsep *smart city* dan *digitization*, kemudahan pemerintah melakukan *transfer knowledge* dengan literasi digital yang tinggi, dan keunggulan fasilitas yang memadai dari teknologi.
- b) Pada dimensi institusi pemerintah Seoul telah melakukan upaya penyediaan mekanisme dengan sosialisasi yang masif menggunakan pemanfaatan digitalisasi, memberikan pemodalan berupa bantuan dana langsung dan fasilitas produksi bagi pelaku usaha yang memiliki potensi tinggi. Adanya konsistensi pemerintah pusat dan daerah yang ditunjukkan dengan terjalannya koordinasi dalam pencapaian tujuan ekonomi global pada sektor usaha mikro kecil dan menengah.
- c) Dimensi kerangka hukum telah dilakukan dengan optimal. Pemerintah pusat dan daerah bersinergi dalam pencapaian tujuan bersama melalui inovasi kebijakan. Pemerintah pusat memiliki tujuan memperkuat daya saing dan mendukung inovasi UMKM dalam mencapai global. Pemerintah Seoul memiliki tujuan untuk menjadi kota yang mempunyai daya saing global dengan mendorong inovasi teknologi pada pelaku usaha.

- d) Pada dimensi fokus kebijakan. Seoul memimpin tren global pada sektor fesyen, *beauty*, dan kuliner dengan memfasilitasi *On Seoul Market* untuk memperluas pemasaran pelaku usaha. Pada sektor fesyen pemerintah memberikan fasilitas *Seoul Fashion Hub* dan *Seoul Fashion Week*. Selain itu juga merancang konsep *The Seoul, Global Beauty* yang memberikan konsep perluasan dampak positif mencakup nilai budaya. Pemerintah juga menyadari potensi kuliner untuk melakukan ekspor. Sebagai bentuk apresiasi kepada pelaku usaha bernama *Seoul Awards*.
- e) Dimensi agen perubahan dalam inovasi kebijakan UMKM di Seoul telah menciptakan kemandirian usaha, edukasi pemanfaatan *smart factory* dan berkolaborasi dengan perusahaan global. Kendala yang dihadapi adalah adanya intervensi keberadaan perusahaan besar atau *chaebol*.
- f) Pada dimensi pendekatan reformasi, pemerintah pusat dan daerah bersama-sama mendorong penggunaan produk UMKM dalam pengadaan barang dan jasa, pemasaran dengan pemanfaatan digitalisasi sehingga menguasai pasar digital. Pemerintah juga melakukan pengembangan merek dengan edukasi pentingnya melakukan *branding*.
- g) Pada dimensi karakteristik budaya dan perilaku, pemerintah sigap dan cepat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Perilaku pegawai memiliki kepekaan tinggi dalam mengatasi permasalahan yang solutif serta promosi produk dengan misi budaya sebagai nilai unggul.

5. *Strategic Benchmarking* Inovasi Kebijakan Kota Bandung dan Seoul Korea Selatan

Perbedaan karakteristik pemerintah Kota Bandung dengan Kota Seoul adalah karakteristik pemerintah Kota Bandung cenderung memiliki ego sektoral, komitmen rendah, konsistensi rendah, minimnya sumber daya manusia, tidak expert pada bidangnya, fokus ke perbaikan SDM, dan belum masuknya misi budaya. Sedangkan karakteristik dari pemerintah Kota Seoul adalah mampu bersinergi, memiliki komitmen yang tinggi, konsistensi tinggi, SDM yang memadai dan expert pada bidangnya, melakukan optimalisasi penggunaan teknologi dan melakukan misi budaya.

Selain itu, terdapat perbedaan mencolok pada karakteristik UMKM di Kota Bandung dan Kota Seoul. Pelaku usaha di Kota Bandung cenderung bergerak lamban, tidak konsisten dalam menjalankan usaha, handmade, rendahnya literasi digital, mengandalkan penjualan secara fisik atau toko, berkegantungan pada pemerintah dan rendahnya keterlibatan generasi muda. Sedangkan Seoul bergerak cepat dalam perubahan, kreatif dan inovatif, mendorong inovasi manufaktur, tingginya literasi digital, menguasai pemasaran digital, kemandirian usaha dan melibatkan generasi muda.

Fasilitas yang diberikan kepada UMKM, pemerintah Kota Bandung menyediakan pameran nasional dan bertaraf internasional, legalitas usaha, akses pembiayaan, konsep pentahelix, keterbatasan promosi digital, UMKM berjalan masing-masing dan minimnya kualitas dan jumlah tenaga kerja untuk pendampingan. Sedangkan Seoul selain pameran dan legalitas usaha, pemerintah

memberikan akses pembiayaan dan bantuan langsung, konsep hexahelix, promosi digital, sektor usaha berjalan beririsan, dan pendampingan dilakukan secara optimal.

Adopsi keunggulan dari inovasi kebijakan di Seoul yang dapat diterapkan di Kota Bandung adalah sebagai berikut:

- a) Karakteristik pemerintah pusat dan daerah yang kuat.
- b) Karakteristik pelaku umkm yang cepat dalam menanggapi perubahan.
- c) Optimalisasi teknologi dalam pelaksanaan inovasi kebijakan UMKM.
- d) Orientasi masa depan dan jangka panjang dengan konsistensi tinggi dalam penerapan kebijakan.
- e) Keistimewaan umkm sebagai nilai unggul dalam pertumbuhan sektor ekonomi.

6. *Novelty* penelitian *Strategic Benchmarking* Inovasi Kebijakan Usaha Mikro Kecil Menengah Kota Bandung dan Seoul Korea Selatan

Adapun *novelty* dari *Strategic Benchmarking* Inovasi Kebijakan Usaha Mikro Kecil Menengah Kota Bandung dan Seoul Korea Selatan adalah *Change of micro and SMEs policy innovation*.

- a) *Government Design*. Pemerintah menciptakan sebuah desain yang mengutamakan karakteristik dan mengembangkan kesitimewaan yang dimiliki dengan peka terhadap potensi dari pelaku usaha.
- b) *Strategic Agility*. Pemerintah dalam menjalankan inovasi kebijakan harus mempunyai kelincahan strategis untuk melakukan adaptasi dan menciptakan peluang.

- c) *Digital Economy*. Pemanfaatan teknologi memiliki dampak positif pada sektor laju pertumbuhan ekonomi dan kreativitas pelaku usaha untuk berinovasi.
- d) *Global Cooperation*. Pemerintah harus melakukan kerja sama global untuk memperluas *networking* yang dapat mendorong *brand awareness* pada pelaku usaha.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan temuan penelitian ini, maka ada beberapa saran yang direkomendasikan oleh peneliti, sebagai berikut:

5.2.1. Saran Akademik

- 1) Inovasi kebijakan UMKM di Kota Bandung dan Seoul Korea Selatan, melalui teori Jean Eric Aubert yang terdiri dari strategi teknologi, institusi, kerangka hukum, fokus kebijakan, agen perubahan, pendekatan reformasi, dan karakteristik budaya dan perilaku. Diperlukannya adopsi keunggulan dari Seoul Korea Selatan. Hal yang harus dilakukan adalah dengan pemenuhan kebutuhan pelaku usaha melalui sinergitas pemerintah pusat dan daerah dalam pelaksanaan inovasi kebijakan, dan memperbaiki sumber daya manusia. Oleh karena itu disarankan dalam penelitian selanjutnya untuk lebih lanjut dalam lokus dengan fokus yang berbeda.
- 2) Disarankan kepada peneliti lain untuk dapat meneliti lebih lanjut berkaitan dengan *strategic benchmarking* pada UMKM agar mengalami pertumbuhan yang optimal yang akan berdampak positif pada suatu daerah dan negara.

5.2.2. Saran Praktis

Berikut ini saran yang dapat direkomendasikan bagi pemerintah Kota Bandung:

- 1) Disarankan kepada pemerintah pusat dan daerah memiliki konsisten, koordinasi, dan komitmen yang kuat dalam menjalankan inovasi kebijakan UMKM. Ketiga hal tersebut dapat mendorong keselarasan dan keberhasilan dalam pencapaian tujuan. Untuk membentuk konsistensi dan koordinasi dapat dilakukan dengan menciptakan regulasi yang jelas dan konsisten agar umkm dapat beroperasi dengan lebih percaya diri dalam melakukan inovasi. Melibatkan pemerintah daerah dan memahami kondisi UMKM dalam upaya kesesuaian dalam mengembangkan sektor usaha mikro kecil dan menengah.
- 2) Disarankan kepada pemerintah Kota Bandung mengenai akses pembiayaan, pemerintah daerah perlu menciptakan program pembiayaan yang lebih inklusif, seperti skema kredit mikro yang lebih fleksibel. Selain itu, pemerintah dapat memberikan jaminan kredit bagi umkm berkualitas agar lebih mudah dalam mendapatkan akses keuangan.
- 3) Disarankan bagi pemerintah Kota Bandung, pentingnya bagi pemerintah untuk meningkatkan literasi keuangan di kalangan pelaku UMKM. Banyak pelaku usaha yang tidak memahami produk keuangan yang tersedia, sehingga mereka kehilangan kesempatan untuk mendapatkan dukungan finansial. Oleh karena itu, pemerintah dapat mengadakan seminar dan workshop mengenai manajemen keuangan dan pemahaman produk keuangan bagi pelaku usaha mikro kecil dan menengah.

- 4) Pemerintah Kota Bandung dapat berperan aktif dalam mengembangkan program kemitraan antara UMKM dan perusahaan besar. Misalnya, perusahaan besar dapat memberikan bantuan modal atau akses ke jaringan distribusi mereka sebagai bagian dari tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Contoh keberhasilan program kemitraan ini dapat dilihat dari program yang dilakukan oleh Unilever di beberapa daerah, di mana mereka membantu UMKM lokal dalam memasarkan produk.
- 5) Disarankan kepada Pemerintah Kota Bandung untuk mempertimbangkan produk pelaku usaha mikro kecil dan menengah dalam kontrak pengadaan barang dan jasa, mengingat kebijakan yang timpang dan belum masifnya dalam penggunaan produk dalam negeri. Oleh karena itu, diperlukan regulasi dalam melaksanakan pengadaan barang dan jasa dari UMKM. Melalui regulasi dan kebijakan, akan mendorong penguatan ekonomi lokal.
- 6) Disarankan kepada Pemerintah Kota Bandung untuk meninjau ulang kebijakan yang telah dikeluarkan seperti kebijakan yang mengatur pemasaran atau promosi produk UMKM agar tidak berujung pada lambannya pertumbuhan pelaku usaha. Strategi yang bisa dilakukan adalah dengan melakukan evaluasi terhadap kebijakan yang telah diterapkan dan melakukan penyesuaian yang diperlukan berdasarkan feedback dari pelaku usaha.
- 7) Disarankan kepada Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung untuk menambah jumlah dan kualitas dari tenaga kerja pendamping pelaku usaha, untuk mendorong *transfer knowledge* dalam menjalankan usaha secara optimal. *Transfer knowledge* dapat dilakukan dengan menentukan pendamping yang

berkompeten pada bidangnya, dengan melakukan kurasi, agar pelaksanaan pengembangan pengetahuan mengenai berbagai program dinas yang akan dilaksanakan. Melalui cara tersebut, pelaku usaha akan memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai kondisi yang ada dalam menghadapi tantangan bukan menghindarinya.

- 8) Disarankan kepada Dinas Perdagangan dan Perindustrian tidak hanya memberikan fasilitas pemasaran UMKM pada bentuk fisik seperti kegiatan promosi di mall, tetapi mampu memanfaatkan era digitalisasi ini dalam iklan atau promosi digital produk unggulan Kota Bandung. Pemerintah perlu memperkuat pelatihan dan dukungan dalam pemasaran digital. Mengingat pentingnya kehadiran online, program pelatihan yang lebih terfokus pada pemasaran digital dan e-commerce harus diperkenalkan.
- 9) Disarankan kepada Dinas Kop dan UKM serta Disdagin Kota Bandung harus fokus kepada perbaikan sumber daya manusia, agar memiliki karakteristik dan keistimewaan yang menciptakan keunggulan. Perbaikan SDM dapat dilakukan dengan memperkuat infrastruktur teknologi untuk berdaya saing, sehingga pelaku usaha melakukan adaptasi teknologi dalam mengembangkan sektor usaha yang akan mengoptimalkan pertumbuhan sektor ekonomi.
- 10) Disarankan kepada Dinas Kop dan UKM serta Disdagin Kota Bandung untuk mengoptimalkan manajerial usaha, dengan merangkul generasi muda untuk bergabung pada usaha mikro kecil dan menengah, dengan melakukan mitra bersama perguruan tinggi.

- 11) Disarankan kepada bagian kerja sama Kota Bandung melakukan spesifikasi kerja sama Seoul dalam menciptakan program dan kegiatan bersama berkaitan dengan pemanfaatan digitalisasi pada sektor usaha mikro kecil dan menengah, mengingat Seoul menjadi pemimpin tren global dalam menguasai pasar digital.
- 12) Disarankan kepada bagian kerja sama memberikan rekomendasi tim ahli inovasi teknologi dari Seoul untuk mengoptimalkan literasi digital pelaku UMKM binaan Dinas Koperasi dan UKM serta Disdagin Kota Bandung. Literasi digital dapat dilakukan secara berkala untuk meninjau perkembangan pelaku usaha dalam memanfaatkan aspek digitalisasi untuk memajukan usahanya. Selain itu, pemerintah dapat mengembangkan potensi yang ada dengan mengoptimalkan aplikasi-aplikasi yang berdampak pada kemajuan usaha mikro kecil dan menengah di era digitalisasi.
- 13) Disarankan untuk Pemerintah Kota Bandung secara proaktif mendengarkan suara UMKM dalam proses pengambilan keputusan. Dengan membentuk forum atau platform yang memungkinkan pelaku usaha untuk menyampaikan aspirasi dan tantangan yang dihadapi, pemerintah dapat merumuskan kebijakan yang lebih responsif dan efektif.
- 14) Disarankan dalam melakukan inovasi kebijakan usaha mikro kecil dan menengah menggunakan konsep *Change of micro and SMEs policy innovation* yang terdiri dari *Government Design*, *Strategic Agility*, *Digital Economy*, dan *Global Cooperation* agar UMKM tidak hanya naik kelas melainkan go global.

Berikut ini saran yang diberikan bagi pemerintah di Kota Seoul Korea Selatan dalam pelaksanaan inovasi kebijakan UMKM, sebagai berikut:

- 1) Pemerintah Seoul perlu mendorong kemitraan antara chaebol dan UKM. Program kolaborasi dapat menciptakan sinergi yang saling menguntungkan, di mana chaebol dapat memberikan dukungan teknis dan akses pasar kepada UKM, sementara UKM dapat menyediakan inovasi dan fleksibilitas yang sering kali tidak dimiliki oleh chaebol.
- 2) Pemerintah Seoul harus menciptakan regulasi yang lebih ketat terhadap praktik bisnis chaebol juga perlu diterapkan untuk menciptakan lingkungan yang lebih adil bagi UMKM. Pemerintah harus menegakkan hukum anti-monopoli dengan lebih tegas dan memberikan sanksi kepada chaebol yang terlibat dalam praktik tidak adil. Dengan menciptakan lingkungan yang lebih kompetitif, pelaku usaha mikro kecil dan menengah akan memiliki peluang yang lebih baik untuk tumbuh dan bersaing.
- 3) Menciptakan keseimbangan dalam ekosistem ekonomi, pemerintah Seoul perlu mengambil langkah proaktif untuk mendukung UMKM dalam menghadapi tantangan dari chaebol. Salah satu rekomendasi utama adalah penyediaan akses yang lebih baik terhadap sumber daya dan pembiayaan. Menurut laporan Bank Pembangunan Korea, kurang dari 30% usaha mikro kecil dan menengah memiliki akses yang memadai terhadap kredit, yang membatasi kemampuan mereka untuk berinvestasi dan tumbuh. Oleh karena itu, pemerintah perlu memperkuat program pembiayaan untuk pelaku usaha, termasuk pinjaman dengan suku bunga rendah dan hibah untuk inovasi.

- 4) Disarankan untuk Pemerintah Seoul dan The Ministry of SMEs and Startups Korea untuk secara aktif mendengarkan suara UMKM dalam proses pengambilan keputusan. Dengan membentuk forum atau platform di mana pelaku usaha dapat menyampaikan aspirasi dan tantangan mereka, pemerintah dapat merumuskan kebijakan yang lebih responsif dan efektif. Dengan langkah-langkah ini, diharapkan pelaku usaha dapat lebih berdaya saing dan berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Abidin, S. Z. (2014). *Kebijakan Publik*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Aubert, Jean-Eric. (2010). *Innovation Policy: A Guide for Developing Countries*. Washington, D.C.: World Bank.
- Considine, M., Lewis, J. M., & Alexander, D. (2009). *Networks, Innovation and Public Policy: Politicians, Bureaucrats and the Pathways to Change inside Government*. Palgrave Macmillan.
- Creswell, J. (2010). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Curry, D. (2014). *Trends For The Future Of Public Sector Reform: A Critical Review Of Future-Looking Research In Public Administration*. European Union: COCOPS Report Work Package 8.
- Frederickson, G. (2012). *Public Administration: Theory Primer*. Bandung: Westview Press.
- Howlett, M., & Ramesh, M. (2014). *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems*. Toronto: Oxford University Press.
- Ibrahim, A. (2008). *Teori dan Konsep Pelayanan Publik serta Implementasinya*. Jakarta: Maju Mundur.
- Kingdon, J. W. (2011). *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. Longman.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Luankali. (2007). *Analisis Kebijakan Publik dalam Proses Pengambilan Keputusan*. Jakarta: AMELIA.

- Meter, V. Donald, S., & Carl, E. V. H. (1975). *The Policy Implementation Proceess A Conceptual Framework in Administration and Society*. Sage: Bayerly Hills.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation In The Public Sector*. London: Innovation in the Public Sector, Strategy Unit, Cabinet Office
- Muslihlin. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rajawali Press.
- Nations, U. (2013). *Governance, Public Administration and Information Technology for Post-2015 Development*. New York: Department of Economic and Social Affairs Division for Public Administration and Development Management.
- Nazir, Moh. (2005). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nugroho, Riant. (2014). *Public Policy*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Gramedia.
- Nutley, S. M., Walter, I., & Davies, H. T. O. (2007). **Using Evidence: How Research Can Inform Public Services**. Policy Press.
- OECD. (2015). *Innovation Policy and Performance: A Cross-Country Comparison*. OECD Publishing.
- OECD. (2017). *Fostering Innovation in The Public Sector*. Paris: OECD Publishing.
- Prawira, A. (2018). *Administrasi Publik dan Pembangunan Nasional*. Penerbit Universitas Gadjah Mada.

- Purwanto, B. H., & Afandi, M. N. (2021). *Manajemen Strategi Sektor Publik : Konsep, Teori, dan Praktik Manajemen Strategi untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations Fifth Editions*. New York: The Free Press.
- Salusu, J. (1998). *Pengambilan Keputusan Strategi Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Steelman, T. A. (2010). *Implementing Innovation: Fostering Enduring Change in Environmental and Natural Resource Governance*. Washington: Georgetown University Press.
- Stillman, R. J. (2010). *Public Administration: Concepts and Cases*. Wadsworth Cengage Learning.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suwarno, Y. (2008). *Inovasi Di Sektor Publik*. Jakarta: STIA-LAN Press.
- Taufiqurakhman. (2014). *Kebijakan Publik: Pendelegasian Tanggung Jawab Negara Kepada Presiden Selaku Penyelenggaraan Pemerintahan*. Jakarta Pusat: Fisip Universitas Moestopo Beragama Press.
- Thoha, M. (2012). *Dimensi-Dimensi Prima Ilmu Administra Negara*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Thompson, A. A. J., & Strickland, III. A.J. (1992). *Strategic Management Concept and Causes*. Boston: Irwin.

Utomo, T. W. W. (2016). *Inovasi sebagai keniscayaan baru dalam Ilmu dan Praktek Administrasi Publik di Indonesia*. Jakarta: Laskar Inovasi Deputy Inovasi Administrasi Negara.

Wahab, A., & Solichin. (2011). *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Jurnal:

Adrian, M. A. (2018). Empowerment Strategies Of Micro, Small, Medium Enterprises (Msmes) To Improve Indonesia Export Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 50-60.

Arifianti, R., & Alexandri, M. B. (2017). Activation Of Creative Sub-Economic Sector In Bandung City. *Jurnal AdBispreneur*, 201-209.

Bustomi, T., & Avianto, B. N. (2022). City branding of the “music-design-culinary” as urban tourism of Bandung, West Java. *International Journal of Tourism Cities*, 8(1), 53-69.

Considine, M., Lewis, J. M., & Alexander, D. (2009). Networks, Innovation and Public Policy: Politicians, Bureaucrats and the Pathways to Change Inside Government. *Palgrave Macmillan*.

- Darwanto. (2013). Peningkatan Daya Saing Umkm Berbasis Inovasi Dan Kreativitas (Strategi Penguatan Property Right Terhadap Inovasi Dan Kreativitas). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, 142-149.
- Edler, J., & Fagerberg, J. (2017). Innovation Policy : What, Why, and How. *Oxford Review of* , 2-23.
- Edquist, C. (2001). The Systems Of Innovation Approach And Innovation Policy : An Account Of The State Of The Art. *DRUID Conference*, 1-24.
- Erlanitasari, Y., Rahmanto, A., & Wijaya, M. (2019). Digital Economic Literacy Micro, Small And Medium Enterprises (Smes) Go Online. *Informa*, 145-156.
- Fahmi, F. Z. (2016). Creative industries and regional economic development in Indonesia. *University of Groningen*, 1-12.
- Islami, N. W., Supanto, F., & Soeroyo, A. (2021). Peran Pemerintah Daerah Dalam Mengembangkan Umkm Yang Terdampak Covid-19. *E-Jurnal Karta Rahardja*, 45-57.
- Istifadah, N., & Tjaraka, H. (2017). Kreativitas Dan Inovasi Pada Industri Kreatif Untuk Meningkatkan Daya Saing Dan Kesiambungan Pertumbuhan Ekonomi. *Proceeding: Conference on Management and Behavioral Studies Universitas Tarumanagara ISSN*, 89-99.
- Nayumi, A. P., & Kurniawan, B. D. (2020). Inovasi Pemerintahan dan Pelaku Usaha Batik Jumputan dalam pengembangan industri kreatif di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Kampung Tahunan Yogyakarta). *Jurnal Pemerintahan dan Kebijakan*, 159-164.

- Permana, S. H. (2017). Strategi Peningkatan Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah (Ukm) Di Indonesia. *Aspirasi: Jurnal Masalah-Masalah Sosial*, 93-103.
- Purbaningrum, C., W., D. (2020). Inovasi Sebagai Kunci Industri Kreatif Subsektor Kuliner Mendukung Pendapatan Daerah Gunungkidul. *JURNAL Kajian Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 271-277.
- Prasetyo, D. A. (2022). Penguatan Umkm Melalui Inovasi “Lapak Umkm” Sebagai Upaya Pemulihan Ekonomi Di Masa Pandemi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 63-73.
- Sukmana, H., Rodiyah, I., & Mursyidah, L. (2022). Implementation of Micro, Small and Medium Enterprises Policy during the Covid-19 Pandemic in Sidoarjo. *Jurnal Kebijakan & Manajemen Publik*, 1-63.
- Suryadi, S., Hidayat, W., & Sp, E. J. (2022). Strategy for increasing PAD from Rular and Urban Land and Building Taxes in Ciamis Regency. *Pasundan Social Science Development*, 3(1).
- Suryadi, H. S., Purwanto, B. H., & Sunarya, P. A. (2017). The Environmental Friendly Economic Creative Model Towards The People Around The Reservoirs Of Cirata The Province West Java. *Ijaber*, 14(11), 7935-7952.
- Waldt, G. V. D. (2013). Public Administration and Management as Study Domain The Relevance Debate. *African Journal of Public Affairs*, 6(4), 72-85.

Perundang-undangan:

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Inovasi Daerah

Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 015 Tahun 2019 Tentang Pedoman Teknis Pelaksanaan Program Inovasi Pembangunan

Peraturan Pemerintah No. 7 Tahun 2021 tentang Kemudahan, Perlindungan, dan Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (PP UMKM) pasal 35 hingga pasal 36

UU Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)

UUD 1945 Pasal 33 Ayat 4 tentang perekonomian nasional diselenggarakan berdasar atas demokrasi ekonomi dengan prinsip kebersamaan, efisiensi berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, kemandirian, serta dengan menjaga keseimbangan kemajuan dan kesatuan ekonomi nasional

Act No.13086, 28. Jan, 2015 tentang perlindungan dan dukungan untuk usaha mikro

Act No. 13805, Jan. 19, 2016 tentang Tindakan Kasus Khusus Peraturan Kawasan Ekonomi Untuk Pembangunan Daerah Khusus

Act No. 13093, Jan. 28, 2015 tentang promosi inovasi teknologi usaha kecil dan menengah

Act No. 13864, Jan. 27, 2016 tentang dukungan sumber daya manusia usaha kecil dan menengah

Act No. 12002, Aug. 6, 2013 tentang promosi kerja sama kolaboratif antara perusahaan besar dan usaha kecil menengah

Dokumen:

Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Bandung. (2022). Statistik UMKM Kota Bandung.

Badan Pusat Statistik Kota Bandung Jumlah Usaha Mikro dan Kecil menurut Kabupaten Kota dan Bentuk Badan Usaha/Badan Hukum/Perijinan (Unit) 2020-2022

Badan Pusat Statistik Kota Bandung Keadaan Ketenagakerjaan Kota Bandung Agustus 2023

Badan Pusat Statistik Kota Bandung Pertumbuhan Ekonomi Kota Bandung Tahun 2023

Badan Pusat Statistik Kota Bandung Realisasi Ekspor Komiditi Utama di Kota Bandung 2019-2021

Bank of Korea. (2022). Economic Statistics Yearbook.

Kementerian Kewirausahaan dan Start-Up Korea Selatan. (2021). Laporan Tahunan Kewirausahaan.

KOSIS. (2021). Statistik UMKM di Korea Selatan.

Laporan Kinerja Instansi Pemerintah 2023 Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung

Laporan Kinerja Instansi Pemerintah 2023 Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung

Perubahan Rencana Strategis 2018-2023 Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung

Perubahan Rencana Strategis 2018-2023 Dinas Perdagangan dan Perindustrian
Kota Bandung

Salinan Perwal No 61 Tahun 2022 mengenai Kedudukan, Susunan organisasi ,
Tugas dan Fungsi Tata Kerja Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung

Salinan Perwal No 62 Tahun 2022 mengenai Kedudukan, Susunan organisasi ,
Tugas dan Fungsi Tata Kerja Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota
Bandung

Seoul Metropolitan Government. (2020). Laporan Investasi untuk UMKM.

Presentasi:

Jaehoon Lee, Re-invigorating Manufacturing Excellence in Indonesia. Bappenas
Delegation's Benchmarking Visit to Korea 07 August 2023

Jumi Kim, SME Policies and Smart Factory of Korea. Korean SMEs & Starups
Institute August 2023

Jaehoon Lee, Technology and Innovation for Blue Economy and Economic
Transformation: Indonesia's Economic Transformation Portrayed from the
Schumpeterian Perspective. Indonesia Development Forum Batam, 18
December 2023

Jaehoon Lee, Korea's Economic Transformation and the Role of an Innovation
Centre. Bappenas 23 January 2024

Jaehoon Lee, The role of SMEs in the era of 'innovation'. Focus Grup Discussion
di KBRI Seoul 26 Februari 2024

Jaehoon Lee, Introduction of SMEs in Korea: Emphases on the SME Development
Policies. Focus Grup Discussion di KBRI Seoul 26 Februari 2024

Internet:

Cindy Mutia Annur. 2023. “Inilah Kriteria UMKM Berdasarkan Hasil Penjualannya Menurut PP 7 Nomor 2021” melalui <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/05/19/inilah-kriteria-umkm-berdasarkan-hasil-penjualannya-menurut-pp-7-nomor-2021>.

diunduh pada tanggal 15 Januari 2024.

Seoul Metropolitan Government. 2024. “Policy economy and investment” melalui <https://english.seoul.go.kr/policy/economy/>. diunduh pada tanggal 20 Januari 2024.

The Ministry of SMEs and Starups Korea. 2024. “Policy target” melalui <https://mss.go.kr/site/eng/01/20102000000002019110628.jsp>. diunduh pada tanggal 25 Januari 2024.

Invest Seoul. 2024. “Seoul Strategic Industries” melalui <https://investseoul.org/eng/web/content.do?proFn=9993110>. diunduh pada tanggal 10 Mei 2024.

Sirkuit Bandung. 2024. “Jumlah Pelaku UMKM Kota Bandung” melalui <https://sirkuit.bandung.go.id/>. diunduh pada tanggal 19 Juni 2024.

LAMPIRAN



PEMERINTAH KOTA BANDUNG BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK

Jalan Washukencana No.2 Telp. 022 4230097 Bandung

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

NOMOR : PK.03.04.05/086-BKBP/V/2023

- Dasar** : 1. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik
2. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik
3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah
4. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 3 Tahun 2018 tentang Penerbitan Surat Keterangan Penelitian
5. Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 03 Tahun 2021 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Bandung
- Menimbang** : Surat Dari Universitas Pasundan Nomor : 208/Unpas.PPs/Wadir-1/N/V/2023, Tanggal 19 Mei 2023, Perihal Penelitian

MEMBERITAHUKAN BAHWA:

- a. Nama : **ENDAH MARLOVIA**
b. Alamat Lengkap : Jl. Pasir Jati Utama No. 25, Desa. Jatiendah, Kec. Cilengkrang Kabupaten Bandung
No. Identitas, Hp : NPM. 219020003, Nomor Hp. 082129420343
c. Untuk : 1) Melakukan Penelitian dengan Judul "Strategic Benchmarking Inovasi Kebijakan Usaha Mikro Kecil Menengah Kota Bandung dengan Seoul Korea Selatan".
2) Lokasi : Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Kota Bandung
3) Anggota Tim : -
4) Bidang Penelitian : -
5) Status Penelitian : Baru
6) Waktu Pelaksanaan : 30 Mei 2023 s.d 30 November 2023
d. Melaporkan hasil Penelitian kepada Wali Kota Bandung c.q Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Bandung, paling lambat 1 minggu setelah selesai.
Demikian keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana.

Bandung, 30 Mei 2023
a.n. KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA


SONY TEHRU PRASADIA, S.Sos.M.M
NIP. 19700301003



PEMERINTAH KOTA BANDUNG
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK

Jalan Wastukencana No.2 Telp. 022 4230097 Bandung

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

NOMOR : PK.03.04.05/1515-BKEB/VII/2023

- Dasar** : 1. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik
 2. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik
 3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah
 4. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 3 Tahun 2018 tentang Penerbitan Surat Keterangan Penelitian
 5. Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 03 Tahun 2021 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Bandung
- Menimbang** : Surat Dari Universitas Pasundan Nomor : 208/Unpas.PPs/Wadir-1/N/V/2023, Tanggal 19 Mei 2023, Perihal Penelitian

MEMBERITAHUKAN BAHWA:

- a. Nama : **ENDAH MARLOVIA**
- b. Alamat Lengkap : Jl. Pasir Jati Utama No. 25, RT. 001/013, Desa. Jatiendah, Kec. Cilengkrang Kabupaten Bandung
- No. Identitas, Hp : NPM. 219020003, Nomor Hp. 082129420343
- c. Untuk : 1) Melakukan Penelitian dengan Judul "Strategic Benchmarking Inovasi Kebijakan Usaha Mikro Kecil Menengah Kota Bandung dengan Seoul Korea Selatan".
 2) Lokasi : Asisten Pemerintahan dan KESRA Sekretariat Daerah Kota Bandung
 3) Anggota Tim : -
 4) Bidang Penelitian : -
 5) Status Penelitian : Baru
 6) Waktu Pelaksanaan : 24 Juli 2023 s.d 24 Januari 2024
- d. Melaporkan hasil Penelitian kepada Wali Kota Bandung c.q Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Bandung, paling lambat 1 minggu setelah selesai.
 Demikian keterangan ini dibuat untuk digunakan seperlunya.

Bandung, 24 Juli 2023

a.n KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA

dan POLITIK

Sekretaris

SONY TERUH PRASATYA, S.Sos.M.M

Pembina I
 NIP. 196505011997031003



PEMERINTAH KOTA BANDUNG
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK

Jalan Wastukencana No.2 Telp. 022 4230097 Bandung

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

NOMOR : PK.03.04.05/1624-BKBP/VIII/2023

- Dasar** : 1. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik
 2. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik
 3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah
 4. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 3 Tahun 2018 tentang Penerbitan Surat Keterangan Penelitian
 5. Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 03 Tahun 2021 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Bandung
- Menimbang** : Surat Dari Universitas Pasundan Nomor : 208/Unpas-PPs/Wadir-1/N/V/2023, Tanggal 19 Mei 2023, Perihal Penelitian

MEMBERITAHUKAN BAHWA:

- a. Nama : **ENDAH MARLOVIA**
 b. Alamat Lengkap : Jl. Pasir Jati Utama No.25, RT. 001/013, Desa. Jatiendah, Kec. Cilengkrang Kabupaten Bandung
 No. Identitas, Hp : NPM. 219020003, Nomor Hp. 082129420343
 c. Untuk : 1) Melakukan Penelitian dengan Judul "Strategic Benchmarking Inovasi Kebijakan Usaha Mikro Kecil Menengah Kota Bandung dengan Seoul Korea Selatan",
 2) Lokasi : Dinas Perdagangan, dan Perindustrian Kota Bandung
 3) Anggota Tim : -
 4) Bidang Penelitian : -
 5) Status Penelitian : Baru
 6) Waktu Pelaksanaan : 04 Agustus 2023 s.d 04 Februari 2024
- d. Melaporkan hasil Penelitian kepada Wali Kota Bandung c.q Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Bandung, paling lambat 1 minggu setelah selesai.
 Demikian keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana.

Bandung, 04 Agustus 2023
 a.n. KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA
 DAN POLITIK

SONY TEGUH PRASATYA, S.Sos.M.M
 Kepala K. I
 NIP. 1970011997031003



UNIVERSITAS PASUNDAN Program Pascasarjana

Program Doktor Ilmu Manajemen • Program Doktor Ilmu Sosial • Program Doktor Ilmu Hukum
Magister Manajemen • Magister Ilmu Administrasi • Magister Ilmu Hukum • Magister Teknik Industri
Magister Teknologi Pangan • Magister Pendidikan Matematika • Magister Teknik Mesin
Magister Ilmu Komunikasi • Magister Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia
Magister Akuntansi • Magister Kependidikan



Jalan Sumatera No.41 Bandung 40117
Telp. (022) 4210243
Fax. (022) 4203002
e-mail : pascasarjana@unpas.ac.id
www.unpas.ac.id
www.pasca.unpas.ac.id

Nomor : 045/Unpas.PPs.Din/Q/IX/2023
Lampiran : -
Perihal : *Undangan Focus Group Discussion (FGD)*

Kepada Yth;
Kepala Bagian Kerja Sama
Kota Bandung
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Sehubungan dengan proses penelitian yang tengah dilakukan oleh mahasiswa kami :

Nama : Endah Marlovia
NPM : 219020003
Program Studi : Doktor Ilmu Sosial
Bidang Kajian : Ilmu Administrasi Publik
Judul Disertasi : *STRATEGIC BENCHMARKING INOVASI KEBIJAKAN USAHA MIKRO
KECIL MENENGAH KOTA BANDUNG DENGAN SEOUL KOREA
SELATAN*

Bersama ini dengan hormat kami mengharapkan kehadiran Bapak/Ibu pada :

Hari/Tgl : Senin, 18 September 2023
Pukul : 09.00 s/d 12.00 WIB
Tempat : HOTEL THE PAPANDAYAN
Jl. Gatot Subroto No.83, Malabar, Kec. Lengkong, Kota Bandung
(di Room Cantigi)
Acara : *Focus Group Discussion (FGD)*

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kehadirannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Bandung, 9 September 2023

a.n Direktur
Wakil Direktur I,



Prof. Dr. H. Bambang Heru P, M.S.



UNIVERSITAS PASUNDAN Program Pascasarjana

Program Doktor Ilmu Manajemen • Program Doktor Ilmu Sosial • Program Doktor Ilmu Hukum
Magister Manajemen • Magister Ilmu Administrasi • Magister Ilmu Hukum • Magister Teknik Industri
Magister Teknologi Pangan • Magister Pendidikan Matematika • Magister Teknik Mesin
Magister Ilmu Komunikasi • Magister Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia
Magister Akuntansi • Magister Kependidikan



Jalan Sumatara No.41 Bandung 40117
Telp. (022) 4210343
Fax. (022) 4203002
e-mail : pascasarjana@unpas.ac.id
www.unpas.ac.id
www.pasca.unpas.ac.id

Nomor : 045/Unpas.PPs.Din/Q/IX/2023
Lampiran : -
Perihal : *Undangan Focus Group Discussion (FGD)*

Kepada Yth;
Kepala Dinas Koperasi dan UKM
Kota Bandung
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Sehubungan dengan proses penelitian yang tengah dilakukan oleh mahasiswa kami :

Nama : Endah Marlovia
NPM : 219020003
Program Studi : Doktor Ilmu Sosial
Bidang Kajian : Ilmu Administrasi Publik
Judul Disertasi : *STRATEGIC BENCHMARKING INOVASI KEBIJAKAN USAHA MIKRO
KECIL MENENGAH KOTA BANDUNG DENGAN SEOUL KOREA
SELATAN*

Bersama ini dengan hormat kami mengharapkan kehadiran Bapak/Ibu pada :

Hari/Tgl : Senin, 18 September 2023
Pukul : 09.00 s/d 12.00 WIB
Tempat : HOTEL THE PAPANDAYAN
Jl. Gatot Subroto No.83, Malabar, Kec. Lengkong, Kota Bandung
(di Room Cantigi)
Acara : *Focus Group Discussion (FGD)*

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kehadirannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Bandung, 9 September 2023

a.n Direktur
Wakil Direktur I,



Prof. Dr. H. Bambang Heru P, M.S.



UNIVERSITAS PASUNDAN Program Pascasarjana

Program Doktor Ilmu Manajemen • Program Doktor Ilmu Sosial • Program Doktor Ilmu Hukum
Magister Manajemen • Magister Ilmu Administrasi • Magister Ilmu Hukum • Magister Teknik Industri
Magister Teknologi Pangan • Magister Pendidikan Matematika • Magister Teknik Mesin
Magister Ilmu Komunikasi • Magister Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia
Magister Akuntansi • Magister Kenotariatan



Jalan Sumatara No.41 Bandung 40117
Telp. (022) 4210343
Fax. (022) 4203002
e-mail : pascasarjana@unpas.ac.id
www.unpas.ac.id
www.pasca.unpas.ac.id

Nomor : 045/Unpas.PPs.Dir/Q/IX/2023
Lampiran : -
Perihal : *Undangan Focus Group Discussion (FGD)*

Kepada Yth;
Kepala Dinas Perdagangan dan Perindustrian
Kota Bandung
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Sehubungan dengan proses penelitian yang tengah dilakukan oleh mahasiswa kami :

Nama : Endah Marlovia
NPM : 219020003
Program Studi : Doktor Ilmu Sosial
Bidang Kajian : Ilmu Administrasi Publik
Judul Disertasi : *STRATEGIC BENCHMARKING INOVASI KEBIJAKAN USAHA MIKRO
KECIL MENENGAH KOTA BANDUNG DENGAN SEOUL KOREA
SELATAN*

Bersama ini dengan hormat kami mengharapkan kehadiran Bapak/Ibu pada :

Hari/Tgl : Senin, 18 September 2023
Pukul : 09.00 s/d 12.00 WIB
Tempat : HOTEL THE PAPANDAYAN
Jl. Galot Subroto No.83, Malabar, Kec. Lengkong, Kota Bandung
(di Room Cantigi)
Acara : *Focus Group Discussion (FGD)*

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kehadirannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Bandung, 9 September 2023

a.n. Direktur
Wakil Direktur I,


Prof. Dr. H. Bambang Heru P, M.S.



UNIVERSITAS PASUNDAN Program Pascasarjana

Program Doktor Ilmu Manajemen • Program Doktor Ilmu Sosial • Program Doktor Ilmu Hukum
Magister Manajemen • Magister Ilmu Administrasi • Magister Ilmu Hukum • Magister Teknik Industri
Magister Teknologi Pangan • Magister Pendidikan Matematika • Magister Teknik Mesin
Magister Ilmu Komunikasi • Magister Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia
Magister Akuntansi • Magister Kenotariatan



Jalan Sumatera No.41 Bandung 40117
Telp. (022) 4210243
Fax. (022) 4203002
e-mail : pascasarjana@unpas.ac.id
www.unpas.ac.id
www.pasca.unpas.ac.id

Nomor : 045/Unpas.PPs.Din/Q/IX/2023
Lampiran : -
Perihal : *Undangan Focus Group Discussion (FGD)*

Kepada Yth;
Kepala Dinas Perdagangan dan Perindustrian
Kota Bandung
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Sehubungan dengan proses penelitian yang tengah dilakukan oleh mahasiswa kami :

Nama : Endah Marlovia
NPM : 219020003
Program Studi : Doktor Ilmu Sosial
Bidang Kajian : Ilmu Administrasi Publik
Judul Disertasi : *STRATEGIC BENCHMARKING INOVASI KEBIJAKAN USAHA MIKRO
KECIL MENENGAH KOTA BANDUNG DENGAN SEOUL KOREA
SELATAN*

Bersama ini dengan hormat kami mengharapkan kehadiran Bapak/Ibu pada :

Hari/Tgl : Senin, 18 September 2023
Pukul : 09.00 s/d 12.00 WIB
Tempat : HOTEL THE PAPANDAYAN
Jl. Gatot Subroto No.83, Malabar, Kec. Lengkong, Kota Bandung
(di Room Cantigi)
Acara : *Focus Group Discussion (FGD)*

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kehadirannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Bandung, 9 September 2023

a.n. Direktur
Wakil Direktur I,



Prof. Dr. H. Bambang Heru P, M.S.



UNIVERSITAS PASUNDAN Program Pascasarjana

Program Doktor Ilmu Manajemen • Program Doktor Ilmu Sosial • Program Doktor Ilmu Hukum
Magister Manajemen • Magister Ilmu Administrasi • Magister Ilmu Hukum • Magister Teknik Industri
Magister Teknologi Pangan • Magister Pendidikan Matematika • Magister Teknik Mesin
Magister Ilmu Komunikasi • Magister Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia
Magister Akuntansi • Magister Kependidikan



Jalan Sumatra No.41 Bandung 40117
Telp. (022) 4210243
Fax. (022) 4203002
e-mail : pascasarjana@unpas.ac.id
www.unpas.ac.id
www.pasca.unpas.ac.id

Nomor : 045/Unpas.PPs.Diri/Q/IX/2023
Lampiran : -
Perihal : *Undangan Focus Group Discussion (FGD)*

Kepada Yth;
Ketua Unit Recovery Center
Kota Bandung
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Sehubungan dengan proses penelitian yang tengah dilakukan oleh mahasiswa kami :

Nama : Endah Marlavia
NPM : 219020003
Program Studi : Doktor Ilmu Sosial
Bidang Kajian : Ilmu Administrasi Publik
Judul Disertasi : *STRATEGIC BENCHMARKING INOVASI KEBIJAKAN USAHA MIKRO KECIL MENENGAH KOTA BANDUNG DENGAN SEOUL KOREA SELATAN*

Bersama ini dengan hormat kami mengharapkan kehadiran Bapak/Ibu pada :

Hari/Tgl : Senin, 18 September 2023
Pukul : 09.00 s/d 12.00 WIB
Tempat : HOTEL THE PAPANDAYAN
Jl. Gatot Subroto No.83, Malabar, Kec. Lengkong, Kota Bandung
(di Room Cantigi)
Acara : *Focus Group Discussion (FGD)*

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kehadirannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Bandung, 9 September 2023

s.n Direktur
Wakil Direktur I,



Prof. Dr. H. Bambang Heru P, M.S.



UNIVERSITAS PASUNDAN Program Pascasarjana

Program Doktor Ilmu Manajemen • Program Doktor Ilmu Sosial • Program Doktor Ilmu Hukum
Magister Manajemen • Magister Ilmu Administrasi • Magister Ilmu Hukum • Magister Teknik Industri
Magister Teknologi Pangan • Magister Pendidikan Matematika • Magister Teknik Mesin
Magister Ilmu Komunikasi • Magister Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia
Magister Akuntansi • Magister Keotatarialan



Jalan Sumatera No.41 Bandung 40117
Telp. (022) 4210243
Fax. (022) 4203302
e-mail : pascasarjana@unpas.ac.id
www.unpas.ac.id
www.pasca.unpas.ac.id

Nomor : 045/Unpas.PPs.Dir/Q/IX/2023
Lampiran : -
Perihal : *Undangan Focus Group Discussion (FGD)*

Kepada Yth:
Ketua Salapak
Kota Bandung
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Sehubungan dengan proses penelitian yang tengah dilakukan oleh mahasiswa kami :

Nama : Endah Marlovia
NPM : 219020003
Program Studi : Doktor Ilmu Sosial
Bidang Kajian : Ilmu Administrasi Publik
Judul Disertasi : *STRATEGIC BENCHMARKING INOVASI KEBUJAKAN USAHA MIKRO
KECIL MENENGAH KOTA BANDUNG DENGAN SEOUL KOREA
SELATAN*

Bersama ini dengan hormat kami mengharapkan kehadiran Bapak/Ibu pada :

Hari/Tgl : Senin, 18 September 2023
Pukul : 09.00 s/d 12.00 WIB
Tempat : HOTEL THE PAPANDAYAN
Jl. Gatot Subroto No.83, Malabar, Kec. Lengkong, Kota Bandung
(di Room Cantigi)

Acara : *Focus Group Discussion (FGD)*

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kehadirannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Bandung, 9 September 2023

a.n Direktur
Wakil Direktur I,



Prof. Dr. H. Bambang Heru P, M.S.



UNIVERSITAS PASUNDAN Program Pascasarjana

Program Doktor Ilmu Manajemen • Program Doktor Ilmu Sosial • Program Doktor Ilmu Hukum
Magister Manajemen • Magister Ilmu Administrasi • Magister Ilmu Hukum • Magister Teknik Industri
Magister Teknologi Pangan • Magister Pendidikan Matematika • Magister Teknik Mesin
Magister Ilmu Komunikasi • Magister Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia
Magister Akuntansi • Magister Kenotariatan



Jalan Sumatera No.41 Bandung 40117
Telp. (022) 4210243
Fax. (022) 4203002
e-mail : pascasarjana@unpas.ac.id
www.unpas.ac.id
www.pasca.unpas.ac.id

Nomor : 045/Unpas.PPs.Dir/Q/IX/2023
Lampiran : -
Perihal : *Undangan Focus Group Discussion (FGD)*

Kepada Yth;
Bapak Angga Nugraha
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Sehubungan dengan proses penelitian yang tengah dilakukan oleh mahasiswa kami :

Nama : Endah Marlovia
NPM : 219020003
Program Studi : Doktor Ilmu Sosial
Bidang Kajian : Ilmu Administrasi Publik
Judul Disertasi : *STRATEGIC BENCHMARKING INOVASI KEBIJAKAN USAHA MIKRO
KECIL MENENGAH KOTA BANDUNG DENGAN SEOUL KOREA
SELATAN*

Bersama ini dengan hormat kami mengharapkan kehadiran Bapak/Ibu pada :

Hari/Tgl : Senin, 18 September 2023
Pukul : 09.00 s/d 12.00 WIB
Tempat : HOTEL THE PAPANDAYAN
Jl. Gatot Subroto No.83, Malabar, Kec. Lengkong, Kota Bandung
(di Room Cantigi)
Acara : *Focus Group Discussion (FGD)*

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kehadirannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Bandung, 9 September 2023

a.n Direktur
Wakil Direktur I,



Prof. Dr. H. Bambang Heru P, M.S.



UNIVERSITAS PASUNDAN Program Pascasarjana

Program Doktor Ilmu Manajemen • Program Doktor Ilmu Sosial • Program Doktor Ilmu Hukum
Magister Manajemen • Magister Ilmu Administrasi • Magister Ilmu Hukum • Magister Teknik Industri
Magister Teknologi Pangan • Magister Pendidikan Matematika • Magister Teknik Mesin
Magister Ilmu Komunikasi • Magister Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia
Magister Akuntansi • Magister Kenotariatan



Jalan Sumatera No.41 Bandung 40117
Telp. (022) 4210243
Fax. (022) 4203002
e-mail : pascasarjana@unpas.ac.id
www.unpas.ac.id
www.pasca.unpas.ac.id

Nomor : 045/Unpas.PPs.Dir/Q/IX/2023
Lampiran : -
Perihal : *Undangan Focus Group Discussion (FGD)*

Kepada Yth;
Ibu Siti Jamilah
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Sehubungan dengan proses penelitian yang tengah dilakukan oleh mahasiswa kami :

Nama : Endah Marlovia
NPM : 219020003
Program Studi : Doktor Ilmu Sosial
Bidang Kajian : Ilmu Administrasi Publik
Judul Disertasi : *STRATEGIC BENCHMARKING INOVASI KEBIJAKAN USAHA MIKRO
KECIL MENENGAH KOTA BANDUNG DENGAN SEOUL KOREA
SELATAN*

Bersama ini dengan hormat kami mengharapkan kehadiran Bapak/Ibu pada :

Hari/Tgl : Senin, 18 September 2023
Pukul : 09.00 s/d 12.00 WIB
Tempat : HOTEL THE PAPANDAYAN
Jl. Gatot Subroto No.83, Malabar, Kec. Lengkong, Kota Bandung
(di Room Cantigi)
Acara : *Focus Group Discussion (FGD)*

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kehadirannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Bandung, 9 September 2023

a.n Direktur
Wakil Direktur I,



Prof. Dr. H. Bambang Heru P, M.S.



**INDONESIAN EMBASSY
SEOUL**

Seoul, 9th January 2024

Nomor : 006/ATDIK-L/I/2024
 Lampiran : -
 Perihal : Willingness to receive visitation Delegation of Universitas Pasundan
 to South Korea

Prof. Dr. Ir. H. Eddy Jusuf Sp, M.Si., M.Kom., IPU, ASEAN.Eng,
 Postgraduate Director of Universitas Pasundan
 Bandung

Based on your letter about a riset study if "Comperative Study Pertaining to The Policies of Small and Medium Enterprises Between Bandung and Seoul City" in South Korea, we welcome your plan to visit for the delegations below, namely;

No	Name	Position
1	Prof. Dr. H. Bambang Heru P, M.S	Vice Director I
2	Prof. Dr. H . Soleh Suryadi, M.Si	Head of Department Doctor of Social Science
3	Prof. Dr. H . Thomas Bustomi, M.Si	Secretary of Department Doctor of Social Science
4	Endah Marlovia S.AP, M.AP.	Postgraduate Student
5	drg. Dewi Hermalia	Postgraduate Student
6	Ir. Hj. Metty Triantika, MT	Postgraduate Student
7	Dra. Hj. Euis Ratnaningsing M.M	Postgraduate Student
8	Iqlima Sekar Prameswari, S.Ked	Postgraduate Student
9	Wening Widyastari M.Si	Postgraduate Student
10	Sakti Marendra	Postgraduate Student

to implement the visitation to South Korea on 26th February 2024 on 10.30 a.m. Related to said plan, we will schedule based on the submitted date. For further coordination, you may contact Ms. Debba Sumardi, Education and Culture Attaché's assistant email at atdikbud.seoul@kemdikbud.go.id. Thank you for your attention and cooperation.

on behalf of the Ambassador
 Education and Culture Attaché

Gagot Suharwoto

NIP. 197102111993011002

CC;
 Charge d'Affaires Ad Interim RI Seoul

380 Yeouidaebang-ro, Youngdeungpo-gu, Seoul 07342, Republic of Korea
 Tel.(82-2)2224-9000, Fax. (82-2) 780-4280



UNIVERSITAS PASUNDAN Program Pascasarjana

Program Doktor Ilmu Manajemen • Program Doktor Ilmu Sosial • Program Doktor Ilmu Hukum
Magister Manajemen • Magister Ilmu Administrasi • Magister Ilmu Hukum • Magister Teknik Industri
Magister Teknologi Pangan • Magister Pendidikan Matematika • Magister Teknik Mesin
Magister Ilmu Komunikasi • Magister Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia
Magister Akuntansi • Magister Kenotariatan

Jalan Sumatera No.41 Bandung 40117
Telp. (022) 4210243
Fax. (022) 4203002
e-mail : pascasarjana@unpas.ac.id
www.unpas.ac.id
www.pasca.unpas.ac.id

Nomor : 048/Unpas.PPs.Dir/Q/VII/2024
Lampiran : 1 (satu) halaman
Perihal : **Undangan Focus Group Discussion (FGD)**

Kepada Yth;
Kepala Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Sehubungan dengan proses penelitian yang tengah dilakukan oleh mahasiswa kami :

Nama : Endah Marlovia
NPM : 219020003
Program Studi : Doktor Ilmu Sosial
Bidang Kajian : Ilmu Administrasi Publik
Judul Disertasi : **STRATEGIC BENCHMARKING INOVASI KEBIJAKAN USAHA MIKRO KECIL
MENENGAH KOTA BANDUNG DENGAN SEOUL KOREA SELATAN**

Bersama ini dengan hormat kami mengharapkan kehadiran Bapak/Ibu pada :

Hari/Tgl : Kamis, 8 Agustus 2024
Pukul : 09.00 s/d 12.00 WIB
Tempat : THE PAPANDAYAN HOTEL , (Room Cantigi)
Jl. Gatot Subroto No.83, Malabar, Kec. Lengkong, Kota Bandung
Acara : *Focus Group Discussion (FGD)*

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kehadirannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Bandung, 31 Juli 2024
Ketua Program,

Prof. Dr. H. Soleh Suryadi, M.Si.



UNIVERSITAS PASUNDAN Program Pascasarjana

Program Doktor Ilmu Manajemen • Program Doktor Ilmu Sosial • Program Doktor Ilmu Hukum
Magister Manajemen • Magister Ilmu Administrasi • Magister Ilmu Hukum • Magister Teknik Industri
Magister Teknologi Pangan • Magister Pendidikan Matematika • Magister Teknik Mesin
Magister Ilmu Komunikasi • Magister Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia
Magister Akuntansi • Magister Kenotariatan

Jalan Sumatera No.41 Bandung 40117
Telp. (022) 4210243
Fax. (022) 4203002
e-mail : pascasarjana@unpas.ac.id
www.unpas.ac.id
www.pasca.unpas.ac.id

Nomor : 048/Unpas.PPs.Dir/Q/VII/2024
Lampiran : 1 (satu) halaman
Perihal : **Undangan Focus Group Discussion (FGD)**

Kepada Yth;
Kepala Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Sehubungan dengan proses penelitian yang tengah dilakukan oleh mahasiswa kami :

Nama : Endah Marlovia
NPM : 219020003
Program Studi : Doktor Ilmu Sosial
Bidang Kajian : Ilmu Administrasi Publik
Judul Disertasi : **STRATEGIC BENCHMARKING INOVASI KEBIJAKAN USAHA MIKRO KECIL
MENENGAH KOTA BANDUNG DENGAN SEOUL KOREA SELATAN**

Bersama ini dengan hormat kami mengharapkan kehadiran Bapak/Ibu pada :

Hari/Tgl : Kamis, 8 Agustus 2024
Pukul : 09.00 s/d 12.00 WIB
Tempat : THE PAPANDAYAN HOTEL , (Room Cantigi)
Jl. Gatot Subroto No.83, Malabar, Kec. Lengkong, Kota Bandung
Acara : *Focus Group Discussion (FGD)*

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kehadirannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Bandung, 31 Juli 2024

Ketua Program,

Prof. Dr. H. Soleh Suryadi, M.Si.



UNIVERSITAS PASUNDAN Program Pascasarjana

Program Doktor Ilmu Manajemen • Program Doktor Ilmu Sosial • Program Doktor Ilmu Hukum
Magister Manajemen • Magister Ilmu Administrasi • Magister Ilmu Hukum • Magister Teknik Industri
Magister Teknologi Pangan • Magister Pendidikan Matematika • Magister Teknik Mesin
Magister Ilmu Komunikasi • Magister Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia
Magister Akuntansi • Magister Kependidikan



Jalan Sumatera No.41 Bandung 40117
Telp. (022) 4210243
Fax. (022) 4203002
e-mail : pascasarjana@unpas.ac.id
www.unpas.ac.id
www.pasca.unpas.ac.id

Nomor : 048/Unpas.PPs.Dir/Q/VII/2024
Lampiran : 1 (satu) halaman
Perihal : **Undangan Focus Group Discussion (FGD)**

Kepada Yth;
Kepala Bagian Kerjasama Sekretariat Daerah Kota Bandung
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Sehubungan dengan proses penelitian yang tengah dilakukan oleh mahasiswa kami :

Nama : Endah Marlovia
NPM : 219020003
Program Studi : Doktor Ilmu Sosial
Bidang Kajian : Ilmu Administrasi Publik
Judul Disertasi : **STRATEGIC BENCHMARKING INOVASI KEBIJAKAN USAHA MIKRO KECIL
MENENGAH KOTA BANDUNG DENGAN SEOUL KOREA SELATAN**

Bersama ini dengan hormat kami mengharapkan kehadiran Bapak/Ibu pada :

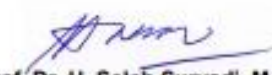
Hari/Tgl : Kamis, 8 Agustus 2024
Pukul : 09.00 s/d 12.00 WIB
Tempat : THE PAPANDAYAN HOTEL , (Room Cantigi)
Jl. Gatot Subroto No.83, Malabar, Kec. Lengkong, Kota Bandung
Acara : *Focus Group Discussion (FGD)*

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kehadirannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Bandung, 31 Juli 2024

Ketua Program,


Prof. Dr. H. Soleh Suryadi, M.Si.



UNIVERSITAS PASUNDAN Program Pascasarjana

Program Doktor Ilmu Manajemen • Program Doktor Ilmu Sosial • Program Doktor Ilmu Hukum
Magister Manajemen • Magister Ilmu Administrasi • Magister Ilmu Hukum • Magister Teknik Industri
Magister Teknologi Pangan • Magister Pendidikan Matematika • Magister Teknik Mesin
Magister Ilmu Komunikasi • Magister Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia
Magister Akuntansi • Magister Kependidikan



Jalan Sumatera No.41 Bandung 40117
Telp. (022) 4210243
Fax. (022) 4203002
e-mail : pascasarjana@unpas.ac.id
www.unpas.ac.id
www.pasca.unpas.ac.id

Nomor : 048/Unpas.PPs.Dir/Q/VII/2024
Lampiran : 1 (satu) halaman
Perihal : **Undangan Focus Group Discussion (FGD)**

Kepada Yth;
Ketua Salapak Kota Bandung
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Sehubungan dengan proses penelitian yang tengah dilakukan oleh mahasiswa kami :

Nama : Endah Marlovina
NPM : 219020003
Program Studi : Doktor Ilmu Sosial
Bidang Kajian : Ilmu Administrasi Publik
Judul Disertasi : **STRATEGIC BENCHMARKING INOVASI KEBIJAKAN USAHA MIKRO KECIL
MENENGAH KOTA BANDUNG DENGAN SEOUL KOREA SELATAN**

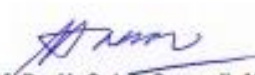
Bersama ini dengan hormat kami mengharapkan kehadiran Bapak/Ibu pada :

Hari/Tgl : Kamis, 8 Agustus 2024
Pukul : 09.00 s/d 12.00 WIB
Tempat : THE PAPANDAYAN HOTEL , (Room Cantigi)
Jl. Gatot Subroto No.83, Malabar, Kec. Lengkong, Kota Bandung
Acara : *Focus Group Discussion (FGD)*

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kehadirannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Bandung, 31 Juli 2024
Ketua Program,


Prof. Dr. H. Soleh Suryadi, M.Si.



UNIVERSITAS PASUNDAN Program Pascasarjana

Program Doktor Ilmu Manajemen • Program Doktor Ilmu Sosial • Program Doktor Ilmu Hukum
Magister Manajemen • Magister Ilmu Administrasi • Magister Ilmu Hukum • Magister Teknik Industri
Magister Teknologi Pangan • Magister Pendidikan Matematika • Magister Teknik Mesin
Magister Ilmu Komunikasi • Magister Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia
Magister Akuntansi • Magister Keotatarian

Jalan Sumatera No.41 Bandung 40117
Telp. (022) 4210243
Fax. (022) 4203002
e-mail : pascasarjana@unpas.ac.id
www.unpas.ac.id
www.pasca.unpas.ac.id

Nomor : 048/Unpas.PPs.Dir/Q/VII/2024
Lampiran : 1 (satu) halaman
Perihal : **Undangan Focus Group Discussion (FGD)**

Kepada Yth;
Ketua UMKM Recovery Center Kota Bandung
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Sehubungan dengan proses penelitian yang tengah dilakukan oleh mahasiswa kami :

Nama : Endah Marlovia
NPM : 219020003
Program Studi : Doktor Ilmu Sosial
Bidang Kajian : Ilmu Administrasi Publik
Judul Disertasi : **STRATEGIC BENCHMARKING INOVASI KEBIJAKAN USAHA MIKRO KECIL
MENENGAH KOTA BANDUNG DENGAN SEOUL KOREA SELATAN**

Bersama ini dengan hormat kami mengharapkan kehadiran Bapak/Ibu pada :

Hari/Tgl : Kamis, 8 Agustus 2024
Pukul : 09.00 s/d 12.00 WIB
Tempat : THE PAPANDAYAN HOTEL , (Room Cantigi)
Jl. Gatot Subroto No.83, Malabar, Kec. Lengkong, Kota Bandung
Acara : *Focus Group Discussion (FGD)*

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kehadirannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Bandung, 31 Juli 2024
Ketua Program,

Prof. Dr. H. Soleh Suryadi, M.Si.



UNIVERSITAS PASUNDAN Program Pascasarjana

Program Doktor Ilmu Manajemen • Program Doktor Ilmu Sosial • Program Doktor Ilmu Hukum
Magister Manajemen • Magister Ilmu Administrasi • Magister Ilmu Hukum • Magister Teknik Industri
Magister Teknologi Pangan • Magister Pendidikan Matematika • Magister Teknik Mesin
Magister Ilmu Komunikasi • Magister Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia
Magister Akuntansi • Magister Kependidikan



Jalan Sumatera No.41 Bandung 40117
Telp. (022) 4210243
Fax. (022) 4203002
e-mail : pascasarjana@unpas.ac.id
www.unpas.ac.id
www.pasca.unpas.ac.id

Nomor : 048/Unpas.PPs.Dir/Q/VII/2024
Lampiran : 1 (satu) halaman
Perihal : **Undangan Focus Group Discussion (FGD)**

Kepada Yth;
Ibu Siti Jamilah
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Sehubungan dengan proses penelitian yang tengah dilakukan oleh mahasiswa kami :

Nama : Endah Marlovia
NPM : 219020003
Program Studi : Doktor Ilmu Sosial
Bidang Kajian : Ilmu Administrasi Publik
Judul Disertasi : **STRATEGIC BENCHMARKING INOVASI KEBIJAKAN USAHA MIKRO KECIL
MENENGAH KOTA BANDUNG DENGAN SEOUL KOREA SELATAN**

Bersama ini dengan hormat kami mengharapkan kehadiran Bapak/Ibu pada :

Hari/Tgl : Kamis, 8 Agustus 2024
Pukul : 09.00 s/d 12.00 WIB
Tempat : THE PAPANDAYAN HOTEL , (Room Cantigil)
Jl. Gatot Subroto No.83, Malabar, Kec. Lengkong, Kota Bandung
Acara : *Focus Group Discussion (FGD)*

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kehadirannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Bandung, 31 Juli 2024

Ketua Program,

Prof. Dr. H. Soleh Suryadi, M.Si.



UNIVERSITAS PASUNDAN Program Pascasarjana

Program Doktor Ilmu Manajemen • Program Doktor Ilmu Sosial • Program Doktor Ilmu Hukum
Magister Manajemen • Magister Ilmu Administrasi • Magister Ilmu Hukum • Magister Teknik Industri
Magister Teknologi Pangan • Magister Pendidikan Matematika • Magister Teknik Mesin
Magister Ilmu Komunikasi • Magister Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia
Magister Akuntansi • Magister Kehutanan



Jalan Sumatera No.41 Bandung 40117
Telp. (022) 4210243
Fax. (022) 4203002
e-mail : pascasarjana@unpas.ac.id
www.unpas.ac.id
www.pasca.unpas.ac.id

Nomor : 048/Unpas.PPs.Dir/Q/VII/2024
Lampiran : 1 (satu) halaman
Perihal : **Undangan Focus Group Discussion (FGD)**

Kepada Yth;
Bapak Angga Nugraha
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Sehubungan dengan proses penelitian yang tengah dilakukan oleh mahasiswa kami :

Nama : Endah Marlovia
NPM : 219020003
Program Studi : Doktor Ilmu Sosial
Bidang Kajian : Ilmu Administrasi Publik
Judul Disertasi : **STRATEGIC BENCHMARKING INOVASI KEBIJAKAN USAHA MIKRO KECIL
MENENGAH KOTA BANDUNG DENGAN SEOUL KOREA SELATAN**

Bersama ini dengan hormat kami mengharapkan kehadiran Bapak/Ibu pada :

Hari/Tgl : Kamis, 8 Agustus 2024
Pukul : 09.00 s/d 12.00 WIB
Tempat : THE PAPANDAYAN HOTEL , (Room Cantigi)
Jl. Gatot Subroto No.83, Malabar, Kec. Lengkong, Kota Bandung
Acara : *Focus Group Discussion (FGD)*

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kehadirannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Bandung, 31 Juli 2024
Ketua Program,

Prof. Dr. H. Soleh Suryadi, M.Si.

Dokumentasi Penelitian



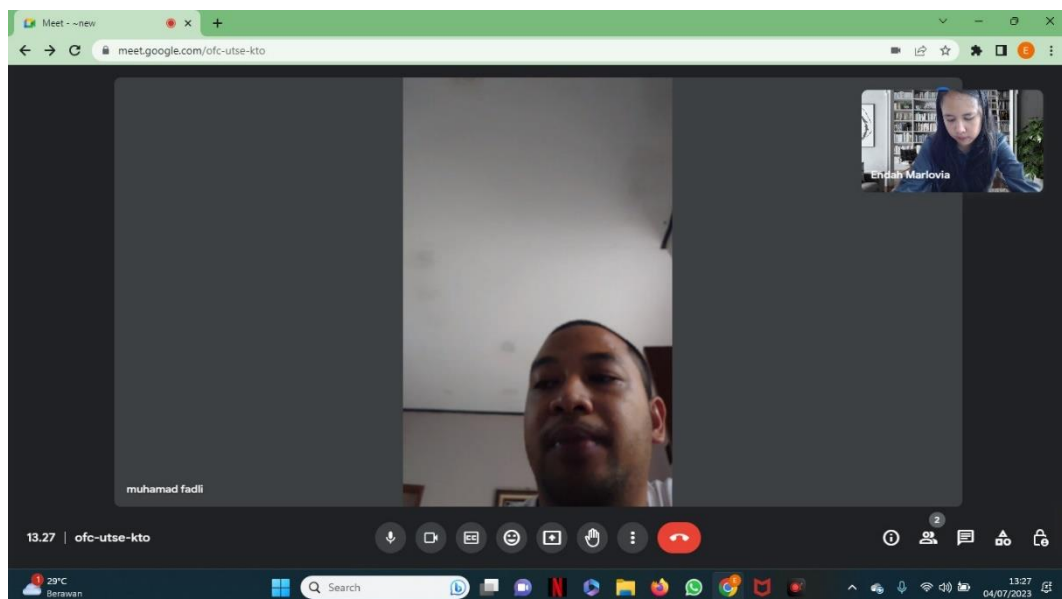
Wawancara Dinas Koperasi dan UKM (13/06/2023)



Wawancara Dinas Koperasi dan UKM (13/06/2023)



Wawancara SALPAK (23/06/2023)



Wawancara URC (04/07/2023)



Wawancara Pelaku Usaha Fesyen (20/07/2023)



Wawancara Bagian Kerja Sama Kota Bandung (27/07/2023)



Wawancara Pelaku Usaha Kuliner (02/08/2023)



Wawancara Disdagin (16/08/2023)



FGD Bandung (18/09/2024)



FGD Bandung (18/09/2024)



FGD Bandung (18/09/2024)



FGD Bandung (18/09/2024)



FGD Bandung (18/09/2024)



FGD Bandung (18/09/2024)



TEI (19/10/2023)



Wawancara Prof.Lee Jaehoon (24/01/2024)



KBRI Seoul (26/02/2024)



FGD Seoul (26/02/2024)



FGD Seoul (26/02/2024)



FGD Seoul (26/02/2024)



Diskusi bersama di Dongdaemun, Seoul (27/02/2024)



FGD Hasil Penelitian, Bandung (08/08/2024)



FGD Hasil Penelitian, Bandung (08/08/2024)

PEDOMAN WAWANCARA

Pedoman Wawancara dengan Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung

Dimensi Strategi Teknologi:

1. Bagaimana peran Pemerintah dalam menghadapi tantangan pengembangan UMKM?
2. Apa saja inovasi kebijakan UMKM yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung?
3. Sektor UMKM mana yang paling optimal dan mengalami perkembangan pesat?
4. Bagaimana adaptasi kondisi yang telah dilakukan berkaitan dengan perubahan zaman di era industri 4.0 kaitannya dalam pengembangan pelaku usaha? Salah satu inovasi yang telah diluncurkan adalah Salapak dan *UMKM Recovery Center*, sejauhmana kebijakan yang dibuat dalam penyelenggaraan UMKM, apakah telah memenuhi standar yang dibutuhkan oleh pelaku usaha?

Dimensi Institusi:

1. Apa saja program yang sudah dilaksanakan dalam mendukung pengembangan UMKM?
2. Apa saja sarana dan prasarana yang telah disediakan bagi pengembangan UMKM?
3. Adakah anggaran khusus bagi pengembangan UMKM?
4. Bagaimana akses pemodalan bagi pelaku usaha?

5. Adakah diskresi peraturan atau keputusan dan tindakan yang diambil dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi dalam pengembangan UMKM?

Dimensi Kerangka Hukum

1. Adakah regulasi atau payung hukum yang mengatur tentang inovasi kebijakan UMKM di Kota Bandung?
2. Kaitannya dengan inovasi kebijakan UMKM Salapak dan *UMKM Recovery Center* , apakah ada regulasinya?
3. Apakah inovasi kebijakan salapak dan *umkm recovery center* sudah memiliki Juklak dan Juknis (SOP)?
4. Apa saja yang menjadi kriteria keberhasilan sektor UMKM? Bagaimana prosesnya?

Dimensi Fokus Kebijakan

1. Bagaimana iklim UMKM di Kota Bandung saat ini? Apakah sudah kondusif atau malah masih jauh dari ideal?
2. Apa saja dukungan yang telah dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandung dalam pengembangan UMKM?

Dimensi Agen Perubahan

1. Bagaimana dampak yang muncul dalam penyelenggaraan pengembangan inovasi kebijakan UMKM?
2. Apakah ada program yang belum terselenggara atau belum tercapai sesuai yang ditargetkan? Untuk kedepannya, apa yang diharapkan dari pengembangan UMKM ini?

3. Apakah dalam pengembangan UMKM ini melakukan kerja sama dengan pihak lain?
4. Apa saja kendala yang dihadapi dalam pengembangan UMKM?

Dimensi Pendekatan Reformasi

1. Apa konsentrasi perubahan atau yang menjadi fokus utama dalam langkah-langkah strategis menghadapi permasalahan pengembangan UMKM ?
2. Apakah penerapan kebijakan yang dilakukan sudah efektif dan efisien?

Dimensi Karakteristik Budaya dan Perilaku

1. Apa yang menjadi motivasi dalam melakukan sebuah inovasi kebijakan terutama dalam pengembangan UMKM?
2. Bagaimana kesiapan pegawai dalam menghadapi permasalahan yang ada dengan segala bentuk perubahan zaman yang dinamis ini?
3. Apakah inovasi kebijakan yang telah dilakukan khususnya dalam pengembangan UMKM sesuai dengan karakteristik budaya masyarakat?

Pedoman Wawancara dengan Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung

Dimensi Strategi Teknologi:

1. Bagaimana peran Pemerintah dalam menghadapi tantangan pengembangan UMKM?
2. Apa saja inovasi kebijakan UMKM yang dilakukan oleh Disdagin Kota Bandung?
3. Sektor UMKM mana yang paling optimal dan mengalami perkembangan pesat?
4. Bagaimana adaptasi kondisi yang telah dilakukan berkaitan dengan perubahan zaman di era industri 4.0 kaitannya dalam pengembangan UMKM? Salah satu inovasi yang telah diluncurkan *Bandung Week Market* dan *Go Export* , sejauhmana kebijakan yang dibuat dalam penyelenggaraan UMKM, apakah telah memenuhi standar yang dibutuhkan oleh pelaku usaha?

Dimensi Institusi:

1. Apa saja program yang sudah dilaksanakan dalam mendukung pengembangan UMKM?
2. Apa saja sarana dan prasarana yang telah disediakan bagi pengembangan UMKM?
3. Adakah anggaran khusus bagi pengembangan UMKM?
4. Bagaimana akses pemodalan bagi pelaku usaha?

5. Adakah diskresi peraturan atau keputusan dan tindakan yang diambil dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi dalam pengembangan UMKM?

Dimensi Kerangka Hukum

1. Adakah regulasi atau payung hukum yang mengatur tentang inovasi kebijakan UMKM di Kota Bandung?
2. Kaitannya dengan inovasi kebijakan yang telah dikeluarkan , apakah ada regulasinya?
3. Apakah inovasi kebijakan yang sudah dilakukan memiliki Juklak dan Juknis (SOP)?
4. Apa saja yang menjadi kriteria keberhasilan sektor UMKM? Bagaimana prosesnya?

Dimensi Fokus Kebijakan

1. Bagaimana iklim UMKM di Kota Bandung saat ini? Apakah sudah kondusif atau malah masih jauh dari ideal?
2. Apa saja dukungan yang telah dilakukan oleh Disdagin Kota Bandung dalam pengembangan UMKM?

Dimensi Agen Perubahan

1. Bagaimana dampak yang muncul dalam penyelenggaraan pengembangan inovasi kebijakan UMKM?
2. Apakah ada program yang belum terselenggara atau belum tercapai sesuai yang ditargetkan? Untuk kedepannya, apa yang diharapkan dari pengembangan UMKM ini?

3. Apakah dalam pengembangan UMKM ini melakukan kerja sama dengan pihak lain?
4. Apa saja kendala yang dihadapi dalam pengembangan UMKM?

Dimensi Pendekatan Reformasi

1. Apa konsentrasi perubahan atau yang menjadi fokus utama dalam langkah-langkah strategis menghadapi permasalahan pengembangan UMKM ?
2. Apakah penerapan kebijakan yang dilakukan sudah optimal?

Dimensi Karakteristik Budaya dan Perilaku

1. Apa yang menjadi motivasi dalam melakukan sebuah inovasi kebijakan terutama dalam pengembangan UMKM?
2. Bagaimana kesiapan pegawai dalam menghadapi permasalahan yang ada dengan segala bentuk perubahan zaman yang dinamis ini?
3. Apakah inovasi kebijakan yang telah dilakukan khususnya dalam pengembangan UMKM sesuai dengan karakteristik budaya masyarakat?

Pedoman Wawancara Dengan *The Ministry of SMEs and Startups Korea*

Dimensi Strategi Teknologi:

1. Bagaimana peran pemerintah dalam menghadapi tantangan pengembangan UMKM?
2. Apa saja inovasi kebijakan UMKM yang dilakukan oleh Pemerintah Seoul Korea Selatan?
3. Sektor UMKM mana yang paling optimal dan mengalami perkembangan pesat?
4. Bagaimana adaptasi kondisi yang telah dilakukan berkaitan dengan perubahan zaman di era industri 4.0 kaitannya dalam pengembangan UMKM? apakah telah memenuhi standar yang dibutuhkan oleh pelaku usaha?

Dimensi Institusi:

1. Apa saja program yang sudah dilaksanakan dalam mendukung pengembangan UMKM?
2. Apa saja sarana dan prasarana yang telah disediakan bagi pengembangan UMKM?
3. Adakah anggaran khusus bagi pengembangan UMKM?
4. Bagaimana akses pemodal bagi pelaku usaha?
5. Adakah diskresi peraturan atau keputusan dan tindakan yang diambil dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi dalam pengembangan UMKM?

Dimensi Kerangka Hukum

1. Adakah regulasi atau payung hukum yang mengatur tentang inovasi kebijakan UMKM ?
2. Kaitannya dengan inovasi kebijakan , apakah ada regulasinya?
3. Apakah inovasi kebijakan sudah memiliki Juklak dan Juknis (SOP)?
4. Apa saja yang menjadi kriteria keberhasilan sektor UMKM? Bagaimana prosesnya?

Dimensi Fokus Kebijakan

1. Bagaimana iklim UMKM saat ini? Apakah sudah kondusif atau malah masih jauh dari ideal?
2. Apa saja dukungan yang telah dilakukan oleh Pemerintah dalam pengembangan UMKM?

Dimensi Agen Perubahan

1. Bagaimana dampak yang muncul dalam penyelenggaraan pengembangan inovasi kebijakan UMKM?
2. Apakah ada program yang belum terselenggara atau belum tercapai sesuai yang ditargetkan? Untuk kedepannya, apa yang diharapkan dari pengembangan UMKM ini?
3. Apakah dalam pengembangan UMKM ini melakukan kerja sama dengan pihak lain?
4. Apa saja kendala yang dihadapi dalam pengembangan UMKM?

Dimensi Pendekatan Reformasi

1. Apa konsentrasi perubahan atau yang menjadi fokus utama dalam langkah-langkah strategis menghadapi permasalahan pengembangan UMKM ?
2. Apakah penerapan kebijakan yang dilakukan sudah efektif dan efisien?

Dimensi Karakteristik Budaya dan Perilaku

1. Apa yang menjadi motivasi dalam melakukan sebuah inovasi kebijakan terutama dalam pengembangan UMKM?
2. Bagaimana kesiapan pegawai dalam menghadapi permasalahan yang ada dengan segala bentuk perubahan zaman yang dinamis ini?
3. Apakah inovasi kebijakan yang telah dilakukan khususnya dalam pengembangan UMKM sesuai dengan karakteristik budaya masyarakat?

Pedoman Wawancara Dengan Pengelola Salapak dan *UMKM Recovery*

Center

1. Bagaimana awal mula ide atau gagasan pembentukan salapak dan *umkm recovery center*?
2. Apa saja manfaat yang di dapat oleh pelaku UMKM dengan adanya salapak dan *umkm recovery center*?
3. Apa tujuan di dirikannya salapak dan *UMKM recovery center*?
4. Apa regulasi yang mengatur salapak dan *umkm recovery center* ? Apakah sudah memiliki juklak dan juknis (SOP)?
5. Ada berapa fasilitas yang disediakan oleh salapak dan *umkm recovery center*?
6. Apakah event yang diselenggarakan ada biaya yang harus dikeluarkan oleh pelaku UMKM?
7. Buka kapan saja atau jam berapa opsional salapak dan *umkm recovery center* ?
8. Bagaimana sosialisasi yang dilakukan agar masyarakat lebih mengenal keberadaan salapak dan *umkm recovery center* ?
9. Apakah ada kerjasama yang dilakukan dengan pihak lain dalam keberlangsungan penyelenggaraan inovasi kebijakan melalui salapak dan *umkm recovery center* ?
10. Dari sejak didirikannya, apakah kunjungan selalu mengalami peningkatan atau mungkin pernah mengalami penurunan?

11. Adakah kritik dan saran dari pelaku usaha dengan adanya salapak dan *umkm recovery center*? Bagaimana keberlanjutan kritik dan saran tersebut?
12. Apa saja kendala yang dihadapi dalam pengembangan UMKM di Kota Bandung?
13. Era pandemi seperti ini, solusi apa yang dilakukan agar berjalannya inovasi kebijakan salapak dan *umkm recovery center* secara efektif dan efisien ?
14. Program apa saja yang telah dilakukan oleh salapak dan *umkm recovery center*?
15. Apakah ada anggaran khusus untuk pengembangan salapak dan *umkm recovery center* ini?
16. Apa yang menjadi tantangan dalam penyelenggaraan salapak dan *umkm recovery center* ini?
17. Bagaimana kesiapan pegawai dalam memberikan penyelenggaraan program pengembangan UMKM?
18. Untuk kedepannya, apa yang menjadi harapan kaitannya dalam pengembangan UMKM?

Pedoman Wawancara Dengan Pelaku UMKM

1. Sejak kapan Bapak/Ibu menjalankan usaha ini?
2. Berapa jumlah modal awal dalam memulai usaha ini?
3. Apa saja kendala yang dihadapi dalam mengembangkan usaha ini?
4. Apakah ada dukungan dari pemerintah mengenai usaha yang Bapak/Ibu ketahui dan dalam bentuk apa dukungan tersebut diberikan?
5. Apakah bapak/ibu pernah mengikuti program yang diselenggarakan oleh pemerintah?
6. Apakah Bapak/Ibu mengetahui adanya wadah pelaku UMKM bernama salapak dan umkm recovery center?
7. Apakah pernah mengunjungi lokasi salapak dan umkm recovery center ?
8. Bagaimana tanggapan Bapak/Ibu terhadap pembentukan salapak dan umkm recovery center?
9. Bagaimana upaya yang dilakukan untuk tetap bertahan ditengah dunia usaha yang kreatif yang semakin berkembang pesat dan pasca pandemi Covid-19?
10. Apakah ada saran yang dapat diberikan khususnya berkaitan dengan pengembangan UMKM yang dilakukan oleh pemerintah?

PEDOMAN OBSERVASI
INOVASI KEBIJAKAN USAHA MIKRO KECIL MENENGAH KOTA
BANDUNG

NO	LOKUS OBSERVASI
1	Dinas Koperasi dan UMKM Kota Bandung
2	Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung
2	Salapak
3	<i>UMKM Recovery Center</i>
4	<i>The Ministry of SMEs and Startups Korea</i>

LOKUS OBSERVASI	KEGIATAN OBSERVASI
Dinas Koperasi dan UMKM Kota Bandung	Memahami dan menganalisis peran dinas dalam inovasi kebijakan UMKM
Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Bandung	Mengetahui peran pemerintah dalam inovasi kebijakan UMKM.
Salapak	Mengetahui dan memahami kegiatan yang dijalankan dalam mendukung pertumbuhan UMKM menuju go global
UMKM Recovery Center	Mengetahui peran yang dijalankan dalam memberikan dukungan bagi UMKM yang terdampak pandemi untuk pulih dan mendorong UMKM naik kelas.
<i>The Ministry of SMEs and Startups Korea</i>	Mengetahui peran pemerintah dalam inovasi kebijakan UMKM.

TRANSKIP WAWANCARA

STRATEGIC BENCHMARKING INOVASI KEBIJAKAN USAHA

MIKRO KECIL MENENGAH KOTA BANDUNG DENGAN SEOUL

KOREA SELATAN

Nama Informan : Rikrik Sukma Nurahmi

Jabatan : Subkor Pengembangan Usaha Mikro

Tanggal Wawancara : 13 Juni 2023

Waktu Wawancara : 10.00 – 11.00 WIB

Tempat Wawancara : Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kota Bandung

Pertanyaan: Perkenalkan saya Endah Marlovia, mahasiswa Doktor Ilmu Sosial universitas Pasundan. Mohon izin ibu, dipersilahkan untuk memperkenalkan diri..

Jawaban: Saya Rikrik Sukma Nurahmi di subkor pengembangan usaha mikro.

Pertanyaan: Bagaimana peran dari subkor pengembangan dalam menghadapi tantangan dari UMKM itu sendiri?

Jawaban: Kalau subkor pengembangan, kita bekerja sesuai dengan anggaran. Kemudian kita menerima masukan-masukan dari para UKM atau dari para pendamping, sebetulnya kita punya kegiatan pendampingan dari 30 Kecamatan. Jadi di setiap kecamatan kita tunjuk satu orang pendamping. Nah dari pendamping ini, kita bisa tau apa saja yang dibutuhkan untuk memfasilitasi kebutuhan-kebutuhan yang kiranya bisa mendukung pengembangan para pelaku usaha.

Jadi kami mendapatkan masukan dari pendamping maupun UKM, kaya misalnya saya ingin difasilitasi tentang pembiayaan, pemasaran, kemudian dibantu dipromosikan, kemudian juga bagaimana mereka kita fasilitasi membantu produk mereka untuk dikembangkan. Misalnya kalau kemasan nya belum bagus atau juga legalitasnya belum lengkap itu kita bantu.

Pertanyaan: Adakah kendala yang dihadapi dalam pengembangan UMKM?

Jawaban: Kendalanya setelah terjadinya covid para pelaku usaha itu tidak hanya butuh penjualan offline saja, tapi mereka harus paham bagaimana caranya mereka berjualan secara online karena kita banyak gofood seperti itu. Tapi kendalanya adalah UKM itu tidak semuanya mengerti teknologi, banyak yang gaptek. Minimal untuk penjualan online itu kan harus punya HP yang memadai, masih banyak yang belum punya atau masih menggunakan HP manual yang hanya bisa digunakan untuk SMS dan telepon saja. Jadi kendalanya itu ingin dikembangkan tapi kemampuan mereka belum menunjang untuk mengembangkan usaha produk mereka.

Pertanyaan: Apakah ada inovasi kebijakan yang dilakukan?

Jawaban: Inovasi kebijakannya salah satunya adalah kita mempunyai membuat sebuah galeri, galeri salapak namanya sarana layanan pemasaran promosi K-UKM Koperasi dan UKM. Kenapa ada koperasinya karena gini yang mengelola salapak itu kan sebuah galeri jadi ada penjualan di situ, kalau dinas itu tidak boleh melakukan transaksi yang menghasilkan. Nah kita paksa teman-teman yang

mengisi galeri itu untuk membentuk koperasi. Nah siapa yang mengelola galerinya itu adalah mereka ada pengurus koperasinya yang ditunjuk oleh mereka, ada pengurus dan ada pengawas. Dinas menunjuk pengurus dan pengawas koperasi, namanya Koperasi Mandiri Unggulan Bandung kalau disingkat koperasi simaung tapi enggak ada hubungannya sama persib ya. Jadi inovasi kebijakan kita adalah membuat galeri untuk membantu mempromosikan produk mereka, kemudian kita punya pojok UKM di mall pelayanan publik di DPMPTSP, kita juga kerjasama dengan summarecon kita punya galeri disana. Di summarecon asalnya kita ada 40 tenant yang mengisi booth K-UKM. Kita kerjasama dengan disdagin, jadi dari disdagin membuat 14 booth, kita juga membuat 14 booth, ditambah menteri dan kantor pengelola. Awalnya dari dinas K-UKM kita mengajak ada 40 tenant, dari disdagin ada 28 tenan. Nah karena Summarecon itu kan lokasinya di pojok ya, di pinggiran, jadi kendala nya adalah kita punya inovasi kebijakan untuk mempromosikan mereka. Kendalanya lokasinya yang terlalu dalam, kemudian masih sepi, jadi kita butuh inovasi lagi untuk membantu mereka mempromosikan. Misalnya kita bikin event di situ, jadi apa yang kita kerjakan inovasi apa yang kita kerjakan itu kadang tidak terpikirkan ada efek yang lain, lokasi yang jauh, jadi UKM terlalu tergantung ke dinas. Jadi mereka belum punya ide, kan sekarang banyak *review* tiktok gitu ya, ada kepikiran tapi kan harus ada biayanya, jadi kembali lagi dinas. Kalau tentang inovasi kebijakan kurang apalagi ya dinasnya, kembali lagi ke niat mereka jangan bergantung ke dinas, mereka juga harus punya inovasi.

Pertanyaan: Saya juga pernah membaca artikel ada yang namanya UMKM *recovery center*, boleh ibu jelaskan mengenai URC tersebut?

Jawaban: Iya ada, jadi pada waktu covid dinas selama dua tahun 2020-2021 kita sama sekali tidak punya untuk membuat suatu kegiatan. Pada tahun 2020 banyak UKM yang mengeluh “Ibu saya produksian banyak, tapi ke mana jualannya” salah satunya kan mereka belum bisa online gitu ya, numpuklah prodak mereka. Nah akhirnya terbentuk UMKM *recovery center* (URC), disana ada pengelolanya juga, mereka dari pendamping juga yang membantu bagaimana caranya para UKM yang tiba-tiba tidak bisa berjualan, dia bikin prodak tapi PPKM, jalan-jalan ditutup. Jadi salah satunya dalam rangka membantu pelaku UKM menghadapi situasi yang serba darurat itu kita membuat URC. Masih berjalan sampai saat ini.

Pertanyaan: Apakah ada regulasi atau payung hukum yang mengatur inovasi kebijakan?

Jawaban: Regulasinya kita menurut, kalau dulu kan ada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang UMKM, sekarang diganti menjadi PP Nomor 7 Tahun 2021. Kita juga baru membuat Perda ya tentang perlindungan kemudahan, sudah disahkan. Hanya memang karena ada musibah Pak Wali, kan harusnya tanda tangan Pak Wali tertundalah padahal hanya tinggal tanda tangan. Karena sekarang kan masih PLT Sekda yang menjabat sebagai wali kota, jadi kendalanya tinggal itu, menunggu tanda tangan saja.

Pertanyaan: Apa yang menjadi motivasi khususnya bagian subkor pengembangan dalam melakukan sebuah inovasi?

Jawaban: Motivasinya adalah UKM ini, terutama UKM Kota Bandung itu banyak inovasinya, banyak ide kreatifnya. Kayak contohnya aci ni ya dari aci aja ada cilok, cimol, cireng kan macam-macam ya, itu satu bahan baku tapi bisa dibikin macam-macam. Tapi mereka itu hanya, hari ini menjual, kemudian setelah dijual ada lebihnya sedikit bisa untuk memenuhi keperluan keluarga. kemudian bikin lagi dijual lagi seperti itu. Nah kalau seorang pelaku usahakan itu harus punya bisnis plan, supaya usahanya ada lebihnya. Kalau ada lebihnya bisa lagi nambah cabang atau stock. Nah yang terjadi di UKM kota Bandung ini kebanyakan mereka pembukuannya masih sederhana, masih pembukuan dapur, masih nyampur antara uang produksi dan kebutuhan sehari-hari. Jadi kami upayakan biar mereka fokus, biar mereka berkembang, dibuatlah program seperti *workshop*, bisnis plan, terus kalau misalnya mereka butuh modal kita fasilitasi dengan mengajak para institusi tentu saja lembaga pembiayaan tidak hanya perbankan, kita juga mengajak CSR-CSR karena semua BUMN kan ada CSR nya. Nah kami carikan bantuan untuk mereka, tidak hanya modal saja yang mereka perlukan, mereka juga butuh sarana penunjang produksinya. Kalau misalkan mereka catering mereka butuh peralatannya “Ibu kompor saya sudah jelek” kita carikan CSR yang kira-kira bisa menyediakan peralatan catering, kemudian juga ada yang butuh untuk yang produk bawang goreng untuk minyaknya supaya kering butuh *spinner* untuk mengeringkan kita ajukan *spinner*. Kemudian juga kita kan sekarang ada program pengentasan kemiskinan ekstrim ya, jadi kita kerjasama dengan dinsos saya cari pelaku usaha

yang termasuk kriteria miskin tapi mereka usaha saya carikan modalnya ke Baznas kota Bandung. Baznas itu uangnya dari zakat penghasilan kita dipotong, dikumpulkan di Baznas. Jadi zakat penghasilan kita itu oleh Baznas digulirkan untuk membantu permodalan para pelaku usaha terutama di kriteria kemiskinan seperti itu. Jadi apa yang menjadi ide saya untuk membantu mengembangkan usaha mereka itu seperti itu, diantaranya.

Pertanyaan: Apakah penerapan kebijakan yang dilakukan tadi sudah efektif dan efisien?

Jawaban: Kalau efektif sebenarnya kembali lagi ke pelaku UKM nya ya karena gini, pelaku usaha itu tidak semuanya kita ajak pelatihan, *workshop* itu materinya langsung menyerap, tidak semuanya karena pelaku UKM itu kadang ada yang spesialis pelatihan. Pelatihan aja terus, dimana aja ada pelatihan dia ikut tapi tidak diterapkan di usahanya. Jadi belum efektif, kami sedang mencari bagaimana caranya ya yang ilmu kita terapkan, ilmu materi dari narasumber itu benar-benar bisa diserap oleh mereka.

Pertanyaan: Bagaimana adaptasi kondisi yang dilakukan berkaitan dengan seiring perubahan zaman, dari era industri 4.0 menuju 5.0. Apakah ada adaptasi yang dilakukan dari pengembangan UMKM itu sendiri?

Jawaban: Sebenarnya dari program-program kita selalu mengikuti zaman ya, tapi UKM nya yang mana yang kita ajak. Jadi pelaku UKM yang kuliner belum tentu bisa beralih ke *fashion*, tapi kalau dari *fashion* mungkin bisa beralih ke kuliner. Jadi

keilmuan mereka yang kuliner karena setiap hari kita perlu makan bisa berkembang, tapi yang *fashion* keilmuannya berbeda. Yang kuliner belum tentu bisa bikin pakaian, gimana caranya bikin pola, gimana caranya menghitung ukurannya seperti itu. Tapi kalau yang *fashion* pasti bisa bikin kuliner apapun itu, walaupun terpaksa ya engga kursus kuliner itu karena setiap hari kita perlukan.

Pertanyaan: Bagaimana sosialisasi dari program pengembangan UMKM?

Jawaban: Sosialisasi kita selalu ada sosialisasi, sosialisasi tentang PP, sosialisasi tentang apa program kegiatan kita pasti itu selalu ada di awal-awal tahun sebelum program kegiatan kita dimulai.

Pertanyaan: Apakah ada diskresi antara peraturan atau keputusan yang diambil untuk mengatasi permasalahan UMKM?

Jawaban: Ada. Contohnya dari ini kan berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 di undang-undang tersebut kriteria usaha mikro di kabupaten kota dinas K-UKM itu kan mengurus usaha mikro, kalau usaha kecilnya itu di provinsi, usaha menengah itu wilayah kementerian. Di Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 kriteria usaha mikro adalah asetnya 50 juta di luar tanah dan bangunan omsetnya 300 juta pertahun. Di PP Nomor 7 usaha mikro itu aset 1M, omset 2M itu jomplang banget. Jadi kita nih kabupaten kota dengan dinas provinsi masih belum bisa dipisahkan karena dinas koperasi provinsi pun masih mengambil dari UKM binaan kita. Nah yang kriterianya berganti omsetnya jadi 2M, itu jauh banget, engga terpenuhi. Ada sih yang 2M, tapi cuman satu dua UKM. Contoh, waktu covid kan

kebanyakan minuman herbal ya ada namanya jamu Bandung, dari setahun 200 juta jadi 2 M per bulan karena jualan jamu. Karena waktu itu semuanya butuh jamu, tapi sudah pada waktu itu aja, kesininya turun lagi. Jadi kalau yang disesuaikan dengan kriteria PP Nomor 7 kita aga berat, kenyataannya di lapangan itu jauh banget. Akhirnya yang kriteria yang ada di wilayah provinsi mereka turunkan itu jadi kita tuh enggak bisa memenuhi apa yang ada di sini ya, mungkin yang 2M itu yang sudah matang, yang gede banget,

Pertanyaan: Apa saja yang menjadi kriteria keberhasilan sektor UMKM? Bagaimana prosesnya?

Jawaban: Keberhasilannya. Satu, legalitas tentunya legalitas sudah terpenuhi semuanya, kalau kita kan khusus membina pelaku UKM yang ber-KTP kota Bandung. Kalau KTP kota lain sudah pasti regulasinya udah beda-beda ya, jadi kita khusus yang ber-KTP kota Bandung. Kemudian mereka sudah harus punya NIB (Nomor Induk Berusaha), kenapa sekarang diwajibkan punya NIB? awalnya itu tahun 2020 kan kita ada program dari Kementerian Koperasi hibah untuk pelaku usaha mikro BPUM (Bantuan Produktif Usaha Mikro) per orangnya 2,4 juta, tahun 2021 ada lagi sebesar 1,2 juta. Nah yang 2,4 juta itu syaratnya hanya KTP, Kartu Keluarga dan surat keterangan usaha. Nah saya tidak mau beresiko dengan hanya syarat-syarat seperti itu, kenapa tidak mau beresiko banyak yang punya usaha enggak dapat bantuan tersebut, yang enggak punya usaha lebih banyak yang dapat. Nah itu kejadian di tahun 2020, kemudian kita menambahkan untuk melampirkan foto usahanya namun ternyata itu belum efektif. Ada lagi di tahun 2021 bantuan

dari Kementerian 1,2 juta, saya masih ingat pada tanggal 7 April saya usul ke pak kadis “kalau syaratnya tetap SKU (surat Keterangan Usaha) pasti banyak yang demo ke kita” karena seperti itu kenyataanya yang punya usaha ga dapet, yang engga punya usaha dapet. “Jadi gimana Bu Rikrik?” wajib NIB-lah pak, tapi ternyata NIB itu aksesnya di OSS ya. Kalau yang nakal tetep mereka berusaha, jadi mereka itu ga ngerti NIB itu buat apa ya. Pokoknya asal dia dapat bantuan di bikinlah, makannya banyak tuh NIB-NIB yang mereka print udah dibuang aja. Padahal itu jadi masuk data di pemerintahan bahwa mereka itu punya usaha. Jadi dalam membantu pelaku UKM itu kita berusaha semaksimal mungkin memenuhi kebutuhan mereka tapi mungkin berkenaan dengan pendidikan serta kejujuran yang ga bisa ditakar karena semua pasti butuh. Nah kita tetap membantu mereka, bagaimana upaya dinas apapun itu yang mereka butuhkan kita tetap memfasilitasi dan mengupayakan sekuat tenaga. Apabila bisa terpenuhi alhamdulillah, jadi masih bisa dirasakan manfaatnya oleh UKM.

Pertanyaan: Bagaimana iklim UMKM saat ini, apakah sudah kondusif atau masih jauh dari ideal?

Jawaban: Dibilang kondusif bagi mereka yang sudah ada pasarnya, yang tidak kondusif itu mereka yang usahanya masih coba-coba. Terutama makanan ya, makanan itu musim-musiman, bulan ini bisa musimnya boba nanti ada lagi mango rice. Jadi kembali lagi ke mereka, kami sudah mengupayakan semaksimal mungkin, apa yang bisa kami bantu tapi kembali lagi ke mereka. Kalau mereka memang tekun mau mengembangkan usaha mereka pasti itu sudah bagus ya.

Pertanyaan: Bagaimana kesiapan pegawai dalam menghadapi permasalahannya yang ada dalam segala bentuk perubahan zaman ini?

Jawaban: Kesiapan pegawai dengan, memang kita kekurangan tenaga, kurang banget, disini aja bakal banyak yang pensiun, itu kita bingung tahun depan siapa ya, ada ga ya yang mengerti seperti kami bekerja seperti itu. Jadi tenaga kurang, tidak sesuai dengan banyaknya UKM yang harus kita bina. Jadi kalau ada UKM yang ingin masuk binaan kita, minimal harus punya NIB, kemudian nanti kalau mereka punya NIB masuk ke link sirkuit sistem informasi kewirausahaan UKM (sirkuit.bdg.go.id). Jadi masuk ke link tersebut, apa yang bisa dipenuhi, setelah terpenuhi semuanya kami verifikasi, kemudian setelah di verifikasi kami keluarkan surat keterangan. Surat keterangan itu untuk apa, kebetulan tiga tahun terakhir ini kita kerjasama dengan depkumham. Jadi apabila mereka butuh fasilitas hak merek, hak paten untuk prodak mereka dengan membawa surat keterangan dari kita itu hanya bayar Rp500.000,- tapi kalau mereka mandiri bayarnya Rp1.800.000,-. Nah masuk ke link tersebut, jadi masuk ke database kita ya, di data base itu ada ada 5.900 sekian, gatau kalau hari ini berapa. Jadi yang masuk data base kita adalah UKM yang kita ajak mengikuti kegiatan kita, tapi ternyata dari yang masuk ke link tersebut masih ada yang dulunya coba-coba. Ternyata kenyataanya mereka sudah tidak punya usaha, atau pada waktu coba-coba mengisi link tersebut ingin ikut kegiatan dinas. Nah tadinya kita ingin ada pemutakhiran data, tapi anggarannya di tolak kita lagi nunggu realisasi satu darta dari kementerian koperasi. Tahun kemarin kan kita ada PLK-UKM (pendataan lengkap K-UKM), kita paling banyak

mengirimkan data sebanyak 157.000 data targetnya 150 data. Jadi hasil dari kementrian itu mungkin nantinya di adaptasi oleh kita.

Pertanyaan: Apa saja inovasi kebijakan yang telah dilakukan dalam pengembangan UMKM, apakah sudah sesuai dengan karakteristik budaya masyarakat kota Bandung?

Jawaban: Inovasi kebijakan kalau menurut PP Nomor 7 itu banyak yang tidak sesuai, sama seperti tadi kriteria berbeda, jauh banget gitu. Jadi mungkin kalau misalnya nanti ada kebijakan lagi yang dimunculkan atau yang diterbitkan seperti ini harus ada kajian dulu atau survey dulu ke masyarakat khususnya ke pelaku usaha. Jadi kebijakan tersebut sesuai dengan kondisi masyarakat dan budaya masyarakat.

Pertanyaan: Apakah ada program yang belum terselenggara atau belum tercapai sesuai yang di targetkan?

Jawaban: Belum semua dilaksanakan terutama tentang program promosi. Kemudian juga kan kalau pengembangan itu tentang kemasan, ternyata huruf-huruf yang ada di kemasan itu ada aturannya. Nah itu kita ingin dilengkapi sesuai dengan metrologi yang membuat tera itu, jadi ternyata kemasan yang dibuat oleh UKM itu ada besarnya huruf seperti apa, ukurannya seperti apa. Itu salah satu ya, ingin memperbaiki kemasan hasil produksi UKM. Kemudian tentang promosinya kita belum maksimal, kita ingin yang lebih luas lagi. Kenapa masih terbatas? Kembali lagi ke kemasan, kemasannya belum bagus, izin edar itu yang paling sulit diakses

sama UKM. Karena UKM itu kalau ingin punya izin edar, ruang produksinya, ruang penyimpanan bahan baku itu harus berbeda, kemudian tempatnya itu harus higienis. Jadi misalnya ini untuk penyimpanan bahan baku, ini untuk pemrosesan produksi, kemudian disana untuk pengemasan, ujungnya adalah tempat mencuci jadi di ujungnya itu ada air dan itu jarang. Jadikan kalau UKM kita itu di rumah, mungkin produksinya di satu ruangan masih di dapur itu, itu yang paling susah. Jadi kami ingin bagaimana caranya izin edar itu lebih gampang di akses, karena memang kalau ingin mengisi ritel modern itu lihatnya di izin edar. Jadi kalau indomaret, alfamart itu melihat dulu izin edarnya kalau ga ada mereka engga mau terima.

Pertanyaan: Harapan pengembangan UMKM untuk kedepannya apa Bu?

Jawaban: Harapannya mudah mudahan materi dan fasilitas yang dari kita itu memuaskan para pelaku UKM binaan, jadi kalau misalnya sudah cukup, legalitas sudah punya, kemasannya sudah bagus, kemudian juga promosinya sudah bagus, banyak dicari oleh buyer itu kita puas. Mudah-mudahan apa yang kita upayakan untuk pelaku UKM it, ada guna dan manfaatnya bagi mereka, kita juga puas ke dinas ternyata program kita bisa memenuhi kebutuhan mereka.

Pertanyaan: Tadi kerjasamanya dengan siapa saja?

Jawaban: Kerjasamanya banyak. Kerjasama dengan hotel-hotel, kebetulan dari hotel-hotel di Bandung itu baru 6 hotel. Jadi yang tadi saya sampaikan, pengurus salapak itu bekerjasama dengan hotel-hotel namanya program “keranjang hotel”. Jadi hotel-hotel itu menyimpan prodak UKM di lobi, kemudian di kamar-kamarnya

jadi pengunjung yang menginap bisa membeli ada yang sudah jual putus, ada juga yang masih konsinyasi. Jadi salah satu contoh membantu promosi mereka, kemudian juga memberi edukasi bahwa UKM juga bisa bergabung di koperasi. Tapi memang tentunya yang namanya koperasi, konotasinya masih simpan pinjam tapi ternyata di salapak kami bikin koperasinya pemasaran. Jadi bisa untuk pemasaran tapi tidak untuk simpan pinjam, tapi apabila ada anggotanya yang butuh modal karena ada orderan banyak itu bisa pinjam ke koperasi tersebut untuk membeli bahan baku. Mungkin bertanya dari itu mana uangnya, uang koperasi itu kan dari anggota yang dikumpulkan, simpanan pokok dibayar sekali selama menjadi anggota koperasi, kemudian simpanan wajib itu setiap bulan, ada juga simpanan sukarela jadi kalau mereka punya kelebihan uang simpan disitu tapi suatu waktu apabila mereka butuh mereka bisa tarik lagi. Jadi insya allah pengembangan walaupun belum maksimal karena kita tergantung kembali lagi ke anggaran yang dibutuhkan. Tahun ini aja hanya punya anggaran untuk sewa tempat salapak 400 juta di URC 110 juta, kemudian juga kita butuh honor untuk SDM-nya ya ada SPG kemudian yang mengelolanya juga. Tahun kemarin pengelola engga kita kasih honor, tapi kan kesian ya mereka itu kan mendukung program dinas kenapa kita engga ngasih *reward* lah sedikit alhamdulillah sekarang sudah ada honor nya. Kemudian juga kan kita butuh untuk bayar listrik, OB juga. Nah jadi kebetulan di program pengembangan habisnya buat itu, untuk kegiatan-kegiatan promosinya kita maksimalkan di salapak, URC dan MPP. Untuk membuat suatu kegiatan *workshop* itu udah engga bisa, sudah habis untuk sewa dan SDM, baru tadi malam selesai input untuk anggaran 2024 padahal 2023 aja belum mulai kegiatan, kita

sudah dituntut untuk input 2024. Nah apa yang tidak bisa dipenuhi di kegiatan sektor pengembangan nanti di kemitraan dan jaringan usaha. Kerjasamanya horison, PT Pegadaian juga banyak membantu. Jadi pada tahun 2020 2021 PT Pegadaian membantu 800 orang UKM tidak hanya uang namun dibantu sarana produksi juga, edukasinya gini yang dapat bantuan mereka harus pameran di setiap pameran di setiap kantor cabang. Hasil dari pameran itu harus nabung emas, jadi nanti ditabungkan kalau sudah cukup untuk membeli 1 gram emas, nanti kalau mereka butuh modal lagi emasnya mereka gadaikan. Kemudian kerjasama dengan Kumham tentang hak merek. Kemudian PT Pindad memfasilitasi baru 50 orang, untuk membuat hak paten digratiskan. Kemudian Angkasa Pura juga membantu untuk legalitas. Kemudian perbankan juga BJB habis sama provinsi anggarannya, tapi sedikit nyalah kita dapat. Kemudian Bank Bandung, tahun 2024 rencananya itu mau mengusulkan Bank Bandung untuk salah satu lembaga pembiayaan yang mendukung program UKM. Jadi apabila ada UKM yang butuh modal ke Bank Bandung, usulan 2024. Kemudian juga Summarecon dengan menyediakan 400 meter persegi untuk promosi produk UKM. Kemudian Yogya Junction dan SuperIndo Dago mereka menerima produk UKM. Kemudian pembiayaannya ada Bank BSI, Bank Niaga, Bank Mandiri karenakan kita arahnya untuk akses KUR jadi kita cari yang punya akses.

Pertanyaan: Bagaimana program pemberdayaan UMKM di Kota Bandung?

Jawaban:

Kemitraan jaringan usaha itu kegiatannya itu programnya di pemberdayaan, jadi di program pemberdayaan itu ada pendampingan sama URC. Pak Dedi itu kemitraan, jadi Pak Dedi itu programnya kebanyakan *bisnis matching* nah yang sekarang jadi sambil nunggu pada Dedi ya. Jadi 40% belanja pemerintah itu kan harus di UKM, nah UKM itu harus punya legalitas yang lengkap jadi rencana tuh tanggal minggu depan ada *bisnis matching* tapi kita mengundang dari LKPP supaya UKM itu bisa nantinya bisa daftar ke LKPP. Selain unitnya kalau UKM tersebut memenuhi syarat bisa ikut pengadaan pemerintah, apa pengadaan seragam, pengadaan MaMi (Makan Minum) seperti itu. Nah Pak Dedi itu di *bisnis matching*.

Pertanyaan: Bagaimana promosi, dan jaringan kemitraan UMKM Kota Bandung?

Jaringan kemitraannya itu, jadi mencari mitra-mitra yang bisa mendukung apa apabila contohnya ya pemasaran. Jadi Pak Dedi itu mencari buyer ya atau misalnya mencari apa ya aggregator yang bisa memfasilitasi UKM seperti itu. Jadi di *bisnis matching*-nya kalau Pak Dedi, mencari instansi yang bisa mengajak pelaku UKM itu berusaha gitu contohnya kalau tahun kemarin ngundang Kunafe sama Floating Market Pak Feri ternyata itu enggak efektif. Kemasannya harus seperti itu, kalau Pak Feri itu sok bisa ga 5.000-an. Kan Rp5.000 mah atuh belum ongkirnya, kalau Rp15.000 aja kemasan udah berapa ya ongkirnya udah berapa. Kata saya tuh masa sih Rp15.000 kan dijualnya di tempat pariwisata, di floating market, kenapa ya?. Jadi pas jadi narsum itu janjinya aja bagus, tapi kenyataannya engga. Kunafe pun

begitu, kunafe ternyata pembayarannya yang lama. Berbulan-bulan itu kunafe, jadi kalau UKM itu kan butuhnya cepet ya. Modalnya cuma segitu-gitunya, bikin lagi, kayak gitu. Jadi kita tuh ingin mencari tempat penjualan oleh-oleh yang gampang. Kalau bisa beli putus lah, kayak gitu. Kayak ini Amanda, mereka hanya menerima produk yang hanya dari relasi mereka aja dari UKM sulit jarang nerima.

Saya tuh pinginnya gini ke Pak Dedi, sebelum mengundang narasumbernya sama narasumbernya UKM itu di kurasi. Ini butuh apa, misalnya yogya supermarket butuh apa itu kurasi semuanya. Waktu kita melaksanakan *bisnis matching* tersebut tinggal TTD MOU, saya pinginnya kaya gitu. Kemarin dari EO Sinergi bilang wah sulit Bu, kata saya cari buyer terus list mereka butuh apa aja nanti cari UKM yang dibutuhkan. Nanti kita undang UKM yang dia butuhkan, jadi jangan hanya teori aja. Jadi ceritanya gini, saya membuat program Pak Dedi juga membuat program. Ternyata program yang saya bikin itu harusnya ada di Pak Dedi, yang pekerjaan Pak Dedi ada di saya. Saya pernah tahun 2018, dua hari saya adakan kegiatan *bisnis matching* di hotel Homan saya bikin 30 booth. Jadi DPMPTSP untuk legalitas, dinas kesehatan untuk izin edar PIRT, kemudian BPOM untuk ngetes minuman kaya yoghurt. Saya undang 30 instansi, itu ada yang nyangkut. Hari itu juga saya pingin ada MOU ya, berhasil.

Kita tuh ingin maksimal membantu UKM, tapi memang batas kemampuan mereka juga ada kekurangannya. Kalau kita memajukan yang itu-itu aja terus, kasian yang belum nemu pasarnya. Terus ada yang, Ibu saya sudah ekspor kerupuk mie yang

kuning, jadi usaha kerupuk itu dibikin ada yang bantat gitu, kemudian ada rasanya pedas, ada rasa keju. Ibu saya sudah ekspor kan saya pikir ekspor tuh satu kontainer, seberapa kontainer Pak? 20 dus, 1 dus tuh isinya 8 bungkus kali 20 berarti 160. Mereka bangga dibawa ke Australia, saya salut udah sampai ke Australia tapi itu namanya bukan ekspor tapi jastip tapi mereka bangga, gapapalah sedikit-sedikit. Kemudian serundeng kelapa di Australia itu laku, namanya Ibu Tini “Ibu saya sudah ekspor” sakumaha Ibu eksporna? 35 dus. Itu kenapa? itu tetangganya kerja di Australia. Jadi pinginnya kalau di luar negeri itu adalah masuk dulu di tatarannya dispora yang disana, tapi aturannya beda. Kalau pikirannya saya sih sudah jauh, tapi ternyata kalau bahasa sundanya itu teu bisa di gaskeun.

Kemarin waktu lebaran itu ada UKM, jadi hotel Gradia itu pesen makanan untuk 10 hari di 10 kamar. Ada satu nih, prodak seroja enak nih renyah. Hanya karena satu itu saja orderan gagal, kenapa? Jadi si seroja ini “nanti Bu Tita tunggu mudah-mudahan ada sisa dari yang lain, padahal kan ini sudah dibayar. Jadi koperasi si maung nalangin dulu buat bayar ke UKM, sampai batal 10 hari menjelang lebaran di Gradia. Jadi gini UKM itu, kalau seharusnya hanya bisa 100pcs sudah segitu. Tambahin atuh Bu 25pcs lagi jadi 125pcs, teu tiasa Bu hanya bisa segitu. Jadi kita tuh sekarang untuk menghindari ketidakpercayaan dari hotel ya, kita tanya dulu ke UKM-nya sanggupnya berapa nih sehari kita nggak mau salah lagi. Mereka tuh butuh manage waktu dan manage produksian, kenapa manage waktu? nggak ada bu tukangnyanya lagi tarawih. Padahal jam 8 malam itu di tunggu, padahal ini orderannya sudah pasti diminta waktu itu. Pesanan dari Salapak itu atas nama dinas,

dinas lah yang nama rusak. Jadi sekarang mah pastikan dulu UKM nya bisa engga produksinya, jadi jangan mengecewa. Jadi kalau misal engga sanggup jangan menyanggupi, daripada dinas yang disalahkan. Jadi saya menawarkan produk yang lain, gabisa karena sudah nyicipin yang itu. Yang jelas UKM itu harus pegang komitmennya, janji bisa ya bisa. Pas saya kumpulin kenapa bisa gitu? Da manawi teh ada langkung, jadi dikiranya itu ada lebihnya dari pembeli yang lain. Salah, ini mah kan sudah pasti jadi mereka mendahulukan yang eceran.

TRANSKIP WAWANCARA

STRATEGIC BENCHMARKING INOVASI KEBIJAKAN USAHA

MIKRO KECIL MENENGAH KOTA BANDUNG DENGAN SEOUL

KOREA SELATAN

Nama Informan : Dedi Kurniawan

Jabatan : Sub Koordinator Kemitraan Dan Jaringan Usaha Mikro

Tanggal Wawancara : 13 Juni 2023

Waktu Wawancara : 11.00 – 12.00 WIB

Tempat Wawancara : Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kota Bandung

Pertanyaan: Perkenalkan saya Endah Marlovia, mahasiswa Doktor Ilmu Sosial Universitas Pasundan. Mohon izin bapak, dipersilahkan untuk memperkenalkan diri..

Jawaban: Saya Dedi Kurniawan jabatan fungsional pengembang kewirausahaan yang melekat melakukan sub koordinator kemitraan dan jaringan usaha mikro.

Pertanyaan: Apakah ada konsentrasi perubahan yang menjadi fokus atau langkah-langkah strategis dalam permasalahan kemitraan atau untuk membangun jaringan usaha di UMKM itu apa?

Jawaban: Sebenarnya kalau misalnya kemitraan itu kan baru nomenklatur nya itu baru tahun 2021, perubahan nomenklatur jabatan tadi mulai dari promosi pemasaran karena memang kami melihat ketika menyusun struktur tadi ada posisi

yang bisa dikerucutkan. Jadi mulai dari circle pemberdayaan, pengembangan dan kemitraan itu merupakan sebuah mata rantai yang memang tidak bisa dipisahkan. Kaitannya dengan mulai tahap awal pemberdayaan usaha mikro, karena karakter kewirausahaan yang memang harus fokus kita kembangkan. Mulai dari pemberdayaannya dulu, setelah berdaya kita dikembangkan, baru setelah berkembang mau memenuhi standar produk yang memang cukup ada nilai daya saing yang kuat baru dimitrakan. Karena memang tidak bisa ketika perusahaan mikro itu berdaya terus bermitra enggak bisa, dia harus berkembang. Perkembangannya seperti apa dulu, supaya pasar itu bisa menangkap kebutuhannya. Pelaku usaha mikro bisa menangkap kebutuhan yang dibutuhkan oleh pasar. Kurang lebih seperti itu jadi sebuah circle saja gitu makanya nomenklatur sebelum menjadi jabatan fungsional itu tadi pemberdayaan, pengembangan dan kemitraan.

Pertanyaan: Apakah UMKM kota Bandung sudah ada yang Go Global?

Jawaban: Kalau deteksi mah kita belum dalem ya gitu, karena memang karakteristik pelaku usaha mikro itu kan pertama dia agak lambat gitu dengan karakteristik apa eh kriterianya cukup besar sih memang dia kalau di PP 7 itu kan kriterianya bahkan draft pernas yang kita sedang menunggu registrasi penomoran tuh lihat mungkin udah disampaikan kan dari sisi omset sampai 2M-nya itu kan, berarti kan standarnya cukup tinggi gitu. Tapi harus kita ketahui bahwa karakteristik usaha mikro itu berbeda dengan pelaku usaha pada umumnya dalam konteks pemahaman pada umumnya itu saya bilang pelaku usaha ya, yang namanya pelaku usaha itu kan

udah orientasinya ada wirausaha, mereka sudah bisa istilahnya mengatur pola keuangan, mengatur manajemen, pemasaran yang sudah lebih modern. Kaitan dengan Global tadi itu yang ditanyakan artinya masih banyak PR yang memang harus kita kerjakan bahwa untuk perubahan sendiri nanti saya melihat tersebut sebuah industri, industri ya memang yang enggak bisa istilahnya bisa terpenuhi dalam jangka yang sangat pendek dalam waktu pembinaan yang program itu satu tahun gitu bahkan 5 tahun terakhir itu. Kalau saya lihat itu ada di tahun terakhir 5 tahun itu ada 2400 usaha mikro yang memang diharapkan mendapat pendampingan dulu, terus ada pengembangan fasilitas pemasaran gitu baru kemitraan dalam konteks tiga hal tadi. Jadi untuk melangkah ke global sepertinya kita tidak mendeteksi lebih jauh kalau ada dibidang ada, ada sih memang. Kalau dibidang enggak ada juga, kenyataannya ada.

Pertanyaan: Apa saja program yang sudah dilaksanakan dalam mendukung UMKM?

Jawaban: Oh jadi kemitraan jaringan? Iya. Kami kan sebenarnya kan saya ceritakan itu sebelumnya ada *flashback* dari circle tadi, di pemberdayaan itu sebelumnya Bu Yani udah pensiun, pengembangan ada Bu Rikrik kalau di Bu Rikrik udah oke, dari sisi standarisasi produk kalau bicara standar berarti mulai dari kemasan, mulai dari legalitas, mulai dari kemampuan mereka untuk masuk pasar, nah itu baru “mitra” tadi yang saya ceritakan tadi. Nah program yang kita lakukan dalam hal kemitraan salah satunya adalah temu bisnis, kami melakukan pertemuan antara pelaku usaha mikro dengan pelaku usaha yang di atas levelnya gitu seperti retail modern terus

pelaku usaha yang memang punya awareness terhadap pelaku usaha mikro karena mereka kecil gitu. Kalau tidak dibantu dengan pola seperti temu bisnis tadi, sepertinya untuk tadi ke arah setelah berdaya, berkembang, terus meningkat skalanya itu agak sulit gitu. Itu yang kami lakukan termasuk salah satu diantaranya juga, tidak dalam hal pertemuan bisnis dalam artian pertemuan antara pembeli dan penjual yang lebih besar tapi kita mengkoneksikan, misalnya dengan perguruan tinggi, misalnya komunitas yang memang bergerak menjaring produk usaha mikro termasuk dengan pelaku yang punya potensi ekspor gitu seperti.

Pertanyaan: Sektor UMKM manakah yang paling efektif dan perkembangannya pesat ?

Jawaban: Kalau yang saya lihat itu kan kita nge-cluster tiga hal tadi menjadi tiga jenis produk ya, yang memang kita clusterkan dalam satu data itu tadi ada tiga yaitu kuliner, fashion dan kraft. Memang itu paling besar, dan nomor satunya memang kuliner gitu. Sektor yang memungkinkan untuk cepat itu ya kuliner yang pasti gitu karena dia memang cepat beradaptasi, terus produknya siapa yang enggak kenal Bandung gitu. Dan yang keduanya fashion dan siapa tidak kenal fashion di Bandung penting, pertumbuhannya begitu pesat dan cepat.

Pertanyaan: Bagaimana iklim UMKM saat ini apakah sudah kondusif atau masih jauh dari ideal?

Jawaban: Pasca pandemi mungkin yang kita harus lihat, kalau tadi yang saya ceritakan tadi kalau kondisi ideal sih mungkin kayaknya agak jauh ya. Karena ada

sisi yang memang banyak PR, ketika tadi ketika produk itu berkembang tapi dari sisi logistik bahan baku pun mereka sedikit gitu tidak seperti industri. Nah itu kan memang yang perlu banyak dilakukan apa program-program yang harus kita lakukan seperti itu.

Pertanyaan: Bagaimana adaptasi kondisi yang harus dilakukan terkait dengan perubahan zaman dan pertumbuhan masyarakat dalam pengembangan UMKM?

Jawaban: Satu hal yang memang kita lakukan di termasuk di temu bisnis itu tadi bahwa membangun ekosistem digital itu biayanya sangat mahal dan pemerintah pun tidak bisa melakukan fokus konsentrasi terhadap dunia digital. Ya kita memanfaatkan perkembangan teknologi itu ke dalam temu bisnis tadi gitu, tidak banyak juga pelaku ekosistem digital yang terkoneksi dengan perusahaan mikro. Tapi bukan berarti itu menjadi solusi tapi apa dilihat dari daya saing oke, tapi harga ini yang memang menjadi PR besar. Karena ketika pelaku usaha mikro itu di rendengkan itu bisa disebut disejajarkan dengan ketika berada di ritel digital, yang pertama kita tahu konsumen itu kan melihat harga dulu gitu Itu yang memang jadi problem juga sih gitu.

Pertanyaan: Apakah terdapat permasalahan yang terjadi di pelaku usaha yang berkaitan dengan promosi sama pemasaran?

Jawaban: Promosi sama pemasaran justru masalahnya, mereka pelaku usaha ini sulit di memang salah satu apa yang kita pernah lakukan survei itu ya permodalan 3 hal tadi pemasaran yang promosi pemasaran memang menjadi problem gitu ya.

Mereka kan apa ya pelaku usaha dengan karakteristik yang tadi, kalau dikaitkan dengan global itu kan agak sulit gitu. Jadi tidak tahu teknik marketing makanya di salah satu program dinas itu ada namanya program pendampingan, yang salah satunya apa memberikan kompetensi pemasaran promosi pemasaran dalam bentuk digital dan non digital seperti itu. Salah satu non digitalnya itu yang mungkin sudah disampaikan sama Bu Rikrik tentang salapak tadi dan digitalnya kita bekerja sama dengan tadi marketplace yang memang tergabung dalam kegiatan temu bisnis tadi.

Pertanyaan: Bagaimana dampak yang dihasilkan dengan adanya program temu bisnis?

Jawaban: Ada, pertama kompetensi pelaku usaha itu meningkat pertama itu aja dulu. Jadi bicara soal bisnis istilahnya bukan dampak yang jangka pendek tapi jangka panjang. Karena bisnis itu enggak seperti apa ada pasang surut kan gitu bahwa kompetensinya sudah meningkat tapi ketika potensi pasarnya juga menurun atau daya belinya menurun ya itu tidak bisa dilakukan.

Pertanyaan: Bagaimana kesiapan pegawai dalam menghadapi permasalahan yang ada dalam pengembangan UMKM di Kota Bandung?

Jawaban: Nah kalau pegawai dalam arti pegawai dinas, kami kan kerja itu kan tidak punya expert di bidang bisnis gitu ya tentunya kami coba ya menggandeng tadi stakeholder yang memang bergerak di bisnis. Cuman itu yang kita lakukan, fasilitasi terkait dengan pemasaran, fasilitasi dengan permodalan seperti itu yang

menjadi konsen apa pokok masalah yang memang dia hadapi oleh pelaku usaha mikro.

Pertanyaan: Apakah terdapat program yang belum terselenggara atau belum tercapai?

Jawaban: Sejauh ini kita program itu terus ya terus kita lakukan mungkin yang belum terjadi itu, sebenarnya sepertinya sudah sih gitu sih cuman implementasi di lapangan itu yang memang ada kendala seperti itu. Terutama terkait dengan komitmen ya, komitmen dari seluruh stakeholder, produknya udah bagus, produknya udah oke. Salah satunya program kebijakan pusat terkait peningkatan penggunaan produk dalam negeri itu juga masih timpang, bahkan pemerintah sendiri yang memang punya kewajiban untuk belanja terhadap produk dalam negeri juga belum masif gitu.

Pertanyaan: Apakah terdapat program khusus pembiayaan yang dilakukan untuk UMKM ?

Jawaban: Nah itu salah satu program yang mungkin belum kita laksanakan itu tadi yang baru saya teringat, karena bicara soal fasilitas pembiayaan kita berhadapan dengan anggaran. Anggaran punya pemerintah ga mungkin lah kita memberikan modal yang memang modalnya misalnya sekitar 1 atau sampai 2 juta, tapi dengan jumlah pelaku usaha mikro sebanyak itu. Nah itu tentunya kan menjadi problem juga gitu, yang memang tidak mudah kita lakukan dan kita berpandangan ketika bisnis bukan soal modal tapi ada kemampuan gitu.

Pertanyaan: Apa harapan yang ingin disampaikan dalam membangun jaringan usaha UMKM?

Jawaban: Harapannya sih saya berharap pada komitmen, komitmen pada pertemuan bisnis tadi. Sekarang komitmen apa yang memang dilakukan karena memang sistem pertama sistem bisnis yang mereka tawarkan selalu konsinyasi, jual putus memang itu yang memang menjadi hak dari produsen yang lebih besar gitu. Apakah tidak ada penjual putus, ternyata juga hitungannya juga bisnis. Terus satu hal yang memang harapan saya ketika problem pelaku usaha itu selalu modal gitu, kita coba bergeser ke pola investasi antara investi-investor itu yang mungkin lebih *fair* menurut saya gitu. Ketika pembiayaan itu dilakukan oleh bank pelaku usaha mikro terus mencicil, tapi bank sendiri kan menikmati dari cicilannya sendiri tapi dengan pola investi-investor untuk keduanya punya tanggung jawab yang sama. Sama-sama modal sih sebenarnya tapi ada sisi keuntungan yang bisa dinikmati oleh dua pihak, tapi ketika fasilitas pembiayaan itu sulit dan itu selalu seperti itu dan syaratnya ada aturan minimal bank terkecil itu anggotanya BPKB motor.

Pertanyaan: Apakah terdapat kerja sama dengan pihak lain dalam pengembangan UMKM?

Jawaban: Nah sejauh ini 2 tahun terakhir saya bekerja sama dengan beberapa perguruan tinggi terkait dengan tadi ada hibah aplikasi di manajemen keuangan yang memang dihibahkan oleh salah satu perguruan tinggi, terus ada program inkubasi nya dan terakhir itu bentuknya tadi pertemuan antara investor dan investi

tadi. Jadi program berkelanjutan waktu itu kita jaring pelaku usaha mikro yang memang mau konsen di aplikasi manajemen keuangan dan ini jumlahnya cukup besar ketika yang mendaftar ada 150 lebih dan mengerucut menjadi 12. Itu yang memang salah satu indikator bahwa ternyata tidak mudah juga pelaku usaha mikro itu beradaptasi dengan tadi namanya manajemen keuangan karena ketika masuk ke setelah program inkubasi masuk ke dalam pertemuan antara investor-investi. Investor itu lebih percaya dengan konektivitas pelaku usaha itu terhadap bank, bankabel istilahnya. Itu yang memang dibutuhkan informasinya oleh investor karena mereka tidak terhubung dia tidak percaya gitu, karena laporan pembekuan keuangan itu ada yang apa walaupun pakai komputer tapi cuman excel aja kan gitu, tapi ketika terkoneksi dengan bank itu investor lebih percaya.

Pertanyaan: Universitas mana saja yang menjalin kerja sama?

Jawaban: Manajemen keuangan itu UNPAD fakultas ekonomi bisnis yang menghibahkan, kebetulan dia bermitra dengan salah satu perusahaan digital yang memang membangun sebuah aplikasi manajemen keuangan dan dia menghibahkan kepada pelaku usaha mikro, itu aplikasinya ya. Terus UNPAD-nya sendiri di fakultas ekonomi bisnis menginkubasi pelaku usaha mikro yang memang tertarik dengan program itu. Perguruan tinggi yang kedua adalah SPTB, kita banyak sampaikan bahwa pengetahuan kita soal dunia digital itu kan masih dari pelakunya juga rendah gitu kan dari sisi kita selaku pembina juga tidak ekspert di bidang itu. Perguruan tinggi tadi dalam program kampus merdeka menunjukkan

mahasiswanya untuk membantu mendigitalisasi pelaku usaha mikro yang ada di kita.

Pertanyaan: Jika sudah sampai ke titik mitra kemudian temu bisnis, apakah ada yang sudah terlaksana?

Jawaban: Ada. Koneksi investor dan investi tadi, ada satu pelaku usaha mikro yang sudah di apa membentuk PT perorangan yang memang investasinya cukup besar, di bidang fashion. Saya juga menanyakan kenapa kuliner enggak ya? investor sendiri bilang terlalu beresiko kalau makanan karena memang dia tidak tahan, berbeda dengan fashion. Kalau SPTB sendiri, kita bermitra itu sentuhan teknologi memang, yang memang ada manfaat ketika tadi upaya kita mendorong pelaku usaha ke dunia digital dibantu sama mahasiswa-mahasiswa termasuk branding termasuk ada kompetisi di kampus juga yang mendesain logo produk yang memang dibutuhkan oleh pelaku usaha mikro tadi.

Sepertinya ada karakteristik yang memang perlu kita gali karena saya berulang kali mengatakan komitmen, kami Pemerintah Daerah tapi ada di atasnya lagi ya pemerintah pusat ketika banyak sekali step-step dari pemerintah pusat yang mengatakan bahwa pelaku usaha itu, bahkan saya baca Bapak Erick Thohir mengatakan UMKM itu tulang punggung ekonomi gitu. Tapi tidak dibarengi dengan apa yang diimplementasi di lapangan gitu. Tapi yang saya lihat Seoul, yang saya pernah baca karakter pemerintah pusatnya berkomitmen kuat. Balik lagi ke komitmen, artinya percuma kita terjadi produk yang oke tapi tidak ada pembeli.

Pemerintah dulu aja atau saya lihat Korea itu sampai hari ini industrinya itu masuk ke Indonesia itu kan cukup kuat itu. Itu pemerintah komitmennya kuat mulai dari budaya. Saya dulu pernah diajak juga kerjasama dengan perintah Korea meminta pertukaran budaya, yang saya pahami waktu itu ternyata mereka punya misi setelah budaya masuk baru apa yang terjadi. Peran impor dari Korea itu masuk mulai dari bahan baku makanan yang memang Korea yang ada di sini sampai sekarang kan saya miris ketika lapak penjualan itu dipenuhi dengan produk-produk Korea itu berarti misinya berhasil. Nah pemetaan seperti itu di Korea itu kan berarti ada satu hal yang memang di Indonesia harus kita kupas, orang akhirnya kan bergeser dari dari seblak ke topokki. Peran bahan baku ternyata harus kita temukan, istilahnya bahan baku yang dibutuhkan pelaku usaha itu kecil perannya berbeda dengan industri hubungan antara kalau kita melihat dari ini UMKM itu kan, usaha mikro kecil menengah itu kan harusnya saling bersambungan. Mikro dibutuhkan oleh kecil, kecil dibutuhkan oleh menengah itu yang harus bersambung karena itu yang terjadi di luar sana proteksi terhadap produk dalam negerinya kuat. Kalau di kita mah kembali lagi ke komitmen.

Pertanyaan: Apa saja sarana prasarana yang disediakan untuk UMKM?

Jawaban: Ya tadi sih sarana prasarana yang kami fasilitasi galeri tadi yang mungkin sudah ceritakan, yang jadi rumah bersama UMKM. Tempat itu menjadi tempat pertemuan untuk apa bertemunya program perbankan di sana, dalam artian bidang usaha mikro ya tidak melihat itu pemberdayaan, pengembangan dan kemitraan. Kalau sarana tempat bertemunya itu, selain sarana database yang kita bangun.

Pertanyaan: Bagaimana akses pemodalannya apakah ada anggaran khusus?

Jawaban: Itu yang memang belum kita laksanakan tadi, kalau pemberian modal ya.

Pertanyaan: Berarti memang belum Heksa Helix ya Pak? tidak ada pemodalannya tapi hanya membantu UMKM untuk mendapatkan akses pemodalannya?

Jawaban: Kita hanya memfasilitasi, mungkin kalau diceritakan tadi modal itu kan harus berbentuk uang. Tadi ada yang disampaikan Bu Rikrik mungkin dari Pegadaian yang sarana prasarana itu kan juga modal, termasuk Fakultas Ekonomi Bisnis UNPAD yang berupa kemampuan dalam program inkubasi dengan apa aplikasi itu juga modal.

Pertanyaan: Dukungan apa sajakah yang sudah diberikan kepada UMKM dan dalam bentuk apa saja?

Jawaban: Terakhir yang kita lakukan itu produksi kemasan sih, kita memberikan fasilitas cetakan untuk produk kemasannya. Kita coba itu dukungan sarananya, terus 8 bulan itu kita melakukan program pendampingan pemenuhan standar produk mulai dari legalitas mulai dari cara dia promosi pemasaran sampai akhirnya dia manajemen keuangan sampai akhirnya bagaimana dia menaikkan omset, itu pendampingan.

Pertanyaan: Berapa jumlah pelaku UMKM yang sudah didampingi?

Jawaban: Dari tahun ke tahun berbeda ya, berubah karena memang kita menyesuaikan anggaran yang dimiliki sama kita. 2 tahun terakhir kita di tahun 2022 itu ada 22 pendamping, satu pendamping mendampingi 20. Kalau yang 2023 itu 30 pendamping, satu pendamping mendampingi 30 kurang lebih 900 pelaku usaha yang didampingi selama 8 bulan.

Pertanyaan: Apa saja program yang terdapat dalam pemberdayaan UMKM?

Jawaban: Fokus ke pemberdayaan itu tadi pendampingan dulu kita, nanti setelah itu ada kaitannya sama pengembangan karena setelah berdaya tadi ada satu event yang memang seperti bazar gitu ya. Kita ingin dievaluasi sejauh mana sih yang sudah didampingi itu bisa kita lempar ke pasar, salah satunya event bazar. Dan terakhir biasanya dari keseluruhan program ada program yang memang kita memberikan reward kepada pelaku UMKM yang berkembang. Itu setahun sekali, terakhir di tahun 2022 itu reward nya berupa bisnismat ke Bali untuk melakukan bisnismet dengan the keranjang.

Pertanyaan: Ada ga Pak sosialisasi yang dilakukan agar pelaku UMKM itu tahu kayak fasilitas yang didapatkan kemudian akses pembiayaan kayak gimana?

Jawaban: Itu kita lakukan di media sosial terus di mitra kita di kecamatan, kan mereka yang terdekat dengan masyarakat.

Pertanyaan: Apa saja masalah dalam memfasilitasi UMKM?

Jawaban: Seperti pemberdayaan berupa pendampingan, di pengembangan berupa event pameran bazar untuk promosi pemasaran, dalam kemitraan jaringan dengan model temu bisnis tadi.

Pertanyaan: Apakah terdapat program yang belum terselenggara atau belum tercapai sesuai target dalam pemberdayaan UMKM?

Jawaban: Target sih sejauh ini kita meletakkan target tapi memang terukur sih tercapai.

Hirarki dari peraturan perundang-undangan dari mulai dari undang-undang cipta kerja, omnibus law terus UU Nomor 7 lalu turun RaPerda karena memang belum ada nomornya tapi sudah finish di tataran kesepakatan eksekutif dan legislatif. Kami sudah lakukan FGD dengan stakeholder terkait tindak lanjut dari Perda tersebut. Saya bilang karpet merah sih dari membantu pelaku usaha UMKM sih, mungkin itu dari sisi regulasi pemerintah mendukung tinggal sekarang push nya ke stakeholder terkait kampus dengan akademiknya kan banyak itu kita bicara soal inkubator, inkubator praktis itu banyak di kampus. Terus dengan BUMN BUMD yang memang punya kewajiban belajar 40% terhadap pelaku usaha mikro dan koperasi, dengan koperasinya sendiri yang menjadi bagian penting ketika nanti program di program bidang usaha tersebut tidak terlepas dari itu namanya koperasi. Nah itu yang perlu didorong ketika berkorporate dalam bagian berkontraksi tadi yang memang salah satu apa ya ekosistem korporasi yang paling ideal bukan paling

ideal yang dikenal di negara kita koperasi, itu memang yang belum, pelaku usaha mikro berkoperasi itu PR besar sih. Sulit sih berkoperasi karena memang tingkat kepercayaan berkoperasi dengan kemarin kejadian kasus-kasus besar itu pembentukan koperasi ternyata berkedok apa gitu. Berarti bukan tidak karena memang kita lihat juga kalau misalnya KBPS juga gede, sekarang malah bisa membuat rumah sakit.

TRANSKIP WAWANCARA

STRATEGIC BENCHMARKING INOVASI KEBIJAKAN USAHA

MIKRO KECIL MENENGAH KOTA BANDUNG DENGAN SEOUL

KOREA SELATAN

Nama Informan : Tita Wulan Sari

Jabatan : Ketua Koperasi Mandiri Unggulan Bandung

Tanggal Wawancara : 23 Juni 2023

Waktu Wawancara : 13.00 – 14.00 WIB

Tempat Wawancara : Salapak

Perkenalkan saya Tita Wulan Sari, background pendidikan dari S1 matematika Unpad. Disini sebagai ketua koperasi mandiri unggulan Bandung. Koperasi yang dititipkan program bernama Salapak. Jadi, salapak ini adalah sarana layanan pemasaran produk koperasi dan UKM. Jadi ini adalah program promosinya dari dinas koperasi dan UMKM kota Bandung.

Pertanyaan: Bagaimana awal mula ide atau gagasan dari pembentukan salapak?

Jawaban: Nah kalau pembentukan salapak sendiri sebenarnya ini bukan wajah baru, sebenarnya ini wajah lama yang dikemas baru gitu. Dulu itu kita punya program promosi namanya Little Bandung, kebetulan koperasi ini juga diamanahi program Little Bandung Nasional Store yang berada di Makasar. Jadi kita punya tempat promosi UMKM dan koperasi itu ada di Makasar tepatnya di Nipah Mall, itu di

tahun 2018-2019 akhir. Kebetulan saat itu juga berganti kepemimpinan ya, itu program Ridwan Kamil yang memang dulu itu ingin kota Bandung itu dikenal sebagai kota kreatif tidak hanya di daerahnya tapi diluar juga gitu. Sempat punya program Little Bandung dimana-mana, di Korea di Seoul, di Malaysia, Australia yang saya tahu ya takutnya saya kurang informatif jadi bisa dicari lebih lanjut. Cuma memang kalau untuk di kota-kota besar di dunia itu hanya *showcase* saja, nanti sisanya pemesanan mandiri jadi bentuknya lebih ke digital store. Nah setelah itu mereka punya program yang bentuk fisiknya ada yaitu salah satunya yang dipegang oleh koperasi kita namanya Little Bandung Nasional Store. Little Bandung Nasional Store yang memang dulu itu awalnya rencananya akan ada beberapa kota di Indonesia yang punya toko Little Bandung, jadi namanya Bandung karena udah tau kota Bandung itu sebagai kota kreatif, sebagai kota yang memang punya hal-hal baru yang dicetuskan. Salah satunya saat itu Pak Ridwan Kamil ingin punya tokonya Bandung itu ada di beberapa kota strategis di Indonesia, salah satunya yang pertama itu di Makassar. Terus juga waktu itu kalau dari *roadmap* nya itu ada di Bali, Manado, Kalimantan, Sumatra, Medan tapi saat itu karena Pak Ridwan Kamil ke Jabar jadi program ini berganti wajahlah gitu ya. Tapi kebetulan pada saat itu juga bareng dengan pandemi, ga jadi di eksekusi karena kita semua berubah konsennya semua ke pandemi. Jadi akhirnya salapak ini berdiri di 2021 pada saat masa pandemi juga, belum berakhir masa pandemi juga masih keadaan PPKM. Itu di tahun 2021 ada tokonya di jalan Dago 10A, salapak sebenarnya dulunya bukan salapak ada galurah kita tuh sempat nyari-nyari namanya, ya memang ngedepanin ciri khasnya bandung gitu, nah terus kita bersama dinas

ngumpulin beberapa kata yang cocok gitu dan hadir lah namanya salapak, itu sebagai wajah baru dari program promosi yang dulu dikerjakan di Little Bandung jadi namanya salapak.

Pertanyaan: Apa saja manfaat yang didapat oleh pelaku UMKM itu sendiri dengan adanya salapak?

Jawaban: Nah kalau bicara memanfaatkan sebenarnya bicara apa namanya bicara program apa saja sih sebenarnya ada di sini, apa saja sih yang ada di programnya salapak. Sementara di awal kita itu kan hanya sebuah toko sebenarnya dan kalau kita konversi dari Little Bandung ke salapak itu awalnya sebenarnya sebuah toko, tapi kita juga berkembang model bisnisnya tidak hanya toko tapi juga sebagai wadah kolaborasi, wadah kegiatan aktivitas UMKM yang ada di sini. Salah satunya otomatis ya kita di sini melakukan penjualan, aktivitas lainnya ada juga berupa pelatihan sebenarnya, tapi itu bukan sebagai konsen kita. Konsen kita meningkatkan produktivitasnya, lewat apa? Lewat toko fisik, toko online, kerjasama sebenarnya itu. Sisanya aktivitas itu hanya pendukung untuk membuat *rating*, membuat *awareness* dan sebagainya.

Pertanyaan: Apa tujuan didirikannya salapak?

Jawaban: Untuk meningkatkan produktivitas UMKM Kota Bandung secara keseluruhan ya. Produktivitasnya bisa dilihat dari peningkatan kapasitasnya, peningkatan omsetnya, peningkatan nilai bisnisnya. Harapannya setelah diminati wilayah pemberdayaan dilatih dan sebagainya itu, *market share* nya lebih luas

disinikan misalnya, dapat market baru juga, dapat kemitraan baru dan sebagainya. Itu semuanya untuk peningkatan kapasitas bisnisnya.

Pertanyaan: Apakah terdapat regulasi yang mengatur salapak atau dan apakah salapak mempunyai SOP?

Jawaban: Salapak ini dititipkan ke kami melalui kerjasama, ada kerjasama kemitraan antara dinas koperasi dan kami koperasi. Kemitraan aja sebenarnya, pengelolaan kegiatan promosi untuk UMKM, jadi lebih ke karena dinas tidak bisa melakukan kegiatan bisnis secara langsung karena kan regulasinya memang begitu. Jadi akhirnya di pihak ketigakan (istilahnya) pengelolaannya di kelola dengan pihak ketiga.

Pertanyaan: Apa saja program yang dilakukan oleh salapak?

Jawaban: Kita punya bisnis plan nanti di situ bisa dilihat. Kita punya program jangka pendek dan jangka panjang. *Introduction* nya ada, *road map* nya ada.

Pertanyaan: Dari rangkaian ini apakah ada yang belum tercapai?

Jawaban: Itu kan ada ada stepnya nggak semua langsung dilakukan, kita punya tahapan-tahapan, ada fokus-fokus kegiatan yang dilakukan di tahun ini dan tahun mendatang. Kebetulan kalau sekarang ini kita lakukan adalah pemanfaatan fasilitas publik. Kita sekarang sedang mengoptimasi pemanfaatan fasilitas publik, selain yang tadi saya bicarakan ada toko online, toko online, kita juga menyelenggarakan kegiatan *direct sell*. Kegiatan lainnya adalah kegiatan kolaborasi kemitraan dan

sebagainya baik dengan pihak korporasi pihak swasta juga. Kebetulan di tahun ini konsennya adalah pemanfaatan fasilitas publik, kita sedang punya program namanya “Keranjang Hotel” yang membuka akses prodak-prodak UMKM untuk masuk ke dalam hotel melalui keranjang hotel.

Pertanyaan: Hotel mana saja yang dijadikan sasaran program keranjang hotel?

Jawaban: Targetnya sebenarnya seluruh hotel yang ada di kota Bandung. Tapi kita belum sampai kesana, ini kan masih awal-awal kita masih embrio program tapi tetap kita jalanin. Surat juga kalau dukungan dari pemerintah juga baru kemarin kita dapat tapi kita jalan aja. Jadi ceritanya gini program “Keranjang Hotel” sebenarnya kita ingin UMKM bisa memanfaatkan *market share* nya yang ada di hotel, kerjasama dengan pihak perhotelan sebenarnya dari dulu sudah ada. Ada yang berada di lobby, ada di *dark store*, ada macam-macam *spaces* yang hotel kasih untuk UMKM. Tapi memang *spaces* khusus untuk UMKM itu tanda kutip “kurang menarik” dalam artian memang tidak terlalu greget dalam sisi pencapaian. (ada filenya) “Keranjang Hotel” adalah sebenarnya aktivasi program produk UMKM ada di kamar, program ini bukan tanpa kendala ya. Program “Keranjang Hotel” itu tidak semua masuk karena hampir semua hotel *mini bar* nya sudah ditiadakan. Kalau zaman dulu disaat kita buka kulkas ada macam-macam minuman sekarang udah ga ada, karena banyak hotel tidak lagi menyediakan *personal attendant*. Jadi tidak ada personil khusus untuk monitoring kamarnya, tidak ada personil khusus untuk mengecek kamar ketika ada yang *checkout* mungkin karena bisnis konsennya bukan kesana. Jadi banyak hotel yang meniadakan mini bar, padahal kita ingin

memasukan prodak-prodak UMKM. Nah kita coba ke beberapa hotel, sebenarnya hotel *welcome* tapi mereka terkendala oleh SOP karena mereka tidak punya *personal attendant*. Akhirnya program ini hanya di *accept* untuk *vip room*. *Vip room* juga bukan tanpa kendala karena *budget vip room* ternyata untuk untuk *snack* atau komplemen itu enggak besar, rata-rata mereka juga kan tekan budget ya untuk bisa bersaing untuk kompetitif dan sebagainya. *Budget* yang disediakan itu rendah nilainya, mereka kadang-kadang cuma ada *fruit platter* makanan-makanan mini snack yang nilainya tidak terlalu wow gitu. Sedangkan bisa dilihat sendiri bahwa produk UMKM itu kan sangat lokal sangat handmade pastinya akan tidak murah, karena mereka punya keunikan sendiri tidak seperti orang yang *masproduction*. Jadi akhirnya kita kendalanya ada di wilayah *pricing*, budget Rp50.000 itu udah bagus tapi kita pertama cuman dikasih budget Rp20.000 sedangkan produk UMKM itu sendiri satunya hampir Rp20.000 masa kita cuma menyajikan dua biji. Sebenarnya ini bukan program baru dulu pernah ada program Kemenkop yang pernah perpos ke semua jaringan hotel, jadi istilahnya hotel harus membeli produk UMKM. Kalau di beberapa kota kabupaten lain itu digawangi sama kebijakan pemerintah daerahnya, jadi pemerintah mengharuskan setiap hotel membeli produk UMKM seharga Rp25.000 itu di beberapa kota. *Budget* nya enggak banyak cuman Rp50.000, nah kalau disini masih belum punya alat atau perda-nya justru dengan pergerakan kami harapannya nanti outputnya adalah Perda.

Pertanyaan: Apa sektor UMKM yang efektif dan mengalami perkembangan yang pesat?

Jawaban: Pada kondisi covid produk UMKM yang mengalami pengembangan yang pesat masih di wilayah makanan walaupun sebenarnya produk-produk inovatif di yang lain juga tetap. Pada wilayah *fashion* mungkin banyak yang mengalami kebangkrutan, tapi juga ada beberapa yang bertahan karena kemunculan teman-teman yang inovatif yang memang sekarang sedang disukai. Tapi kalau wilayah makanan memang sangat *groot*-nya banyak banget ya, tapi banyak juga yang mati. Pada saat covid banyak cafe yang bermunculan, tapi banyak juga yang mati tapi ada juga yang bertahan, mungkin itu disebut hukum alam. Wilayah makanan jajanan-jajanan Bandung saat pandemi banyak banget prodak-prodak yang bukan Urban lah gitu ya, bukan lokal gitu, itu kayak makanan Korea dan sebagainya terus banyak juga yang lebih ke PKL bukan lebih ke *home industri*. Tapi *home industri* juga banyak yang bertahan juga, banyak juga yang jatuh.

Pertanyaan: Apakah sudah ada UMKM Kota Bandung yang Go Global?

Jawaban: Banyak, ini salah satunya contoh yang ada disini aja ya. Sepatu ceker ayam itu merupakan produk inovatif yang merupakan juara *go desain* untuk tingkat Jawa Barat. Dia juga enggak mudah, maksudnya tuh dia ga instan, dia berproses, terus berinovasi. Saya hafal banget dia yang dulunya dusnya aja biasa aja sampai sekarang dusnya bagus. Nah itu salah satu produk inovatif yang sudah mulai dikenalkan di nasional, ini harganya Rp650.000 ini udah *well* banget sih, dari kulit dan produknya juga udah nggak kaleng-kaleng udah good banget. Saya kenal dia

masih kotaknya ga kayak gini, sekarang sudah berinovasi. Memang produk UMKM itu keren-keren banget ya tapi emang produknya harus terus inovatif. Konsep awalnya sudah bagus ya sepatu ceker ayam, tapi dia terus berkembang. Ah ini mah cuman prodak sepatu, semua orang juga punya produk sepatu, biasa aja gitu tapi engga juga karena dia memang konsen kan jadi benar-benar packaging-nya juga di urus. Satu lagi ada kak Angga nama usahanya “Sampurasun” merupakan produk oleh-oleh Bandung, yang pernah menjadi vendor BUMN, salah satu produknya menjadi *merchandise* di Satelit Nusantara. Kalau ngurus UMKM segini banyak saya harap bisa mendorong satu, dua, tiga yang nanti mereka jadi contoh yang inovatif untuk yang lain karena keterbatasan kita kalau mendorong semua UMKM.

Pertanyaan: Bagaimana upaya atau arah untuk mendorong UMKM itu untuk Go Global?

Jawaban: Ada tapi kan Go Global itu balik lagi ke kapasitas mereka kemampuan mereka harus *well* dulu, yang dibina sama kita ini di Kota Bandung itu adalah wilayah mikro. Mikro itu nomenklaturnya baru berubah ya sekarang di bawah 2M, dulu itu di bawah 300 juta berarti sebulan omsetnya sekitar 20juta (paling besar) berarti omset seharinya sekitar 1jt (paling besar). Jadi kebayang dong kapasitasnya berapa, kalau bicara global itu enggak bisa begitu. Kalau global itu pasti asetnya minimal di bawah 2M, enggak bisa kalau misal masih kecil-kecilan. Jadi kalau sebenarnya upaya atau dorongannya tetap ada, karena gini produk UMKM di Mikro ini masih di wilayah *basic* banyaknya. Apakah produk yang mahal ini bisa eksis untuk Go Global? Banyak PR kan, dari sisi harga emang buyer ga nawar?

Nawarlah. Misal produk kita identik tapi tetap aja ada kompetitif ini juga, misal dari prasarana luar negeri mah udah *well* nih di tingkat bumbu dan sebagainya. Bermain tentang bumbu itu bukan di wilayah mikro tapi di industri kecil, apalagi untuk wilayah global itu banyaknya komoditas bukan produk olahan. Bukan tidak mungkin sebenarnya untuk Go Global tapi mereka masih bermasalah dengan *supply change* dan lain sebagainya. Misalnya ada pameran di Vietnam dapat order 4 kontainer keripik kentang mustopa namanya “Kendang”, apakah sanggup atau tidak dan balik lagi ke modal. Yang terpikirkan mereka itu bikin pabrik atau bikin kerja sama, mending bikin pabrik atau kerjasama itu sebenarnya ada banyak opsi ya. Ada yang bikin kerjasama sama yang udah jadi karena kalau mereka produksi sendiri, belum *supply change* dari kentangnya dan sebagainya atau mau kemitraan sama produk atau kita langsung kerjasama dengan pemilik pabrik. Tidak harus punya pabrik dulu baru bisa ekspor kan itu dorongan berproses. Kalau dorongan ketika pameran-pameran luar negeri dimasa covid itu udah nggak ada, karena di masa-masa covid itu tidak ada. Biasanya kegiatan pameran luar negeri itu adanya di dinas perdagangan, kalau dinas koperasi itu melihatnya di skala bisnis tapi untuk detail yang ngolah untuk produktivitas itu ada di dinas pertanian, kalau mau publikasi ada di dinas perindustrian. Kalau ditanya upaya Go Globalnya sebenarnya upaya kita untuk mereka menghitung HPP sebenarnya merupakan dorongan *basic* dari awal mereka harus udah punya fundamental. Bagaimana mereka punya bisnis plan yang bagus, sudah memiliki konsep yang bagus sehingga pada saat Global mereka sudah siap.

Pertanyaan: Bagaimana adaptasi kondisi terhadap perubahan zaman dimana era canggih, sudah teknologi, 4.0 bahkan menuju 5.0. Apa saja adaptasi yang dilakukan oleh salapak agar UMKM tetap eksis?

Jawaban: Kalau salapak sendiri kan memang tidak punya kebijakan atau kemampuan yang, tapi kita biasanya melakukan kolaborasi sama teman-teman. Misalnya, saya ga punya nih *budget* buat misalnya mau ngedigitalisasi, *budget* promosi aja tidak punya buat iklan aja saya enggak punya. Ya udah pemanfaatan ke digital *marketplace* dimanfaatin yang ada aja di manfaatin. Ketika saya mau bikin *marketplace* atau apa saya manfaatin kerjasama sama Universitas yang lagi penelitian yang lagi bikin apa dan sebagainya. Jadi hal-hal yang tidak bisa kami lakukan, kami lakukan dengan kolaborasi karena kemampuan anggaran kami tidak ada. Kami hanya dititipkan UMKM, toko dan kegiatan-kegiatannya sepanjang ini kita melakukan kemitraan aja yang paling utama sih saat ini.

Pertanyaan: Apa yang menjadi kriteria keberhasilan dari UMKM itu sendiri?

Jawaban: Kalau UMKM itu berhasil ketika, otomatis meningkat skala bisnisnya, meningkat omsetnya, meningkat juga kemampuan tumbuhnya gitu, terutama mindset nya karena UMKM sekarang tuh kalau kata bahasa kasarnya “usaha maneh, kumaha maneh” Jadi maksudnya kadang mereka tidak punya *plan* yang bagus. Biasanya Ibu-Ibu yang katakan UMKM dia bisa bikin apa ya udah kan jualan gitu weh pokoknya. Beda lagi *mindset* nya kalau Teh Endah nih, kalau misalnya mau mulai suatu bisnis emang Teh Endah bisa apa terus jual gitu kan engga, bikin *planning* dulu, nah kalau UMKM belum kaya gitu. Makanya nanti wilayahnya

Kang Fadli yang sok bikin model canvas nya kaya gimana, kalau disini juga saya lihat sebenarnya kalau ada produk bagus nih, nanti ngobrol sebenarnya teteh mau ke mana sih. Jadi sebenarnya wilayah di UMKM ini ada beberapa, ada pemberdayaan, peningkatan kapasitas, sama kemitraan. Ada tiga subsektor di wilayah pemberdayaan itu banyaknya di pelatihan, di peningkatan kapasitas diri dan sebagainya, legalitas dan sebagainya. Nah nanti di situ ketika peningkatan atau *skill up* nya itu ditaruh di kegiatannya Bu Rikrik. Jadi Bu rikrik itu biasanya udah di wilayah permodalan, investasi dan sebagainya. Di situ harapannya ketika inces modal atau di inces pembiayaan atau banding itu di sini tinggal dijendred aja. Tapi kan ga gitu juga ya, UMKM ini kompleks banget. Satu lagi kemitraan di wilayah Pak Dedi tentang kemitraan jejaringan itu yang sebenarnya mah aku yakin Pemerintah juga punya keterbatasan ya, sepanjang ini kegiatannya sudah dimaksimalkan untuk UMKM. Tapi sebenarnya fundamental-fundamental disini yang menurut saya harus dibangun karena UMKM itu banyaknya Ibu-Ibu. Umur 20 tahun tuh jarang, tapi memang kalau yang muda-muda di wilayahnya dibinanya sekarang di Dispora banyaknya disana.

Pertanyaan: Bagaimana iklim UMKM di kota Bandung, apakah sudah kondusif atau masih jauh dari ideal?

Jawaban: Kalau sekarang sebenarnya udah oke ya, aktivitas perhotelan dulu kan sampai tutup ya sama sekali enggak ada kegiatan, sekarang kan udah penuh lagi, kegiatan bisnis, kegiatan mau dari semua sektor juga kan industrinya sudah mulai.

Pertanyaan: Berarti sudah mulai ada arah kebangkitan ya Bu?

Jawaban: Ya udah mulailah neng, terutama sekarang di 2023 ya saat 2022 masih setengah-setengah. *Event* aja masih dilarang, nggak boleh apa, punya pembatasan, sekarang semua sudah lagi. Cuma memang perlu inovasi-inovasi atau harus bareng-bareng. Saya juga sering ke kampus Teh Ida itu, kaya ayolah babarengan bantuin UMKM dalam artian da UMKM ini perlu mentor sebenarnya. Perlu mentor yang bener-bener konsen, kemudian mereka tuh sebenarnya ohh ini ke sini udah ini kesini, tahu jalan dan peluang terbaiknya sehingga bisa dieksekusi dengan baik.

Pertanyaan: Apa saja syarat memasukkan produk ke salapak?

Jawaban: Ada syaratnya hanya warga Kota Bandung, warga ber KTP Kota Bandung. Kalau untuk makanan harus punya izin edar minimal PIRT tapi kalau untuk produk lainnya kayak minuman itu kan harus BPOM. Tapi sementara kalau sepanjang masih dikonsumsi di lingkungan ini enggak keluar boleh aja dan aman, tapi kan kita harus ada kurasi dulu produk. Biasanya kirim dulu sampelnya kira-kira bisa ada marketnya kita terima. Tidak diterima bukan tidak bagus atau bisa jadi masalah legalisa nya belum keluar kita kan kalau namanya kan kalau produk makanan dikonsumsi sama orang, berbahaya kalau belum berizin, kita tidak akan bertanggung jawab. Misalnya kayak minuman khas BPOM nih susah banget. Buat BPOM mahal banget, kalau mungkin bayar nerbitinya enggak terlalu mahal bisa beberapa juta gitu. Tapi untuk pendukungnya, saprasnya, untuk jadi selevel BPOM itu yang mahal. Tidak bisa yang cuma ngesat dapur 10 juta terus bisa jadi BPOM

itu susah banget. Ada yang harus stainless, harus steril, harus punya diluar bangunan rumah dan sebagainya. Jadi banyak syarat prasarana kalau di UMKM itu.

Pertanyaan: Bagaimana sosialisasi yang dilakukan agar masyarakat dan pelaku UMKM mengetahui keberadaan salapak?

Jawaban: Ya pasti, udah ya di media sosial otomatis gitu kan, di *event-event* kegiatan. Kita kan sebenarnya punya beberapa kegiatan rutin, kalau kita rutin namanya "*weekend market*". Biasanya kita ngundang kolaborator, *comunity-comunity* bisa komunitas sepedaan, komunitas Ibu-Ibu apa gitu bisa. Apapun komunitasnya yang mau berkegiatan di salapak boleh, jadi ngeramain. Ngisi acara nih di kontennya si A, ya udah ayo. Kadang kita bikin *event* bazar, ada kadang *cooking* demo, ada pelatihan apapun yang mengundang warga.

Pertanyaan: Apakah ada kerja sama yang dilakukan dengan pihak lain?

Jawaban: Kalau kerjasama sama salapak itu ada Tokopedia, Shopee sama Blibli pernah terus kalau di korporasi BUMN sama Pegadaian dan terus sama Bank BJB dan banyak lagi. Kalau perhotelan banyak banget banget ya, kita sekarang lagi punya target 34 hotel ada kerjasama, ini baru 6 yang kerja sama, insyallah *on the way* mudah-mudahan *closing* tahun pertama terus tahun berikutnya. Kalau kemarin pinginnya di hotel bintang 3 saya *mapping* gitu untuk kerjasama, tapi sekarang konsen di 6 itu ditambah sama bintang-bintang 4 sama bintang 5 dulu gitu. Biar mereka punya ruang komplemennya banyak, jadi karena ruang komplemenkan langsung dibeli. Otomatis kan dia mau makan atau tidak tetap harus dibeli. Jadi itu

yang sedang kita laksanakan, tidak hanya ruang komplemen saja tapi sekarang mulai karena udah kenal sama rantai suplai nya buat kegiatan mereka. Misalnya, jajanan pasar, mereka kan ga bikin semua nih kadang-kadang meeting berapa sekali *meeting ballroom* nya ada 3 isinya 600 apa 1.000 orang gitu, kan mereka juga kan nggak bikin sendiri. Mereka mengambil dari pihak ketigakan, kita masuk ke mereka. Ya harapannya itu jalan terus nanti juga nah sekarang lagi mau juga kerjasama sama koperasi-koperasi yang ada di kota Bandung sebenarnya. Karena kan kita koperasi kerjasamanya sama koperasi. Misal koperasi yang paling bagus di kota Bandung itu koperasi biofarma maju lah ya karena mereka kegiatan lingkungan yang eksternal-eksternalnya dilakukan sama koperasi kayak logistiknya dan sebagainya. Mereka juga ketika butuh kan nggak mungkin mereka punya pabrik untuk bikin baju sendiri, nah bikinya ke UMKM. Nah kerjasama-kerjasama yang sudah saya lakukan itu ke koperasi-koperasi karyawan yang ada di Kota Bandung ya. Ini lagi proses kedua ya, sekarang lagi konsen ke hotel fokus yang paling utama itu sebenarnya arahan dari Bapak dinas yaitu ke koperasi sama satu lagi ke ruang publik. Bapak Dinas pengen ke PT KAI, kan salah satu BUMN. Karena di sana banyak *space* juga untuk bisa di kerjasamakan cuman sedang di lakukan peninjauan dulu ya, sepanjang ini kalau secara informal sudah saya rasa gitu. Tinggal gimana sih prosesnya gitu ya ada *space* apa sih yang bisa dimanfaatkan di sana gitu. Dulu kita kan ada rencana, ya udah nanti itu salapak ada salapak kopi, ada dimana? Ada di stasiun kan harapannya kaya gitu, tidak hanya janji jiwa tapi ada salapak gitu di tiap stasiun, minimal di Jawa Barat atau ya atau di Bandung Raya. Keinginan kita *someday* salapak kopi tuh ada di setiap stasiun di Jawa Barat atau enggak

ungkinkan itukan bawa gerbong makanan kalau kopi ya ada etalase makanan, snack juga kan pasti ikut minimal atau misalnya nanti jadinya salapak *coffee and eat* jadi prodak-prodak UMKM juga tetap dibawa.

Pertanyaan: Apa saja kendala yang dihadapi oleh pelaku UMKM Kota Bandung?

Jawaban: Kalau kendala tuh sebenarnya mereka tuh di manajerial, jadi mereka tuh kalau ditanya pasti “abdi teh perlu modal”. Pernah nih, teh ada orderan nih 250 pack brownies gitu ya, ditanya siap jawabannya siap. Ini seminggu sebelumnya, ini orderan tanggal sekian ya jam sekian ya, jawabannya siap. Kira-kira kapasitasnya berapa teteh berapa dalam sehari tuh, saya belum tanya loh, katanya bisa da teh biasanya 100 juga, berarti kalau siap harusnya *double team*. Gimana nih antisipasinya? Ngobrolah sama dia, bisa teh nanti sebelumnya kita udah cetak. Aman ga? aman teh aman. Memang kalau dilihat kapasitasnya itu baru sehari cuma saya tanya ya kenapa sih produksi sehari, ada teh 50 kalau di *double* 100 masih aman, ini 250 bilanginya “bisa teh, bisa”. Pas hari H sebenarnya saya janjiin jam 20.00 malam, jam 16.00 udah belum? Belum the blablabla.., yaudah deh daripada bolak balik jam 20.00 ditungguin di hotel biar sekalian enggak bolak-balik. Jam 20.00 saya nungguin dari jam 19.00, sok yang udah dikesinihin dulu aja, biar saya bantuin packing. Sebenarnya kita order buat *hampers* oleh-oleh satu kementerian, lagi ada seminar sekitar 120 orang tapi di *double* isinya dua-dua. Saat itu ya udahlah tinggal pakai paper bag-nya salapak kita kasih pita, kasih *name card thankyou* udah gitu doang aja. Karena sekarang uang Rp100.000 bisa buat apasih, daripada KartikaSari cuman bisa dapet 1, ini bisa dapet 2. Jam 20.00 belum dateng dong,

dateng-dateng 20.30 tapi semua belum selesai. Terus ini gimana, soalnya belum di *packing* sebenarnya mah kan kita kalau yang order mah terima jadi ya harusnya mah mereka ya, tapi saya tau kayanya engga akan keburu nih ya sudahlah saya bawa peralatan dan tim buat kasih pita doang. Tapi kan bikin pita buat 100 juga kan lama ya, ada mungkin sekitar sejam lebih dan akhirnya kita beres jam 23.30 malam padahal janji jam 20.00. Itu lah UMKM sebenarnya mereka tuh kalau bicara global, bukan pesimis soalnya banyak produk yang manajemennya udah bagus bisa, tapi kebanyakan tuh belum siap. Kaya misal itu soes keringnya enak, kalau misal saya pesan buat besok 300 pack bisa engga. Engga bisa tuh sehari, pastinya dia lama. Mendingkan kalau makanan kering, kemarin kan makanan basah ya harus fresh juga karena *expired* juga. Sebenarnya temen-temen UMKM tuh bisa tapi PO, ga bisa yang cepet gitu kan akhirnya belinya KartikaSari atau PrimaRasa lagi. Padahal mereka itu produk UMKM juga, tapi tidak semua produk UMKM hanya pengembira saja. Kapasitas, manajemen UMKM belum siap, team nya dan produksinya masih di dapur rumah seada-ada.

Pertanyaan: Apakah ada anggaran khusus bagi pengelolaan salapak?

Jawaban: Kalau dari dinas sendiri itu anggaran yang diberi ada sewa gedung sama tim pramuniaga.

Pertanyaan: Apakah salapak pernah mengadakan event?

Jawaban: Suka ngadain *event*, tapi biasanya *event* besar cuman satu kali, kalau kolaborasi gitu sering, *weekend* market dilaksanakan sebulan dua kali. Rencananya

mau ada *cooking* demo, ada yang nawarin nih dari principal ya udah dia yang nyediain chef nya apanya biar nanti ada yang dateng, mengundang Ibu-Ibu misalnya. Kayak misalnya kita ngundang Ibu-Ibu Dermawanita tau PKK kan harus dikasih makan, bukan mereka beli. Kalau ada orang yang mau kolaborasi di sini, dia punya kepentingan untuk *market share* ya kita bebaskan saja makan dan minumnya sama mereka tapi harus order di UMKM.

Pertanyaan: Apa saja yang menjadi tantangan dalam penyelenggaraan salapak?

Jawaban: Ya sama, sebenarnya namanya promosi kan butuh iklan, butuh sebenarnya budget iklan untuk ngeposting. Jadi di dinas itu *budget* iklan ada anggaran iklan tapi enggak boleh misalnya salapak ngiklan di IG iklannya harus lewat info Bandung, jadi harus ngiklan di lapak lain ga boleh mengiklankan diri sendiri. Tapi kalau konsep digital sekarang kita ngiklanin ke instagramnya bukan pihak ketiga dan itu tuh belum bisa. Saya ngiklanin *marketplace* Tokopedia atau shopee saya biar di *busting* belum bisa, ngiklanin instagramnya taro aja Rp500.000 setiap *weekend* atau tiktoknya belum bisa. Oke saya enggak paham tentang alurnya, tapi ini saya udah 2 tahun nih penyelenggaraan 2021 sama 2022, saya ingin di 2023 itu ada enggak anggaran iklan yang saya bisa *busting* instagram, *marketplace* ataupun google ads salapak minimal itu untuk digital. Tanpa iklan itu da hese juga atuh untuk mendigital semua orang digital itu pake promosi. Oke ada QOL gitu ya, tapi kalo ininya juga engga di *busting* mah, ga akan bisa da kudu dipromoin. Kalau *budget* untuk QOL nya ada nih masih bisa, tapi kalau misalnya kaya instagram itu kita kasih materi ke info Bandung nanti info Bandung yang

ngeiklanin salapak. Saya aga bingung sebenarnya, tapi itulah yang terjadinya. Sok gimana coba itu teh? Nah itu teh kan berarti harus misalnya ketika ke pengadaan barang dan jasanya harus seperti apa? Katanya harus pengajuan kode baru untuk itu, ya sok atuh ajuin biar bisa gitu. Saya mau ketika kita punya web bisa di *busting*, kan itu perlu budget. *Budget* digital the ga cuman nampilin orang admin yang mengoperasikannya, harus ada orang yang emang konsen nge dorong terus ya mau nge *buzzer* lewat enzym pun kan atau lewat sosial *buzzer* kan perlu dana.

Pertanyaan: Bagaimana kesiapan pegawai atau pengelola itu sendiri?

Jawaban: Kita beroperasi dari jam 10.00 sampai jam 20.00, kalau idealnya mungkin dari jam 08.00 tutup jam 22.00. Tapi kita kan personil terbatas, yang dianggarkan juga terbatas. Kalau saya dengan teman-teman di kooperasi kan wilayah kosep dan ide, monitoringlah sebenarnya lebih kesana untuk kegiatan salapaknya ini. Kalau yang menjalankan ada manajer store, penjaga toko, ada juga admin olshop tapi kan admin olshop sama *digital marketing* itu beda. Nah kadang mungkin kalau kata dinas, itu kan bisa. Padahal beda, admin nge-maintain stock sedangkan digital market yang marketingin gitu bikin konten dan sebagainya. Nah itu belum ada, banyaknya kita dapat program dari kampus tapi kadang-kadang enggak *sustained*-nya karena kan programnya kadang-kadang cuman PKL doang sebentar. Ini lagi kita coba, ini juga nge-*sustained* dengan satu kampus, baru kemarin sih kita kan butuh peluru banyak lagi beberes katalog dan sebagainya sama STTB. Sebenarnya saya tuh kemarin tuh sama teh Ida teh mau akses kedaireka untuk *sustainability digital market* di salapak, biar bisa Go Global. Misalnya oke lah ya ini kan bisnis

sebenarnya kalau untuk masalah aset ada Koperasi ya, misalnya mereka ada perminta taruh aja keripik pisang itu, bisa saya terima. Tapi ini kan harus siap secara tim kan dan sebagainya, nyiapin ini juga harus *real* gitu ya.

Pertanyaan: Apa yang menjadi harapan kedepannya bagi pengembangan UMKM di Kota Bandung ?

Jawaban: UMKM itu sebenarnya paling jagoan, kalau engga ini itu engga ini itu. Harapannya UMKM tuh sebenarnya, UMKM itu harus benar-benar nunjukkin konsen gitu, fokus, konsen menunjukkan keunggulan mereka. Karena kebanyakan UMKM ketika ditanya produknya apa? Nah saya prodeknnya ini. Oke, kenapa sih prodak teteh menarik? Mereka gatau *strong why* nya apa? *Strong* nya apa, *value* nya apa yang akan mereka dorong itu. Jadi sehingga kadang-kadang mereka engga punya presentasi yang bagus buat mempresentasikan mereka. Kadang prodaknya menarik banget taro aja cuman pudding doang, tapi puddingnya enak banget. Ihh kamu ini enak banget, terus ini udah keamana aja? Kadang gitu ya dia fokus produksi tapi tidak punya tim marketingnya kaya gitu. Ini sekarang juga saya masih bingung ya, jadi akhirnya teh siapain ya katalog, kalau engga ada katalog saya fotoin ya teh buatin digital paling upaya-upaya begitu aja. Misal nih ada produk menarik, saya bisa bantu merepresentasiin, nah sebenarnya kan saya engga punya tim desainer, tukang video shooting saya yang khusus enggak ada, makanya ketika ada anak kampus yang sedang magang 6 bulan, mereka membantu salapak. Karena keterbatasan personil juga kan dalam sebuah perusahaan, tapi memang dengan apa adanya justru mungkin kita berharap saya siap gitu.

Terutama yang tadi ya kayak tadi ya. Misalnya ini ga ada iklan, kebijakannya apasih harusnya misalnya ada iklan dari sisi administrasinya. Terus misalnya sebenarnya mungkin kalau dari sisi bisnis kan banyak banget komponen yang memang sebenarnya harus ada, tapi kalau memang menuju ideal pasti susah dalam sebuah bisnis ya. Adanya salapak hanya punya itu, kita cuman bisa maksimalin, sisanya pakai kolaborasi, tapi kolaborasi itu juga kadang-kadang engga *sustained* hanya parsial aja kan kita butuh temen-temen. Makannya sekarang benar-benar banyakin teman, banyakin kolaborasi biar banyak juga gitu yang bisa bantu.

TRANSKIP WAWANCARA
STRATEGIC BENCHMARKING INOVASI KEBIJAKAN USAHA
MIKRO KECIL MENENGAH KOTA BANDUNG DENGAN SEOUL
KOREA SELATAN

Nama Informan : Fadli
Jabatan : Pendamping UMKM dan Penanggungjawab URC
Tanggal Wawancara : 4 Juli 2023
Waktu Wawancara : 13.00 – 14.00 WIB
Tempat Wawancara : Zoom Meeting

Perkenalkan saya Fadli Sebagai penanggung jawab sekaligus juga pendamping dari tahun 2021 ditunjuk oleh dinas UMKM untuk menjadi penanggung jawab di URC.

Pertanyaan: Bagaimana awal mula ide atau gagasan pembentukan dari URC ini sendiri?

Jawaban: URC ini dibentuk pada saat pandemi, jadi bagaimana dinas UMKM ini bisa *me-recovery* UMKM setidaknya bertahan, tidak bangkrut, tidak tutup dan bisa mempertahankan usahanya di masa pandemi. Baik itu merubah skala usahanya atau apa namanya merubah usahanya. Jadi yang tadinya kuliner menjadi fashion atau misalnya yang tadinya jual makanan menjadi jualan masker. Jadi bisa adaptasi di kondisi pandemi. Dimulai di tahun 2021 URC ini terbentuk dan sampai sekarang

alhamdulillah bisa berjalan maksudnya banyak pelaku UMKM yang terbantu. Baik itu dari kota Bandung maupun dari luar kota Bandung juga sebetulnya ada beberapa lah ya. Walaupun memang fasilitasnya diperuntukkan untuk warga Kota Bandung.

Pertanyaan: Apa saja manfaat yang didapat oleh pelaku UMKM dengan adanya URC ini?

Jawaban: Manfaatnya banyak, untuk apa namanya yang pertama ada pelatihan. Biasanya kita mengadakan pelatihan, kalau rutin sih tidak tapi ada beberapa pihak ketiga. Misalnya mengadakan pelatihan nih di URC, ini juga sudah pasti melibatkan pelaku UMKM. Yang kedua pendampingan, itu biasanya ada beberapa pelaku usaha yang kesulitan legalitas, terus juga apa namanya bantuan hukum biasanya kita fasilitasi juga. Yang ketiga pemasaran, pemasaran juga kita lakukan di URC. Walaupun memang di bidang pemasaran sebetulnya disalapak, tapi URC sekarang juga melaksanakan pemasaran tapi secara online lewat beberapa media sosial sama *marketplace*. Terus juga untuk yang *offline*-nya, kita arahkan di bandara juga kita kerja sama dengan Angkasa Pura II. Kalau jualan di URC kan agak kurang ya aksesnya, jadi kita arahkan ke luar gitu ke yang mendekati konsumtif. Terus selain itu akses permodalan juga kita bantu juga dari segi apa namanya skala kecil maupun skala besar. Nah untuk skala besarnya biasanya kita ke perbankan, kalau untuk skala kecil biasanya kita ke BUMN.

Pertanyaan: Ada ada regulasi yang mengatur dari URC itu sendiri dan URC sudah memiliki SOP?

Jawaban: Kalau SOP belum, jadi memang apa namanya jadi *learning by doing*, jadi memang tiap ada perbaikan kita apa namanya perubahan-perubahan, perubahan dinamis ya. Jadi, biasanya kita dibikin peraturan-peraturan terbaru, tapi kalau untuk SOP sih belum. Tapi untuk *job desk* penanggung jawab dan administrasi itu sudah ada.

Pertanyaan: Sejauh ini ada apa saja program yang belum terlaksana atau belum optimal?

Jawaban: Program yang belum terlaksana paling pemasaran atau program pemasaran di lokasi URC itu sendiri, karena memang walaupun dari arahan dinas harus buka. Tapi tetap kita juga memperhitungkan kondisi tempat ya. Jadi tetap kita apa sih yang memang menarik di lokasi itu supaya bisa lebih *profitable* gitu.

Pertanyaan: Apa saja program URC yang sudah terlaksana?

Program pendampingan sih karena ketika ada pelaku usaha yang membutuhkan legalitas. Biasanya kita langsung langsung bereskan di hari ini juga untuk legalitas yang bisa ditangani secara cepat ya, kayak misalnya pengurusan izin usaha. Jadi itu sih yang memang menarik URC, jadi banyak pelaku usaha yang datang ke URC memang banyaknya pengurusan legalitas.

Pertanyaan: Apa saja syarat untuk mendapatkan pelayanan dari URC itu sendiri?

Jawaban: Untuk syaratnya itu harus warga ber KTP Kota Bandung, terus memiliki usaha yang sudah berjalan.

Pertanyaan: Apa sektor yang paling efektif dan perkembangannya pesat?

Jawaban: Sektor kuliner, karena kalau kuliner itu tidak akan pernah berhenti ya konsumsi orang. Jadi banyak inovasi, apalagi di kota Bandung banyak inovasi-inovasi yang memang menjadi daya tarik wisatawan untuk ke Bandung gitu. Jadi banyak inovasi makanan sebetulnya, walaupun di fashion juga menarik tapi memang di makanan lebih banyak potensinya.

Pertanyaan: Bagaimana adaptasi kondisi dengan perubahan zaman yang semakin canggih kemudian semakin dinamis . Apakah URC ini udah memenuhi standar sesuai yang dibutuhkan oleh pelaku usaha?

Jawaban: Karena apa namanya ya betul tadi perubahannya dinamis, karena sekarang kan teknologi lebih cepat gitu perubahannya. Jadi pelaku UMKM ini kondisi di lapangan ini masih sulit mengadaptasi perubahan-perubahan yang ada apalagi masalah di pelaku UMKM Ini kebanyakan kan usianya di atas 40 lah ya, untuk yang tergabung ya. Maksudnya untuk yang mengikuti misalnya kegiatan dinas terus pelatihan banyaknya orang tua, banyaknya juga ibu-ibu. Jadi untuk mengikuti perubahan-perubahan dinamis ini mereka agak sulit. Ketika kita memberikan suatu apa namanya bimbingan ya, misalnya harus mengikuti terkait digital, marketing dan sebagainya mereka agak sulit. Jadi posisi di sini URC berarti

kita harus memposisikan bahwa yaitu menjadi tanggung jawab kita. Misalnya untuk pemasaran digital dan sebagainya karena mereka sudah tidak mampu melakukan hal itu karena banyak hal yang sudah mereka kerjakan dari awal mereka membeli bahan baku, sampai mengemas mereka sendiri dan ketika kita kasih pelatihan untuk digital marketing itu agak sulit. Jadi sudah kita memposisikan untuk membantu mereka di hal itu.

Pertanyaan: Bagaimana kriteria keberhasilan UMKM itu sendiri menurut Bapak?

Jawaban: Kriteria keberhasilan sebetulnya, pasti setiap orang beda-beda ya, setiap orang punya pemahaman yang berbeda-beda. Karena ketika menurut kita sukses, belum tentu menurut orang sukses. Menurut kita, pelaku usaha itu sudah sukses, menurut pelaku usaha belum sukses. Jadi sebetulnya menurut saya pribadi, kriteria yang berhasilnya usaha itu satu legalitasnya jelas, legalitasnya komplit jadi tidak ada yang menyalahi aturan. Ketika dia melakukan kerja sama dan perusahaan itu besar maka legalitas itu sangat penting karena untuk mengamankan ciplak usahanya itu sendiri dan mengamankan usaha itu sendiri. Lalu yang kedua selain dari legalitas adalah jaringan yang kuat, relasinya yang kuat. Ketiga pengelolaan keuangannya yang tepat, karena banyak pelaku usaha yang saya lihat tidak maju karena pengelolaan keuangannya juga tidak benar. Ketika pengelolaannya benar legalitasnya benar insyallah dia akan berhasil.

Pertanyaan: Bagaimana kondisi UMKM di kota Bandung itu sendiri menurut Bapak dari setelah pandemi ini berlangsung udah kondusif atau malah masih jauh dari ideal?

Jawaban: Kondusif cukup, kondusif karena pelaku UMKM di kota Bandung ketika pandemi memang terdampak. Ya memang tidak dipungkiri terdampak, tapi mereka tetap bisa bertahan. Nah ketika tetap bertahan itu ketika mereka sudah 2 tahun melewati masa pandemi. Alhamdulillah sudah pulih dan karena sekarang tadi itu ya teknologi lebih canggih, perubahannya lebih cepat ya. Ketika pelaku UMKM mengikuti perubahan itu bisa dilihat yang mengikuti, jalan perusahaannya. Tapi untuk yang tidak mengikuti, agak terhambat. Tapi kebanyakan Alhamdulillah sih yang di luar dari URC juga yang saya amati berjalan lancar, apalagi anak-anak muda sekarang lebih *aware* terhadap *marketplace* jadi mereka pasti bisa lebih kuat.

Pertanyaan: Bagaimana sosialisasi yang dilakukan agar masyarakat terutama pelaku UMKM itu tahu dengan keberadaan URC itu sendiri?

Jawaban: Sosialisasi ada, ketika ada pelatihan-pelatihan lain kita umumkan bahwa URC itu ada. Nah selain itu juga kita bikin Instagram, melalui itu juga kita sosialisasi. Terus apa namanya pakai konten-konten sebenarnya banyaknya di online.

Pertanyaan: Apakah ada kerjasama yang dilakukan dengan pihak lain?

Jawaban: Kerjasama tadi ada dengan Pegadaian, Angkasa Pura II, Bank Mandiri banyak sih sebetulnya. Ada dari pihak swasta, ada dari pihak pemerintah.

Pemerintah itu dari Dispora terus dari Hipmi kota Bandung, Pertamina juga kemarin.

Pertanyaan: Bagaimana akses pemodelan bagi pelaku usaha ? Apakah ada anggaran khusus dari pemerintah?

Jawaban: Enggak ada.

Pertanyaan: Apakah pemerintah hanya membantu untuk memfasilitasi aksesnya saja?

Jawaban: Ya betul, dibantu di fasilitas saja.

Pertanyaan: Sudah berapa jumlah pendampingan yang dilakukan?

Jawaban: Tiap tahun berbeda sih, sebulan bisa ada 30 sampai 50 pelaku UMKM.

Ada yang datang ke URC, ada yang melalui Whatsapp juga gitu konsultanya.

Pertanyaan: Apa saja tantangan yang muncul bagi penyelenggaraan URC?

Jawaban: Tantangannya di sosialisasi. Jadi bagaimana masyarakat kota Bandung ini mengetahui bahwa ada fasilitas URC ini. Jadi tantangan sosialisasi ini kan perlu dana yang cukup besar ya tidak sedikit gitu dan untuk perlu *effort* besar juga untuk bagaimana masyarakat kota Bandung bisa tahu bahwa ada URC.

Pertanyaan: Apakah terdapat anggaran khusus bagi pengelolaan URC?

Jawaban: Tidak ada. Jadi anggarannya hanya ada internet, lalu *office boy* honorarium ya sama admin aja. Jadi anggaran khusus untuk misalnya penyelenggaraan apa atau apa gitu ga ada.

Pertanyaan: Bagaimana kesiapan pegawai dalam memberikan penyelenggaraan program URC?

Jawaban: Paling pelatihan, *training* pegawai. Bagaimana untuk melayani pelaku usaha yang datang maupun yang konsultasi secara *online* terus juga kebutuhan-kebutuhan UMKM-nya apa, kita akomodir. Nah setelah di akomodir itu siapa sih pendamping yang cocok untuk memberikan bimbingan. Misalnya “Oh saya butuh bantuan pemasaran nih” oh berarti kita kasih ke pendamping siapa gitu. Nah di sini kan ada 30 pendamping ya, URC ini sebagai *basecamp*-nya. Untuk pegawai-pegawai itu paling ya tadi aja ada admin sama OB. Misalnya ada yang membutuhkan konsultasi ini berarti baru kita lempar ke pendamping siapa yang kompeten.

Pertanyaan: Jam operasionalnya URC itu buka kapan saja atau tidak menentu?

Jawaban: Senin-Jum’at, dari jam 08.00-16.00.

Pertanyaan: Apa yang menjadi motivasi dalam melakukan penyelenggaraan program URC itu sendiri?

Jawaban: Motivasinya ingin mempertahankan pelaku UMKM Kota Bandung itu aja sih sebetulnya, supaya bisa tetap bertahan.

Pertanyaan: Bagaimana hasil dari pendampingan yang sudah dilakukan? Apakah sudah sesuai dengan apa yang ditargetkan?

Jawaban: Dari pendampingan sih, sebetulnya sudah sesuai ya dengan yang ditargetkan. Yang datang gitu ya, yang datang terus yang konsultasi sebetulnya sudah sesuai dengan yang ditargetkan dan ya tingkat kepuasannya cukup puas sih sebetulnya dari menurut dokumen yang menilai ya.

Pertanyaan: Apa kendala yang paling besar dihadapi oleh pelaku UMKM di kota Bandung itu apa? dan harapan kedepannya untuk pengembangan UMKM di kota Bandung seperti apa?

Jawaban: Kalau kendala UMKM di kota Bandung mah pemasaran sama legalitas. Kalau untuk harapannya, yang pertama pelaku UMKM bisa memahami *digital marketing* dan manajemen perusahaannya diperkuat. Karena ketika banyaknya pelaku usaha nih di kota Bandung banyaknya dia masih sendiri, tidak memiliki manajemen khusus. Terus juga apa namanya segi *marketing* juga masih tradisional, tidak bisa mengikuti perkembangan zaman sekarang. Lalu untuk yang anak-anak mudanya juga bisa mengikuti program-program dari dinas karena banyaknya orang muda ini mereka sendiri-sendiri karena mungkin sudah paham ya untuk

menjalankan usaha, tapi banyak program-program dinas yang memang bermanfaat untuk anak-anak muda zaman sekarang gitu, jadi jangan banyaknya ibu-ibu ya. Harapannya dinas UMKM ini memberikan sosialisasi untuk masyarakatnya itu lebih diperluas jadi tidak hanya *by grup* atau apa jadi anak-anak muda juga bisa ikut gitu. Kalau misalnya informasi programnya itu dipasarkan lebih luas pastikan banyak orang yang tahu nih, nah ini juga bisa bermanfaat untuk masyarakat maupun untuk dinas juga untuk keberhasilan program yang dijalankan.

TRANSKIP WAWANCARA

STRATEGIC BENCHMARKING INOVASI KEBIJAKAN USAHA

MIKRO KECIL MENENGAH KOTA BANDUNG DENGAN SEOUL

KOREA SELATAN

Nama Informan : Angga Nugraha

Sebagai : Pelaku UMKM sekaligus pengurus SALAPAK

Tanggal Wawancara : 20 Juli 2023

Waktu Wawancara : 13.00-14.30

Tempat Wawancara : Galeri Salapak

Pertanyaan: Apakah bapak selain merintis sebuah usaha, bapak juga termasuk pengurus Salapak? dan gambaran seperti apa salapak itu?

Jawaban: Salapak teh apa? Ya ini Teteh bisa lihat kok galeri doang, engga sebenarnya jadi salapak teh adalah bisnisnya UMKM di kota Bandung yang mana UMKM-nya yang sudah terdata atau jadi membernya koperasi gitu nah adalah si salapak. Jadi barang-barang yang ada disini teh adalah membernya koperasi, koperasinya yang Koperasi Mandiri unggulan Bandung. Nah kenapa tadi Bu Tita merekomendasikan saya dan Rujak Ambu ya, karena selain saya jadi pengurus memang si brand saya, jadi tas canvas adalah bisnis utama saya tapi kalau brand saya sendiri punya 4 brand untuk tas itu si Somea, Sampurasun, Saba sama Sanusa. Disini tuh engga ada, kenapa saya enggak ada di sini saya pengen dulu pertama itu teman-teman dulu yang kurang lebih bisa di display dan berkembang karena bukan

saya sombong atau gimana saya mah berkembang gitu. Cuman saya lebih alhamdulillahnya lebih punya kesempatan lebih baik daripada teman-teman. Yang kedua memang produk saya tuh selalu habis Teh, jadi ketika saya produksi teh habis weh gitu alhamdulillah. Sebenarnya ada, jadi yang tadi bilang selalu habis ada kita tuh terus restock terus produksi. Saya mulai tahun 2018 tapi alhamdulillah di awal tuh jadi juara, juara satu di kota Bandung saat itu. Nah kesempatan tuh banyak lah dikasih ke kita kesempatan pameran bahkan tahun 2020 atau 2021 itu kita pameran di Handyarty Korea Selatan. Saya dikasih kesempatan, saya tidak ikut ke sana karena memang waktu zaman itu covid, jadi Si Handyarty Korea Selatan itu memang mengadakan event tahunan di Korea Selatan untuk si pengrajin kurang lebih kraft yang ada di dunia. Nah ngajak beberapa yang kurang lebih punya potensi untuk dipasarkan di Korea, memang saya beberapa kali sih jujurnya di tahun ini pun pengen diajakin gitu oleh provinsi sebagai yang produk unggulannya si provinsi Jawa Barat cuman memang harus biaya sendiri kalau sekarang. Jadi pemerintah hanya menyediakan saja kurang lebih fasilitas booth kurang lebih, tapi da saya pikir gini sih kenapa saya enggak mau ambil karena ya alhamdulillah dengan sekarang ge. Bahkan yang sekarang berangkat ke Korea untuk Handyarty itu teman saya Pala Nusantara (jam kayu). Da memang sekarang ini si bisnis modelnya adalah B2B bukan ritel, ritel ada tetep. Orang banyak yang nanya kita juga ada storenya enggak, store kita tuh sebenarnya sudah tutup waktu covid. Nah kita beralihlah ke online, kita kuat online kita kuat B2B untuk bisa kurang lebih bertahan di masa pandemi. Bahkan Alhamdulillahnya teh *growup* adalah datanya dari kota Bandung. Makannya saya tuh sama pemerintah kota Bandung tuh, sok

atuh bantuan kurang lebih bantuin UMKM kota Bandung biar siga maneh lah kayak kamu. Enggak bisa kalau harus sama mah enggak bisa Teh karena semua orang semua pengusaha teh punya model dan formula bisnis masing-masing. Nah gimana caranya sebenarnya adalah bisa beradaptasi dengan situasi kondisi itu yang yang bener mah gitu. Nah rata-rata si UMKM mah ketika tek dihadang sama si masalah teh ya sudah gitu berpasrah. Nah kalau saya memang di awal karena saya dulu tuh karyawan, karyawan saja gitu karyawan terus bisnis fokus. Nah di fokus itu tuh memang saya sudah dilihat berbeda sama si dinas-dinas yang ada di kota Bandung ya karena punya kurang lebih model usaha seperti apa, makanya sok ajarin, makanya ya udah saya fokus untuk ini salapak sekarang ini gitu. Bisnis mah Alhamdulillah sudah berjalan.

Pertanyaan: Bagaimana inspirasi dalam menciptakan produk?

Jawaban: Sejujurnya awalnya itu saya tuh dulu sebelum berbisnis ini, jauh itu saya sudah dibilang dikatakan sukses untuk bisnis clothing distro saat itu. Lima toko dalam setahun, *grow* nya cepet. Nah karena dari dulu memang sering dan senang belajar soal analitik, analisa produk saya itu keunggulannya apa strategi sederhana mah meren yang diajarin sama kampus-kampus atau akademik adalah SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) nah kalau UMKM kan enggak ke arah sana gitu yang sekarang ada. Bikin prodak tuh pertama gara-gara karena saya resep meren, kedua gara-gara karena memang happening sudah gitu. Jadi tidak berkelanjutan kurang lebih seperti itu, tidak berkelanjutan lewat inovasi lewat apa gitu makannya ya sudah UMKM mah yang ada di sini ya ketika kita *challenge* ya

itu aja seperti itu. Kalau saya di awal membuat bisnis teh ada model dulu. Jadi inspirasinya seperti apa jujurnya ketika saya punya *clothing* itu, jujurnya engga bangkrut sih malah *grow* tapi pecah di internal kurang lebih gitu. Akhirnya saya daripada tidak baik ke depannya mending saya pecah lah. Tahun 2011 itu saya hijrah ke Jakarta saya fokus kerja di Jakarta, tahun 2013 itu karena saya sama istri itu senang berbisnis. Kebetulan di tahun 2013 itu ketika kita di Jakarta pengen bikin sesuatu, belum ngomongin ke depan bisnis kita harus seperti apa. Pingin bikin sesuatu untuk kota Bandung jadi bukan buat keuntungan kita buat kota Bandung, setiap malem kita diskusi apa ya? Bikin sesuatu buat Kota Bandung oleh-oleh saya bilang karena ketika saya liburan dari Jakarta ke Bandung teh oleh-oleh Bandung teh engga ada. Mahanagari ya yang terkenal ya Mahanagari kaos ancur, saya tahu itu bakalan ancur si Mahanagari karena kenapa dia levelnya tinggi. Sementara oleh-oleh teh definisi saya yang saya tahu dari KBBI, itu teh adalah produk yang memang di sukai orang dengan kurang lebih ketika mereka membeli teh ya banyak si kuantitasnya gitu, makannya harus bikin oleh-oleh khas Bandung dengan yang harga murah saya bilang. Bikinlah saat itu tuh merek tas karena saya bilang kalau baju mah agak ribet ukuran, gender, trend itu susah gitu terlalu banyak si ininya sehingga bikinlah tas Someah namanya. Boleh di searching di Instagram Someah, itu kita di awal Jakarta dengan model bisnis yang saya buat sama istri teh satu bulan pertama Wah di Jakarta tuh udah melepuh lah saya bilang ya untuk awal mulai sebulan teh udah Jeger gitu. Lewat apa? Ya lewat strategi formula yang kita ramu, jadi dulu sebelum memulai bisnis ini saya sudah memang sudah pengen berbisnis sama istri teh, tapi kan bagaimana caranya biar si produk kita laku. Sekarang Teteh

bikin produk, bikinlah produk ari penjualannya gimana ya. Nah zaman itu saya rada ekstrim Teh, melakukan si formulasi bisnis kan dulu mah instagram facebook saya nggak. Kebayang ga saya bikin komunitas yang saya kurang lebih saya buat saya biayain, rugi atuh? Iya, tapi saya bikin kolam kasar nya mah. Saya bikin kolam ikan yang saya isi ikan ketika saya punya makanan buat ikan udah jelas di makan sama ikan, nah itulah strategi yang saya dulu buat zaman dulu. Tahun 2013 buat si Someo meledak tadi yang lebih terkenal ya teh brand Sampurasun di 2014 inspirasinya jujur adalah Ridwan Kamil boleh cek di data Google. Sampurasun itu bisa dibilang saya sama istri memulai Sampurasun teh terinspirasi oleh Ridwan Kamil sampai sekarang ada si jejak digital itu, terus juga orang-orang yang udah pada tahu brand kita mah udah tahu si Sampurasun teh da tasnya Kang Emil itu inspirasinya jawabannya teh.

Pertanyaan: Berapa modal untuk memulai usaha? apakah mendapatkan bantuan dari pemerintah berupa modal?

Jawaban: Untuk modal banyak ya yang ngomong usaha tanpa modal, saya yang membantah usaha itu harus punya modal finansial. Spesifik ya semangat tuh jadi modal, doa iya, pikiran iya, modal finansial. Betul modal finansial nomor berapa tapi penting, bagaimana bisnis *grow* kalau modal juga enggak ada finansial di ujungnya enggak ada. Zaman itu jujurnya modal kita itu saya, saya bisa ngomong tuh kurang lebih ada di bisnis plan kita tuh 5 juta Teteh. Kurang? kurang karena di awal berbisnis ini tarolah fokus saya tahun 2018 dengan modal 5 juta itu ya. Itu banyak kantong yang saya harus isikan dari 5 juta itu ya biaya hidup, ya operasional

usaha, sekolah anak dan lain-lain. Kebayang 5 juta, saya masih ingat asli karena ada bisnis plan saya gitu. Bagaimana bisa berkembang? Yaitu lewat sebetulnya jejaring, kalau saya. Jadi dengan modal 5 juta berat hancur terus di awal 2018 teh saya masih ingat Juni, Juli, Agustus, September itu hancur terus sampai dengan saya mau kerja lagi aja di Jakarta. Ini cerita bener ada di google saya mau kerja lagi di Jakarta karena ternyata gagal gitu saya bilang, terus istri saya yang menguatkan masa iya gagal gitu usaha kieu wae ge. Sementara usaha-usaha yang di Jakarta saya itu bisnis development perusahaan-perusahaan di Jakarta bisa *growth* gara-gara saya cenah. Kata istri saya masa iya usaha sendiri yang kecil ga bisa, Oktober saya ikutan lah si kompetisi-kompetisi saat itu. Entrepreneur, desain dan lain-lain juara terus. Nah modal itu yang saya kumpulkan, modal-modal kejuaraan saya kumpulkan sembari saya mencari peluang lain untuk si permodalan tadi. Permodalan itu di awal tadi 5 juta dapat kesempatan-kesempatan lagi peluanglah ya saya dapat 15 juta, 20 juta dari kompetisi-kompetisi. Saya mikir ini enggak bisa kalau saya kayak gini terus ikutan kompetisi wae terus, jualan kan jadinya kalah sementara *basic* kita mah adalah *selling*, bisnis itu adalah *selling* makanya marketing itu jadi pionir di kantor tuh karena memang si busur nya gitu si marketing teh. Akhirnya meramu lagi lah si formula di bisnis plan saya harus sebagai kurang lebih marketing perusahaan karena Alhamdulillah nama saya udah terkenal kalau di marketing Jakarta dan Bandung teh. Saya connect lagi sama teman-teman, makin berkembanglah si penjualan ritel teh. Jadi modal tadi jawabannya adalah saya mah dengan modal minim, saya tambahkan lagi dari BPJS Ketenagakerjaan yang saya cairkan 118 juta modal awal di tahun 2018. Terus tadi jawaban lagi biar lengkap ada engga

pendanaan dari pemerintah? Engga. Dari perbankan? Engga. Jadi memang kita organik sendiri, kita jadi jualan weh. Akhirnya si pendapatan tuh ya kita post-post in, saya harus menggaji diri saya, saya harus menggaji istri saya, ya itu biaya hidup itu dari gaji perusahaan mah ya akhirnya terus sampai sekarang gitu.

Pertanyaan: Kendala apa saja yang dihadapi dalam menjalankan usaha tersebut?

Jawaban: Jujurnya kebijakan pemerintah sebetulnya untuk para pelaku UMKM, tapi untungnya di zaman covid yang saya rasain kebijakan pemerintah itu akhirnya kurang lebih beradaptasi lewat si kondisi. Jujurnya tahun 2018-2019 itu tuh hanya jualan biasa saja saya bilang enggak meledak brand saya, tahun itu tuh ya hiduplah gitu hidup saja gitu. Tahun 2020 kebijakan pemerintah karena saya sudah merapat ke pemerintah zaman itu saya kurang lebih jadi timnya kementerian koperasi saat itu, untuk mengembangkan si produk UMKM sektornya. Jadi kurang lebih saya mah aman lah dari gaji gitu kurang lebih sok weh perusahaan jalan lewat si bisnis model yang sudah saya buat. Tahun 2020 kebijakan pemerintah itu berubah itu yang akhirnya tadi masalahnya apa jujurnya kebijakan pemerintah tapi di tahun 2020 saya rasa sih kebijakan itu berubah jadi pro ke UMKM gitu jadi akhirnya si masalah itu tuh menjadi tidak bermasalah buat saya karena si pemerintah regulasinya berubah, saya dapat projek dari pemerintah akhirnya. Lewat si regulasi yang dirubah sama Pak Jokowi sama Pak Luhut ya saat itu, saya sering ikutan zoom bagaimana masalah sebetulnya untuk pelaku UMKM secara khusus ya. Kalau buat saya mah si masalahnya apa? regulasi pemerintah yang terkadang pro dan tidak pro ke UMKM teh. Misal, katanya pengen sama-sama tahun 2020 itu teh kurang lebih

UMKM teh berkembang. Gimana caranya? Belian produk UMKM gampang, pemerintah harus membeli produk UMKM atau engga bangga buatan Indonesia harus bener digerakkan jangan hanya *tagline* saja bangga buatan Indonesia. Pemerintah yang harus sadar da atuh kita mah kurang lebih rakyat ya, da pengusaha juga rakyat. Nah saya bilang tadi masalahnya apa? regulasi dan aturan dan kebijakan pemerintah tapi di tahun 2020 dulu yang saya rasain kebijakan regulasi dan ini pemerintah tuh akhirnya pro. Jadi masalahnya itu regulasi pemerintah tapi dijawab akhirnya sekarang pemerintah pro, jadi *well* lah baik-baik saja.

Pertanyaan: Berapa omset yang dicapai?

Jawaban: Omset, sekarang orang cenderung tuh melihat kita wah sebenarnya Teh serius untuk tahun sekarang ya, dua tahun kebelakang. Wah perusahaan udah gede, perusahaan kita tuh engga *calm and growth* mah iya 5.000% *growth*-nya dari tahun 2018. Kebayang 5.000% saya udah menganalisa udah mendata gitu 5.000%, kalau gede perusahaan enggak karena perusahaan saya itu enggak mau kurang lebih meng-*hare* atau menggaji karyawan tetap yang bekerja. Kalau saya itu mending bermitra jadi *outsource* namanya ada program kalau untuk para pengusaha ERP (*Entrepreneur Relationship Partner*), jadi kurang lebih kita tuh berpartner weh buat si bisnis kita berkembang bukan si perusahaan yang berkembang tapi bisnis yang berkembang lewat tadi omset. Omsetnya bisa saya jawab langsung omsetnya sekarang itu kurang lebih sebulan itu 600 juta atau 800 juta. Wah atuh itu mah pak, saya bilang iya kalau untuk diri saya mah ya. Jadi dulu kalau Teteh mau tau ada ceritanya di google, saya itu pedagang jalanan di awal 2018 saya dagang di gasibu

terkenal. Saya dagang di gasibu dengan omset sehari teh paling Rp100.000, jadi kurang lebih gini saya suka ngajarin juga sama bisnis plan dan model gitu ya kalau bahasa yang tren sekarang mah canvas bisnis tea. Si UMKM teh harus tahu mau bisnis teh buat apa gitu, da ari saya mah buat hidup. Jadi ketika saya *resign* dari Jakarta tah berbisnis teh buat apa, buat dagang engga. Da ari buat dagang mah mending sewa kios kalau engga di jalan gitu, ari bisnis mah beda. Jadi kurang lebih saya menjelaskan ke pelaku UMKM bisnis mah adalah di dalamnya kompleks ada *relationship*, ada repetisi dan lain-lain lah gitu. Tapi kan si UMKM lain mah enggak menangkap hal itu ya, kalau saya mah meren kurang lebih nya ari bisnis mah leuwih kompleks lah gitu. Omset mah gedelah sekarang wah gitu, saya sekarang udah bisa main gitu ya.

Pertanyaan: Apakah produk bapak sudah HAKI?

Jawaban: Udah. Nah jawabannya juga HAKI sendiri, sebelum saya merapat ke pemerintahan. Jadi di tahun 2017 merek-merek saya sudah didaftarkan secara pribadi, ke lembaga hukum. Kalau saya mah udah karena dulu saya bersentuhan, jadi dulu di Jakarta kan saya jadi bisnis development-nya properti-properti di Jakarta. Saya dulu jualan jual-beli gedung, kebayang ga jual-beli gedung saya tuh. Jadi ini ada masalah apa ini ini saya yang dulu tuh dipercaya sama perusahaan ini nya harus gini, ini teh harus gini. Jadi ketika saya memulai bisnis tahu ini harus ada legalitas-legalitas lah kurang lebih.

Pertanyaan: Dukungan apa saja yang didapatkan dari pemerintah, dalam bentuk apa?

Jawaban: Nah promosi yang jelas pertama, karena UMKM tuh harus dipromosikan. Itu kendala pertama tuh UMKM promosi sama pembiayaan. Promosi saya dapat promosi yang di tahun 2019 ya yang saya rasain ya 2018 tuh karena ketika saya juara terkenal lah gitu kurang lebih, karena media yang mengenalkan kita promosi pemerintah melek mengambil lah si pelaku UMKM yang potensial di daerah-daerah masing-masing. Nah promosi dari pemerintah mah si supportnya terus juga pengadaan. Nah tadi saya bilang omsetnya yang seperti apa, Tete yang menjawab wah karena serius saya tipikal yang orang maksa. Saya tahun 2018-2019 jadi timnya kemenkop untuk mendorong sok atuh pemerintah anu maleuli, nah saya yang secara pribadi saya mendorong pemerintah karena saya juga punya bisnis. Lewat sektor pemerintah jadi pengadaan pemerintah lewat LKPP, Kementerian, Departemen, Kelembagaan, Dinas akhirnya pesan. Jadi sekarang mah tadi yang saya bilang di awal stock mah ada? Ada kalau stock mah, tapi da abis, abis dibeli sama mereka, jadi yang produksi ada. Orang memang ngeliat enak ya alhamdulillah karena tadi saya mendorong pemerintah untuk membeli si produk UMKM dan pemerintah Alhamdulillah mempercayakan salah satu untuk di kota Bandung ke saya, ke si Somea Indonesia namanya. Sekarang mah kalau melihat instagram itu teh jualan ritel ga? Jualan, cuman memang banyaknya sekarang B2B lewat si model bisnis yang saya buat di awal.

Pertanyaan: Apa saja program dari pemerintah yang telah bapak ikuti?

Jawaban: Banyak salah satunya misal ya program yang paling besar aja Inacraft terus ada namanya Kriya Nusa banyak sih sebenarnya kalau pemerintahan mah, tapi ini mah yang gede yang kita pernah ikuti itu. Inacraft itu gede kan internasional, Kriya Nusa nasional kalau yang lainnya mah promosi pameran kan itu yang dibantu sama pemerintah. Kan yang dibantu sama pemerintah mah promosi, pameran sama pembiayaan nah dua saja yang saya dapatkan. Promosi sama pameran, tapi pameran adalah promosi buat kita gitu kurang lebih. Sektornya mah kalau di pemerintahan si promosi mah kurang lebih iklankan dan di *blasting* lewat media-media kalau si pameran mah ini adalah expo si kapasitas bidang ya dari pemerintahan. Tapi kalau buat kita mah promosi teh pameran juga adalah salah satu promosi buat kita.

Pertanyaan: Apakah usaha bapak bergabung dalam Salapak?

Jawaban: Iya, pasti.

Pertanyaan: Sejak kapan produk tersebut bergabung ke salapak?

Jawaban: Jadi gini kalau mau tau si salapak, si salapak itu dulu namanya bukan salapak. Teteh tau program Kang Emil namanya Little Bandung? Dulu itu saya sama temen-temen yang dipercayai oleh Kang Emil karena ketika saya di Bandung, saya ketemu sama Kang Emil. Kang ini tas teh, dulu tuh tahun 2015 Kang Emil pernah pesen ratusan ke kita. Ketika bisnis kita belum, wah saya bilang mah belum jalan-jalan banget Kang Emil udah pesen ke kita. Karena kita selalu bikin narasi, nah saya terkenal sama temen-temen di kota Bandung ya pengusaha Angga narator

karena bisnis itu perlu narasi, brand itu perlu narasi, personal punya narasi makannya ada personal branding, perlu narasi gitu. Little Bandung Kang Emil tuh sok kembangin, berkembang Teteh. Ganti pemerintahan harus ganti nama gitu kurang lebih, harus ganti nama, ganti kebijakan, ganti model bisnis yang berbeda. Salapak saya yang membuat si model bisnisnya, ada model bisnisnya, ada HAM nya ada. Kemarin si salapak sebagai program nasional yang dikompetisikan, kemarin baru datang hari Selasa minggu lalu saya rapat di balai kota untuk ketemu sama sesmilpres jadi Hero dari pemerintah Presiden yang melihat inovasi-inovasi apa sih yang dibuat di kota Bandung? salah satunya salapak yang menjadi keunggulannya kota Bandung gitu.

Pertanyaan: Apakah terdapat dampak yang dirasakan sebagai pelaku usaha yang memasukkan produk ke salapak?

Jawaban: Nah kalau buat saya pribadi karena produk saya enggak ada ada di sini. Ini mah dari yang saya kembangkan saja untuk para pelaku UMKM lain, itu jelas jadi berkembang Teteh. Selain pertama branding, pelaku UMKM yang datang ke sini teh sudah jelas punya tahapan. Terkurasi, legalitas yang lengkap kan itu teh menjadi UMKM jadi cerdas atuh yang tadi Teteh bilang rata-rata UMKM teh belum ada HAKI dan lain-lain. Jadi didorong buat kurang lebih HAKI-nya ada, legalitas-legalitas standar itu ada. Kedua, UMKM yang tergabung di si salapak teh punya manfaat apa? selain jualan di toko kita suka pameran. Itu yang kedua pameran-pameran yang memang kita bersinergi sama kota, kabupaten dan pusat. Yang ketiga kita jualan online Teteh, kita bentuk tim digital marketing di sini. Yang keempat itu

yang program ekstrem yang kita paksa pemerintah pusat, daerah, kota harus membeli produk kota Bandung. Yang kelima ekstrim juga *relate* dengan yang keempat ini publik area, perusahaan-perusahaan swasta yang ada di kota Bandung itu harus membeli 30% minimal produk UMKM. Jadi saya paksa itu yang akhirnya menjadi inovasi yang dibuat untuk nasional, kenapa si UMKM yang bergabung di salapak kurang lebih berkembangnya cepat gitu.

Pertanyaan: Apakah Bapak mempunyai tim atau manajemen tersendiri dalam mengelola usaha?

Jawaban: Di usaha saya sendiri iya jelas, di awal saya develop.

Pertanyaan: Bagaimana laporan keuangan, apakah sudah dikelola dengan efektif dan efisien?

Jawaban: Efektif kalau buat saya. Jadi kemarin saya berdebat dengan adanya perusahaan swasta yang menyediakan layanan jurnal keuangan, jurnal penjualan. Kang beli ini, pakai ini karena si perusahaan saya masih UMKM. Balik lagi definisi UMKM teh liat lagi apa, jurnal keuangan dan sistem keuangan itu yang saya pakai itu ya masih standar tapi yang saya perlukan buat apa kalau enggak mah gitu.

Pertanyaan: Apakah dalam memulai usaha, seseorang harus memiliki ilmu dan paham mengenai usaha yang dilakukan?

Jawaban: Kalau menurut saya mah itu tergantung orang, tadi saya bilang usaha teh buat apa balik lagi gitu. Cenderung orang, ini mah rata-rata 99% temen-temen

UMKM saya ini cenderung ketika ditanya itu teh ya pertama buat jualan aja, buat hidup berarti? Iya. Tadi juga saya jawabkan buat hidup saya tapi kalau diomongin kenapa saya mulai usaha dan tujuannya buat apa nanti? Diturunin ke anak, kalau saya mah udah sampai sana. Orang mah engga gitu, kalau saya mah udah Teh. Jadi anak-anak saya tuh yang umur 3 tahun aja udah tau Someah, Sampurasun. Mereka itu udah tau, memang saya ajarin harus. Saya berkiblat ke orang-orang China yang saya pernah kerja di Jakarta Teh.

Pertanyaan: Bagaimana pemasaran yang dilakukan untuk mengembangkan usaha?

Jawaban: Untuk sekarang itu online ya. Kita online kita ngikutin *marketplace* yang ada, kedua kita online lewat aplikasi-aplikasi yang disediakan pemerintah. Jadi tadi saya bilang juga ke Teteh tahun 2020 itu pemerintah beradaptasi untuk mengembangkan dan komitmen mengembangkan si UMKM. Ada meren setiap pemerintah teh ada aplikasi-aplikasi lagi, tapi yang lebih terkenal untuk jadi hub-nya si jualan UMKM mah namanya PaDi UMKM. Lewat departemen-departemen pemerintahan lain itu ada LKPP ada katalog LKPP saya ngemasukin Teh, jadi online lah basic kita tuh.

Pertanyaan: Apakah usaha yang dilakukan merupakan produksi sendiri atau menjalin kerjasama dengan pihak lain?

Jawaban: Usaha sendiri.

Pertanyaan: Mengenai produksi barang, sudah supply ke mana aja Pak?

Jawaban: 2018 tuh masa saya tuh menjajaki, dibidang masanya ah itu mah. Terkenal Teh saya di gasibu mah jualan pinggir jalan, serius pedagang pinggir jalan saya tuh. Tahun 2019 model bisnis teh harus berubah, saya buka lagi si bisnis plan saya. Cenderung UMKM mah ga pernah punya bisnis plan, saya mah menganalogikan si bisnis plan itu teh adalah alqurannya si model-model canvas bisnis itu adalah sunah-sunahnya gitu. Jadi pas 2018 wah ancur, buka lagi saya alquran bisnis plan saya. Jalan lagi yang bener saya gitu, tahun 2018 2019 tawaran banyak. 2020 ada datanya saya (meren orang-orang mah, ah bohong) saya ekspor ke 16 negara. Ketika masa pandemi, kebayang, serius. Pandemi itu, orang mah udah mati ya udah dikubur kali si bisnisnya saya mah malak bek harganya dollar bukan rupiah. Caranya gimana kang? Banyak itu, ada datanya saya kok udah saya kasih ke dinas-dinas. Awalnya sih sebenarnya karena saya itu menempatkan posisi saya tuh berteman dengan siapa saja, itu yang susah dilakukan orang. Saya deket sama pemerintahan kebetulan, nah pemerintah lewat kementerian koperasi saat itu merekomendasikan saya di Bandung teh, saya sama Pala Nusantara yang tadi jam tangan kayu untuk digenjot ekspor lewat jejaringnya Kementerian Luar Negeri. Jadi dipresentasikan cuma 15 brand saat itu, saya masih ada datanya. Ada 15 brand di Bandung itu 2 brand, saya sama Pala Nusantara. Ah saya mah fokus weh yang saya, akhirnya masuk, harganya tuh masuk, harganya tuh dollar kebayang, wah eta untungnya kalau saya bilang dua kali lipat, dua setengah kali lipat lah untungnya. Pas nerima si surat permintaan PO, brek saya berhasil ke 20 negara setelah Kementerian Luar Negeri mempresentasikan. Sampai temen-temen saya yang ada diluar, wah hebat lu Ga,

selamat. Hebat naon? Kemarin dipresentasiin lewat *stakeholder* kali ya, jejaringnya si Kementerian Luar Negeri. Dipresentasiin tuh, karena kan lewat zoom, engga langsung. PO teh ada, udah dateng. Saya mah engga tau siah Teh serius. Hebat, selamat wah ada yang namanya dari Papua Nugini temen saya teh nelepon, ada yang dari apa ya negara apa ya batas Irian Papua Nugini lah. Hebat Ga! Ih hebat naon sih? Saya engga tau soalnya, engga tau di dipresentasiin brand. Tiba-tiba PO dateng lewat email teh, kaget saya serius di masa itu susah saya juga. Jujurnya di awal covid itu susah, saya inget Januari 2019 tuh masih aman-aman saja negara kita. 2020 Mei tuh covid dateng, Januari masih aman, Februari teh udah wahh jualan tuh udah makin ngelelep. Cuman saya ya udah weh, jalanin dulu weh da awalnya juga saya mah dari biasa saja gitu. Meledak Teh, terkenal saya asli Teh 2020 itu karena UMKM yang mengirimkan produk pesanannya satu kontainer ke Jakarta untuk dikirimin ke 16 negara itu lewat Sarinah. Itu mah langsung, Kang Angga, wahh tawaran teh jadi enak jadi dari satu sebetulnya pekerjaan yang kita jebolin tadi saya bilang 2018 teh saya juara dulu di bulan Oktober. Meledak teh cepet gitu, jadi lewatnya tuh, si strateginya kemana aja gitu. Nah orang tuh cenderung engga, yang lain mah engga.

Pertanyaan: Bagaimana kesiapan dalam memenuhi target pesanan dala, jumlah besar?

Jawaban: Jadi gini tadi saya udah bilang di awal saya sudah menyusun si bisnis plan model kanvas bisnis sama SDM dong. Jadi di dalam bisnis plan sama model kanvas tuh sudah jelas, di bisnis plan saja sudah jelas kebutuhan biayanya berapa buat apa

saya tuh sudah punya si tentara gitu kurang lebih infrastrukturnya mah sudah ada. Jadi udah siap, sudah matang. Makannya tadi saya bilang dari 15 UMKM yang terpilih untuk expo itu asli global, saya cuman dapet 16 dari 20 negara peminat. Mampunya 16? Engga, 4 sisanya itu adalah masalah komunikasi yang tidak baik dalam artian urang teu ngarti bahasana soalnya kitu maneh na teu ngarti bahasana. Jadi ya sudahlah saya biarkan aja da rejeki terus saya suka ya udah rezeki saya cuman sakieu, sakieu oge edan. Yang tadi UMKM engga siap, bener ketika kita pun dorong si pelaku UMKM ini. Bisa ga sehari 200? Engga siap. Nah kalau saya mah kaya kemarin ada acara namanya KKJ (Karya Kreatif Jawa Barat) gede loh. Itu saya di telpon 3 hari sama Bank Indonesia (BI) karena saya jadi mitra BI sekarang, udah 2 tahun jadi mitra. Di telpon, Kang Angga inilah tolongin lah bantuin lah karena udah kayanya ga siap 3 hari UMKM tuh. Berapa Bu? 300 tas aja tapi eksklusif, saya pun engga siap Teteh jujurnya karena lagi padet. Saya melihat, ah ieu mah moal mungkin eung keur padet saya ge gitu. Project lagi ini ka saya lah, lagi banyak ke saya gitu, aduh tapi si Ibu ini teh minta tolong. Saya udah develop tim saya teh udah 8 tahun, jadi ketika instruksi bereskeun wah beres sehari.

Pertanyaan: Bagaimana kekuatan manajemennya, apakah sudah optimal?

Jawaban: Dibilang kuat enggak, komunikasi koordinasi saja sebenarnya. History saya kerja di Jakarta saya ditahan sama perusahaan-perusahaan di Jakarta Teh, enggak boleh saya keluar. Saya pinter marketing engga, basic saya bukan marketing tapi saya design (DKV). Apa atuh? Karena saya belajar dari kondisi kesusahan, saya cuman jago komunikasi sama koordinasi itu yang si perusahaan di Jakarta teh

percaya, Angga sama kamu, sama kamu, kebayang atuh perusahaan gararede, sama kamu. Pinter? Engga. Manajemen bagus? Engga. Komunikasi mah ya tolongin lah gua ini, gua butuh data ini, butuh data pemasaran, kondisi ekonomi. Ini teh banyak berkembang lah saya, ke anak muda teh saya suka ngajarin ke yang magang disini karena ada program kegiatan magang disini. Pengalaman saya mah tidak harus pintar serius, ini mah pengalaman saya ya tidak harus pintar maaf, akademik harus tinggi? Iya sih saya juga aga menyesal, tapi pada kenyataanya nanti sebetulnya adalah solusi sih sebetulnya mah. Da sama ya S1 S2 S3 juga adalah sebuah analisa-solusi sudah itu saja. Tapi menurut saya ketika si analisa-solusi ini tanpa ada komunikasi sama koordinasi mah ah moal karapake bener. Nah saya mah itu punya si SWOT, kan SWOT tuh ada buat diri, ada buat brand, SWOT saya teh ada tapi ya komunikasi weh.

Pertanyaan: Siapa sasaran atau target dari usaha bapak?

Jawaban: Ada, setiap brand punya tagline masing-masing dan segmennya masing-masing. Jadi ketika si ini lesu ada si backup-backup lain.

Pertanyaan: Bagaimana harapan kedepannya untuk pengembangan UMKM di Kota Bandung?

Jawaban: Untuk UMKM ya ini mah harapannya, memang si pemerintah teh harus kalau mendukung teh beneran mendukung gitu jangan hanya jadi jargon gitu kan cenderung jadi jargon weh hungkul. Nah ini kaya misal program kota untuk UMKM jelas ada ya si salapak, tapi kan engga. Kurang lebih gini oke iya sih udah ada

dukungan dari pemerintah tapi dukungan lain juga mesti kalau buat saya, atuh da UMKM teh harus mandiri cenah sudah difasilitasi sok atuh kerja sendiri. Ada lagi sebenarnya masalah teh, jadi kurang lebih meren ini mah ya kemungkinan. Jadi pemerintah mah ketika memberikan sebuah solusi UMKM teh, ya sok atuh kudu marandiri. Masalahnya teh banyak kompleks si UMKM teh, secara personal mah ya udah jelas UMKM di Bandung yang terdata lewat sirkuit programnya dinas ada 6.500-an sudah kah menganalisa satu-satu masalahnya apa? Da beda-beda gitu tapi masalah yang paling utama mah adalah si itu yang tadi saya bilang promosi sama pembiayaan. Promosi, kan banyak ranah promosi teh bedah atuh sama ahli promosi sok jadi kan ga nyampe kalau kita hanya diskusi soal promosi. Kan itu udah disediain salapak, oh ini promosinya teh gitu? Kan engga, sok datangkan ahli promosi, branding, appetizing gitu jadi jelas tah ranah promosi teh naon wae gitu. Pembiayaan, sok pembiayaannya apa? kan pembiayaan teh banyak, ada operasional, produksi, manajemen gitu. Sok bedah lagi, jadi masih di tataran atas weh tapi saya bilang tadi berterima kasih sama pemerintah Jokowi gitu sudah apa ya kurang lebih ya pro lah gitu ke UMKM, bahkan UMKM teh digorengkan sama semua kementerian sekarang dan dijadikan kayak apa ya raja weh gitu ya. Apa-apa UMKM, apa UMKM gitu tah komoditas gitu jadi komoditasnya sok atuh bantulah semaksimal mungkin bantunya. Harapannya apa? Ya ginilah, jadi ketika ada masalah datang kan si ahlinya gitu aja gitu. Jadi menjawab lah si masalah itu tuh dengan kurang lebih ke akar-akarnya, henteu nah bereskan masalah. Kurang lebih kalau tadi harapannya apa? kalau mau bantu maksimal tuh beneran maksimal gitu jadi ulah ya promosi kita datengin ya pelatihan instagram. Saha pelatih na teh?

Si eta, atuh datengkan yang beneran *ekspert*. Kalau engga solusi dari saya ya di awal tahun 2019 saya dulu suka ngikut-ngikut si program-program pemerintah, belajar deui belajar deui si UMKM belajar jualan online promosi online. Pemerintah teh menghadirkan sebuah solusi tapi belum enggak menjawab masalah lain, nah kan pemerintah sudah ya menyediakan pelatihan. Masalah kompleksnya tau ga UMKM yang notabennya banyaknya itu Ibu-Ibu yang nya ngurus budak, nya kudu masak, nya kudu naon, saya langsung ngomong, kieu weh pemerintah punya budget berapa sewa *odd source* atau ga pihak ketiga untuk mendevelop bisnis UMKM yang ada di Kota Bandung biayaan dari pemerintah entah kota kabupaten pusat gitu ya. Misal gini weh bisnis teh rada *crikey* ya banyak tipu-tipu di bisnis itu, pihak ketiga siapa atuh pihak ketiga ya sok datangkan *ekspert*. Jadi gini si pemerintah juga punya kurang lebih staff atau apa ya yang oh iye yeh yang kurang lebih kredibel si orang pihak ketiga ya, nah UMKM teh bisa membayar agensi tuh bisa. Tapi kan mereka teh butuh juga keyakinan bener teu sih si agensi ini, tapi kalau ku pemerintah misal daerah ini didatangkan si *ekspert* orang ketiga yang menjual produk UMKM na hebat. Misal tim na Alibaba lah atau naon kitu datengin gitu ya *push* jebret jualan, jangan 6.500 UMKM di dagangin da pasti lieuren. Misal sebagai profitlab di awal kan kalau kerja sama tuh atau program tuh berjangka ya, sok cobaan tiga bulan, cobaan genep bulan, ga nyampe saya ngomongin hal itu.

Misal ada yang menyediakan fintech lah ya aplikasi fintech buat UMKM bukan saya menghadang engga tapi si pembuat aplikasi itu sudah tahu belum kebutuhan si UMKM, modalnya si UMKM. Terus ada yang bikin aplikasi jualan, udah tau

belum UMKM teh tadi salah satu permasalahan ketika ada pemesanan ratusan mundur, masalah itu teh. Salapak kalau kata saya nih secara mikroshop itu ketika tau masalah ini kita menyikapi dan kita tau membuat solusi untuk hal itu Teh serius, makannya ada si salapak jujurnya. Jadi menarik lah pokoknya si program salapak, misal pesen basreng 5.000pcs pasti ga mungkin si UMKM basreng ini mampu. Makannya si salapak teh kemarin saya presentasiin menjadi hub pengusaha UMKM di kota Bandung. Semua weh kesana ketika kita dapat order karena kita jadi agregatornya (salapak) kita bagi-bagi rezeki teh, misal ada pesanan basreng 5.000 kalau ke Teteh engga mungkin tuh (misal Teteh pengusaha basreng). Pesanan ti Pt. KAI 500, sebulan baru dikirim meren 500 ge. Nah kalau si pemerintah kota daerah pusat itu memesan ke si salapak lewat aplikasi, lewat marketplace, lewat channel-channel kita teh jadi agregatornya. Kita verifikasi mampunya berapa, kita bagi-bagi akhirnya *growth* semua UMKM teh kitu. Salapak teh itu inovasinya teh itu sebagai hub nya.

Pertanyaan: Apakah sudah ada brand bapak yang go global?

Jawaban: Sampurasun.

Kita minta bantuan kemarin tuh kurang lebih kolaborasi yu buat apa lagi sih inovasi gitu ya, jadi kita juga membuka peluang kerja sama itu juga sama akademisi gitu ya sama kampus-kampus. Cuman jujurnya gitu ya dari beberapa kampus yang kita datengin gitu masih cenderung belum mengetahui apa maunya kita gitu. Apa maunya kita kan kalau di akademisi mah ya itu mah wajib ada yang namanya

program bakti masyarakat gitu ya, sok atuh berbakti mahasiswa teh ka masyarakat. Gitu maksud saya teh, tapi engga ngeh yang gitu teh. Makannya suka ya udah lah can ngarti ey ka arah dinya, mereka ada gitu ya sebenarnya. Misal desain produk kan gatau saya sekarang teh kaya gimana ya zaman saya ge ketang hoream ah euweuh duitan, sok kadang teh gitu. Tapi sebenarnya ketika liat sekarang sih kalau udah mulai umuran saya merennya, iya yah bukan sekedar financial gening yang kita cari teh tapi dengan bakti kita teh bisa. Bisi ada yang mau berbuat sesuatu untuk kota Bandung sok di salapak kalau kata saya, kemanfaatan bareng aja gitu da kita juga engga bicara soal uang ya untuk mengelola si salapak teh. Kita tidak ngomongin uang memang hayulah maksudnya si salapak teh selain jadi tempat atau engga nantinya yang saya bilang kalau perusahaan saya mah buat anak, jadi legacy gitu buat diturunin gitu ya entah itu program yang berbeda tapi apa. Ya tapi kurang lebih si benang merahnya teh sama untuk kemanfaatan gitu, ini yang kita ajuin ke nasional Teh kemanfaatan ayo pa loba-loba manfaat kurang lebih. Udah bertemu teh jangan hanya wacana, banyak Teh serius saya dipertemukan sama apa ya Lulu Group supermarketnya Timur Tengah. Saya di undang di kota Bandung teh cuman 3 merek saya, Pala Nusantara, Torch Bandung di pertemukanlah wah ini persentase bener ke orang arab presentasinya saya gini gini ada translator. Setelah pertemuan ke ceces deui, jadi kumaha nya tadi sentilan gitu jadi ketika dipertemukan teh memang ada *conclusion* (kesimpulan) jalankeun gitu cek guru ge jalanin dari yang mudah dulu. Jadi jangan ketemu blablabla ceces deui, rata-rata itu.

Pertanyaan: Apakah produk bapak selalu tersedia atau harus dengan cara PO?

Jawaban: Engga Teteh ada, ada jujurnya cuman ini juga bahasa marketing saya. Selalu habis? Iya, jujurnya iya selalu habis cuman ya ada si stock mah.

Ini teh si salapak ini waktu di awal ya, di awal salapak ini bukan disini, di dago. Itu ada 7 orang pengelola itu tuh berupaya untuk sebisa mungkin dengan kemampuan-kemampuan kita teh dengan minimnya budget, da pemerintah teh hanya menyediakan ini saja. Itu tuh membuka networking karena kita yakin networking kalau kuat mah modal ge ya tadi yang saya bilang nomor beberapa gitu, sempet itu komunikasi aktif dan berjalan baik saat itu ya dengan Jepang dan apalagi gitu ya. Sok jualan kurang lebih di Jepang tapi ya memang barang-barang yang punya nett nya Jepang apa gitu. Terus zaman itu tuh covid kemarin mah masalahnya covid aja jadi si regulasi langkah teh terhenti weh, da kurang lebih dipaksa untuk menyerah atuh.

Pertanyaan: Salapak berdiri dari tahun berapa?

Jawaban: Salapak tuh dari tahun 2020 aja karena tahun 2019 itu namanya masih Little Bandung. Programnya sama tapi nama berbeda, konsep juga harus berbeda, programnya mah kurang lebih sama teh ya program pemerintah gitu. Tapi kalau di Indonesia ya klaim saya pribadi ya, salapak teh kalau ngeliat gini mah ah gini doang ya ah toko doang ini bisa ini mah bikin kaya gini. Kemarin ada dari kementrian koperasi, staf presiden dateng kita bedah anjir bukan tempat doang gitu kalau tempat doang mah ya Teteh juga bisa bikin. Tapi saya bisa bilang mah cara dan

konsep yang berbeda gitu dengan tempat lain, makannya tadi saya mengklaim nomor hiji ieu mah sok sampai dengan staf presiden dateng si sesmilpres kesini oh gitu ya, terus gimana? Ya kita yang mengelola yang membiayai kurang lebih, pemerintah memfasilitasi ya kita yang mengoperasikan lah kurang lebih.

Pertanyaan: Bagaimana komitmen pemerintah yang nampak dalam pengembangan UMKM?

Jawaban: Nah ini saya harus jawabannya teh aga gimana ya. Ada plus minus sih, pemerintah mendukung? Iya tapi tidak sampai akar gitu. Membantu? Iya, saya bahasa sundanya teu moho-moho keun ya teu ningali-ngali. Iya pemerintah teh berusaha da memang kebijakan pusatnya juga gitu, Pak Jokowi juga ngomongin ya UMKM harus di dorong gitu. Kebijakan pusat ketika ke daerah berubah lagi dengan pemerintah daerah gitu kan. Membantu pemerintah daerah? Iya, teu moho keun lah memang ada cuman ya gitu ketika ada ya sudah gitu. Nah kalau saya sama temen-temen di Koperasi Unggulan Bandung ya pengelola si salapak henteu aya dan sudah aja, kita teh harus ya berbuat hal-hal lain gitu. Barusan saya lagi rapat ngedorong ke hotel “Keranjang Hotel” digimanain lagi ya dikemasnya gitu biar lebih menarik biar orang lebih punya *aware*.

Pertanyaan: Apakah salapak mendapatkan keuntungan dari pelaku usaha yang memasukan produknya?

Jawaban: Nah salapak sendiri sebagai tempat, bener karena salapak sendiri adalah sarana layanan pemasaran produk koperasi dan UMKM (UMKM itu mikro). Kan

ada biaya operasional yang juga kita kelola gitu, nah UMKM yang sudah terkurasi lewat legalitas lewat HAKI dan lain-lain lah ya, kualitas produk, konsistensi produksi salapak sendiri kalau UMKM nitip kesini teh ada sebetulnya kurang lebih konsainan kali ya bahasa ini nya mah tapi minim. Dari kita mah cuman 10% lah kurang lebih, untuk apa? Da operasional 10% juga ya sekarang kalau harganya Rp18.000 berarti Rp1.800 misal. Sementara ya operasional disini juga kan yaitu kebersihan apa gitu, kalau ditempat lain mah kan 35% gitu.

Pertanyaan: Bagaimana dampak dari pasca pandemi terhadap UMKM?

Jawaban: Teh saya mah data weh ya, ini data teh lewat analisa langsung. Jadi dulu waktu pandemi si Sampurasun sama si Somea itu mengeluarkan masker printing doff, itu menjadi masker yang viral serius. Beberapa teman-teman UMKM lain juga daragang masker saya (reseller) ari saya mah ya yang penting ya sok weh jalan gitu. Tahun 2019 Om Baba nanya “Ga ini urang ada pesenan masker” karena memang basic bisnis usahanya si Om Baba mah apparel termasuk buff kan kalau pencarian di google masker, kan macem-macem masker, ada masker medis, ada masker kain gitu. Sebelum covid dateng, bulan Desember 2019 saya udah dapet berita covid teh meledak pasti karena teman saya ada yang kerja di perusahaan masker medis naon nya di indomaret ada namanya. Saya ngetes mau beli masker, katanya masker di pabrik udah habis anjir ini ada yang ga beres. Terus saya sering ngeliat si Dokter Tirta karena nyeleneh zaman itu teh, masker makan masker. Wah ini masker, bikin masker harga Rp25.000 banyak yang nelpon ngeliat di *marketplace* masker saya teh Rp45.000an Rp65.000an laku Teh serius. Harus bisa beradaptasi, jadi tidak

hanya berdagang. Nah tas ini teh, kalau etika berbisnis mah saya tidak bisa ngomongin. Jadi saya tuh suka membuka siapa yang mau usaha, kalau say bekerjasama sama dua pengusaha di Jakarta sama di Yogyakarta itu tuh mereka pengen. Kang semuanya weh model bisnisnya akang yang nu ngaramu, tapi dianya juga kan kurang lebih di untungkan. Misal ke sayanya 20, ke kamunya 80. Jakarta, Jogja, Bandung, Bali tapi kan kalau Bandung Bali mah masih 10 10 gitu yang nyoba-nyoba.

TRANSKIP WAWANCARA

STRATEGIC BENCHMARKING INOVASI KEBIJAKAN USAHA

MIKRO KECIL MENENGAH KOTA BANDUNG DENGAN SEOUL

KOREA SELATAN

Nama Informan : Christine Mugia Restu

Jabatan : Ketua Tim Fasilitasi Kerjasama Luar Negeri

Tanggal Wawancara : 27 Juli 2023

Waktu Wawancara : 11.00 – 11.30 WIB

Tempat Wawancara : Kantor Kerja sama Sekda Kota Bandung

Pertanyaan: Apakah ada kerjasama yang dilakukan Kota Bandung dengan Korea?

Jawaban: Sebetulnya untuk kerjasama dengan negara di Korea itu kita punya tiga *sister city* dengan negara di Korea itu yang pertama itu kota Seoul, terus yang kedua Suwon, yang ketiga itu Daegu. Jadi memang untuk kemarin itu kita ada pembukaan Little Bandung di dua cafe di sana gitu, itu juga salah satu implementasi kerjasama *sister city* kita dengan Kota Seoul *metropolitan government* kalau struktur pemerintahannya.

Pertanyaan: Mengenai *sister city*, program apa yang dilakukan dengan Seoul korea selatan?

Jawaban: Macam-macam sih untuk bidang kerjasamanya. Jadi untuk dengan Seoul itu bidang kerjasamanya ekonomi perkotaan, perencanaan kota, transportasi

perkotaan dan *e-government*. Jadi memang untuk kita kemarin itu bikin Little Bandung itu memang ada di bidang kerjasama, bidang ekonomi perkotaan.

Pertanyaan: Apakah Little Seoul masih ada?

Jawaban: Little Seoul itu ada, tapi sebetulnya nggak dikelola pemerintah gitu jadi dikelola oleh swasta tapi kadang Kedutaan Korea itu suka berkunjung gitu untuk melihat tapi untuk ada korelasinya dengan kerjasama gitu itu mereka di swasta sih.

Pertanyaan: Berarti dikelolanya oleh swasta?

Jawaban: Betul dikelolanya oleh swasta, di Kiara Artha Park.

Pertanyaan: Bagaimana keberlangsungan dari Little Bandung yang ada di Korea?

Jawaban: Nah untuk Little Bandung itu, kita buka di tahun 2017. Jadi ada di dua tempat, ada dua cafe namanya Fun Road Cafe dan Bali Bistro. Nah Fun Road Cafe itu, jadi Little Bandung di kita itu konsepnya ada beberapa konsep, ada Little Bandung mobile, ada Little Bandung Sport (ada sih di websitenya itu waktu dulu ya pas zamannya Pak Ridwan Kamil). Nah kalau untuk di Fun Road Cafe itu pas pembukaan itu memang sama Pak Dubes, itu juga bentukannya ada semacam ruangan segini mereka menyediakan ruangan sebesar ini lah untuk memajang produk-produk kota Bandung tapi tidak transaksi secara langsung jadi hanya dipajang mereka punya brosur atau barcode ketika pengunjung itu melihat-lihat dan ingin membeli produknya mereka tinggal onlinegitu. Jadi sistem jualannya itu

online gitu, jadi klik di satu website gitu klik atau mungkin menghubungi langsung pelaku UMKMnya mereka bertransaksi secara online baru barang dikirim. Jadi hanya memajangkan saja produk UMKMnya, di Bali Bistro pun sama konsepnya seperti itu. Nah kebetulan untuk Bali Bistro pemiliknya itu adalah warga negara Korea yang tinggal lama di Indonesia tapi di kota Bandung. Nah mereka balik lagi ke Korea mereka bikin restoran Indonesia namanya Bali Bistro gitu.

Pertanyaan: Apakah little bandung bertempat di seoul?

Jawaban: Iya di Seoul juga, cuman masalahnya adalah untuk yang Fun Road Cafe itu sudah tidak ada. Dari sebelum pandemi kayaknya mereka hanya bertahan satu sampai dua tahun gitu, untuk Little Seoul nya. Tapi Bali Bistro itu dia masih eksis cuman udah tutup karena pandemi itu tahun entah di 2021 entah tahun lalu gitu. Pokoknya dia tuh konsisten banget sebetulnya gitu, ada sih youtuber yang sempat ngeliatin Bali Bistro itu. Bali Bistro lumayan terkenal sih di Seoul cuman tutup sih katanya sekarang ini gitu, jadi untuk kelanjutan Little Bandung itu sendiri sudah tidak berlanjut lagi yang di Seoul yang pertama karena kan memang kita butuh maintenance dan lain-lain kan ya dan melihat juga apa reaksi pasar di sana seperti apa. Nah kalau misalkan mereka tidak menguntungkan dari pihak cafe, bisa jadi Fun Road Cafe ya mungkin mereka juga mengalihkan fungsinya ke yang lain gitu.

Pertanyaan: Berarti baru tutup itu sekitar pandemi itu ya?

Jawaban: Kalau Bali Bistro iya, kalau untuk yang Little Bandung itu konsepnya di gagas oleh Pak Ridwan Kamil kita berganti kepemimpinan Pak Oded itu kita sudah

tidak dilanjut lagi Little Bandung sendiri. Jadi kita lebih ke mengikuti pameran untuk keluar negerinya, kita belum punya program khusus gitu seperti Little Bandung di eranya almarhum.

Pertanyaan: Inovasi kebijakan apa saja yang dikeluarkan oleh pemerintah dalam pengembangan UMKM?

Jawaban: Kalau misalkan untuk kebijakan sendiri memang di lima tahun sekarang ini kita mengalami beberapa pergantian kepemimpinan, Pak Oded kan meninggal kemudian Pak Yana juga kemarin kena kasus terus sampai sekarang kita nggak punya induk nih sebetulnya. Walikota kan dia memang Sekda yang merangkap sebagai Walikota tapi secara defacto ya Walikota itu masih Pak Yana gitu kalau secara defactonya. Jadi mereka pun belum punya kuasa membuat suatu kebijakan strategis gitu karena beliau masih PLH. Dirasa lima tahun juga sebenarnya tidak cukup untuk kita membuat satu kebijakan yang cukup strategi apalagi untuk kebijakan luar negeri gitu, itu memang kendala kita di situ sih.

Pertanyaan: Apakah kota Bandung selalu mengirmkan perwakilan untuk mengikuti pameran UMKM?

Jawaban: Untuk pameran sih kita ikut tahun ini bulan ini kita ikut pameran Handarty Expo Seoul, itu yang ikut pelaku UMKM. Syaratnya udah pasti ada kurasi tapi syarat utama adalah menjadi anggota binaan dari Dinas Perdagangan dan Perindustrian (disdagin) Kota Bandung. Jadi mereka yang kurasi, mereka yang menentukan siapa saja pelaku UMKM, biasanya unggulan kita fesyen, kraf,

makanan gitu. menikmati mereka yang apa namanya enggak ada penutupan siapa saja melakukan biasanya yang kumpulan kita kan fashion Craft makanan i

Pertanyaan: Apakah pameran UMKM diadakan secara rutin dalam setiap tahun?

Jawaban: Pandemi kemarin sih kita nggak ikut tapi Handarty ini kita sudah tahun kedua yang sebelumnya sebelum pandemi kita ikut.

Pertanyaan: Bulan ini?

Jawaban: Bulan ini, setahun sekali sih biasanya kita kalau pameran luar negeri karena memang keterbatasan anggarannya biasanya gitu. Jadi dari Dinas Perdagangan dan Perindustrian hanya menganggarkan untuk 1 tahun tuh satu negara gitu dan kebetulan tahun ini ke Korea gitu.

Untuk alur itu nanti kontak itu disdagin yang punya, jadi kita kan kalau istilahnya di kota tuh atau unsur pribadi itu kan paradiplomasi kan. Jadi gimana kita melakukan satu pribadi gitu melakukan diplomasi dengan negara lain tanpa harus antar negara atau kebijakan, kita pun bisa melakukan itu. Nah pelaku-pelaku UKM ini pun mereka juga melakukan hal yang sama gitu dengan kemampuan ekspor dengan melakukan pameran mereka sudah membuat, melakukan paradiplomasi tadi gitu. Nah untuk ini sendiri apa namanya untuk dengan cafe itu sendiri ya itulah yang dilakukan oleh disdagin, jadi mereka mencari atau mungkin mempunyai jaringan gitu di Seoul gitu ada ga sih di sana yang punya cafe atau mungkin itu juga saya kurang tahu cerita pastinya kenapa ada Little Bandung di sana gitu karena itu piur

dari disdagin yang melakukan penjajakan kerjasamanya karena kalau dari sisi kami ini kan hanya kami hanya melakukan administrasi dokumen naskah kerjasamanya dengan pemerintah kota. Nah untuk teknis sendiri itu dilakukan oleh dinas-dinas terkait. Jadi misalkan nih disdagin tahu nih kita punya kerjasama *sister city* dengan Seoul, nah mereka melaksanakan banyak penjajakan dan kita juga membuka pintunya gitu. Nah untuk yang dua Little Bandung itu mereka melakukan penjajakan sendiri mungkin mereka sudah punya link sendiri nah itu karena warga negara Korea gitu kan yang pernah tinggal lama di Indonesia gitu yang udah balik ke sana dan buka restoran kenapa enggak nih sok mangga produk-produk kota Bandung mangga di cafe saya aja gitu, sok saya bantu gitu seperti itu sih. Kalau itu kan iya itu kendalanya udah tutup sih mbak, buat selama masa di dua-duanya itu udah enggak beroperasi gitu. Tapi kalau misalkan mau sih di kedutaan juga bisa sih.

Karena cuman memang kebijakan, kan kebetulan kebijakan kan jadi memang kalau dari sisi kami pelaksana memang kebijakan pimpinan dalam hal x memang sangat penting buat kami. Kemarin kan pas Ridwan Kamil dia fokus juga pada kerjasama luar negeri gitu, dia melihat bahwa dengan anggaran kita yang terbatas kita membutuhkan banyak investasi dari luar untuk bisa memenuhi kebutuhan tempat sendiri gitu dalam kualitas untuk pelayanan publik dan lain sebagainya gitu dan sama bimbingan UMKM gitu Pak Ridwan Kamil juga melihat kota Bandung punya potensi yang banyak untuk bisa ekspor sehingga menyejahterakan masyarakat di kota Bandung. Tapi berbeda pemikiran dengan almarhum mang Oded, almarhum mang Oded melihat begitupun Pak Yana ya. Melihat bahwa kenapa harus keluar

capek-capek toh di dalam negeri pun kita punya penduduk 250 juta gitu, kenapa kita enggak fokus ke dalam negeri saja makanya ada salapak yang memang fokus dalam negeri mungkin ya, jadi ke luar negeri memang belum ada juga dikita tuh gitu. Kenapa harus ini padahal dari kota Bandung tuh kan fesyen, kraft dan kuliner itu terkenal banget nih di Indonesia gitu. Kenapa kita enggak fokus untuk mempromosikan di dalam negara apa aja gitu, karena masih banyak nih wilayah-wilayah lain yang belum terjamah seperti itu. Jadi memang arah kebijakan itu sangat penting gitu buat sama seperti kita pengen lihat kira-kira apa sih yang siap-siap yang dilakukan oleh pemerintah sana seperti gitu.

TRANSKIP WAWANCARA
STRATEGIC BENCHMARKING INOVASI KEBIJAKAN USAHA
MIKRO KECIL MENENGAH KOTA BANDUNG DENGAN SEOUL
KOREA SELATAN

Nama Informan : Siti Jamilah

Sebagai : Sebagai pelaku usaha dengan brand Rujak Ambu

Tanggal Wawancara : 2 Agustus 2023

Waktu Wawancara : 11.00 – 11.30

Tempat Wawancara : Pasar Kreatif, di Mall Pascal23 Bandung

Pertanyaan: Sejak kapan menjalankan usaha ini?

Jawaban: Rujak Ambu dari tahun 2013 Teh, Oktober ini 10 tahun.

Pertanyaan: Apa yang menjadi inspirasi untuk terciptanya usaha dengan nama brand Rujak Ambu ini?

Jawaban: Inspirasinya memang sebelumnya buat rujak tuh Siti udah jualan kayak waffle, crepes, roda-roda udah punya banyak usaha. Cuma pas pertamanya tuh ketika pengajian ke luar kota ke Depok bawa rujak ternyata pada suka yang di bus itu pada pesen, pesen tuh bumbunya karena kan kalau buahnya mah bisa di mana aja. Nah dari situ ya udahlah kita fokusin deh dibikin bumbu rujaknya dikemas seperti itu, dari tahun 2013 tuh.

Pertanyaan: Berapa modal awal dalam membangun usaha, apakah pernah mendapatkan bantuan dari pemerintah?

Jawaban: Modal awal cuma Rp200.000 teh, dari Rp200.000 itu dibikin untuk pesanan yang grup di bus itu. Terus lama kelamaan ya memang jadi lumayan tarik gitu ya, maksudnya pesanannya lumayan banyak. Terus kita pas awal mah dititip-titip juga Teh, saya sampai saat ini memang belum mendapatkan bantuan dari pemerintah berupa permodalan ataupun yang lainnya kecuali itu perizinan dari dinas-dinas sih saya di fasilitasi lengkap semuanya gratis Teh.

Pertanyaan: Berapa omset yang dicapai?

Jawaban: Omset memang enggak tentu sih tapi di kisaran paling sepi 10juta pernah juga sampai 80 juta gitu ya, cuman standarnya sih di 20-an lah stabilnya gitu per bulan.

Pertanyaan: Apa saja kendala yang dihadapi dalam mengembangkan usaha Rujak Ambu ini?

Jawaban: Kalau kendala yang dihadapi itu memang pemasaran karena untuk menjual rujak di Indonesia gitulah maksudnya di Bandung terutamanya dengan harga saya yang bumbunya doang harga sekian orang itu akan lebih mendingan sama buahnya Rp10.000 itu sudah dengan buah, udah tinggal makan kan. Tapi memang itu bukan market kami sih sebenarnya, market saya itu adalah misalnya orang-orang yang pengen ngerujak tapi nggak mau ribet, menengah ke atas. Terus saya itu fokusnya gimana caranya bumbu rujak yang tradisional Bandung ini bisa

mendunia Teh. Jadi di awal pas di 2013 memutuskan untuk bisnis rujak, gimana cara biar rujak itu diterima di luar negeri. Oh misalnya nggak boleh ada biji asem, kan kalau kita ngerujak di Bandung jeung biji asemna oge aya gitu ya. Tapi kan untuk ke luar negeri enggak mungkin, ini enggak bisa dimakan ya enggak bisa ada. Makanya satu-satunya pertama bumbu rujak yang disaring, maksudnya enggak ada biji asemnya. Tapi kalau biji cabe memang saya survei juga di luar negeri masih membolehkan ada biji cabe mah ya kayak gitu boleh seperti itu. Terus kemasannya harus seperti apa kita pelajari dulu Teh, terus sama lagi tester tester dan alhamdulillah tuh kan waktu pas 2014 perizinan kita udah lengkap tuh diajakin pameran di Malaysia langsung dari situ tuh beneran di gali banget potensi pasar di sana seperti apa konsumen sukanya yang seperti apa. Jadi ketika bazar kan ada tester, ditanyain rasanya terlalu bagaimana gitu walaupun ada yang bilang keasaman kemanisan jadi kita kan menyesuaikan lagi ya. Nah untuk penyesuaian itu butuh hampir 3 tahunan lah 3 sampai 4 tahun nih kita masih meramu lagi resep yang ngepas gitu, biar diterimanya tuh standar banyak.

Pertanyaan: Apakah selalu melakukan inovasi?

Jawaban: Terus berinovasi walaupun memang cuman bumbu rujak aja tapi kita terus menyamakan rasa karena memang kita enggak bisa memuaskan semua konsumen ya Teh. Ada yang senangnya pakai terasi, ada yang senangnya asem banget atau gimana. Tapi saya ngambilnya di setiap bazar itu dari 10 orang senangnya rasa yang mana gitu diambil yang 8 banyak yang sukanya rasa ini, ya udah saya fokus ke yang itu Teh akhirnya gitu.

Pertanyaan: Terus kalau untuk Rujak Ambu ini sudah memiliki Haki belum?

Jawaban: Alhamdulillah udah. Kita ngurusin hakinya di 2014 baru keluar 2020 pas pandemi, setahun lagi udah mau habis malahan pas nerima.

Pertanyaan: Apa saja dukungan yang diberikan oleh pemerintah? dalam bentuk apa?

Jawaban: Dukungan dari pemerintah itu banyak menurut saya ya, dalam pameran, bazar-bazar. Apalagi yang pertama itu dibawa ke Malaysia itu beneran banget ketika kita bercita-cita ke luar negeri dan memang dapatnya pasar yang luar negeri di sini banyak-banyak di situ. Terus dari mulai P-IRT, halal, izin usaha bahkan nutrition pun itu semua difasilitasi sama negara ya lewat disdagin kota Bandung gratis.

Pertanyaan: Apakah produk ini bergabung ke dalam salapak?

Jawaban: Salapak bergabung dari pas awal ada salapak gitu ya insya Allah, gitu ya saya udah mulai bergabung.

Pertanyaan: Apa saja dampak yang dirasakan ketika bergabung ke salapak ?

Jawaban: Dampak yang disalapak karena saya tuh nggak bisa dipegang semuanya sendiri termasuk online itu saya enggak pegang sama sekali, nah dengan adanya salapak itu mereka tuh ngebantu kita untuk jualan online gitu. Walaupun mungkin

mereka pesannya kan via salapak, kadang saya yang langsung ngirim salapak ngasih itunya.

Pertanyaan: Apakah sudah memiliki tim manajemen dalam menjalankan usaha?

Jawaban: Tim management mah belum ya, belum berupa tim. Jadi kita masih keluarga aja.

Pertanyaan: Apakah laporan keuangan sudah dikelola dengan efektif dan efisien?

Jawaban: Laporan keuangan saya pakai aplikasi Siapik gitu ya, tapi alhamdulillah sih setiap transaksi itu kan saya pakai Selly jadi minimal ke track lah uang yang masuk itu berapa yang keluar berapa.

Pertanyaan: Melalui apa saja pemasaran dilakukan?

Jawaban: Pemasaran itu walaupun belum efektif banget ya ada shopee, instagram, facebook seperti itu Teh. IG juga kadang dibantu sama mahasiswa karena emang nggak ke pegang gitu sama itu lebih enaknya saya mah bisnis ke bisnis Teh, jadi kayak saya kerjasama dengan dimsum jadi ada dimsum bumbu rujak saya bumbu rujaknya. Sama yang paling besar itu adalah omset kami dari sunpride itu kan PT SSN mereka itu pesan kadang Rp5.000 sampai Rp6.000 itu ya dua hari tiga hari harus selesai.

Pertanyaan: Apakah dalam mengelola usaha dapat memenuhi target, selesai dan dikelola dengan optimal?

Jawaban: Pertama pesannya mah kan Rp3.500 saya selesaikan itu satu minggu itu udah kaget Teh karena saya kan sehari cuman 100 waktu dulu mah saya bilang ke sunpride mampunya berapa, saya bilang oke lah sebulan Rp3.000 kan ternyata mereka ngasih orderan Rp3.500 yang pertama dan itu kita seminggu selesai itu ngeteterannya kayak gimana lah emang awal kami belajar banget sampai sekarang mah Rp2.000 per hari kita sanggup Teh.

Pertanyaan: Apakah dalam menjalankan usaha menjalin kerjasama dengan pihak lain?

Jawaban: Rujak Ambu itu murni produk saya sendiri ya, paling kerjasamanya itu dengan petani Teh, petani gula aren karena kita khusus jadi si gula saya tuh enggak dari pasar jadi tangan pertama terus harus dipastikan dia itu enggak pakai pengawet atau bahan-bahan tambahan yang aneh-aneh lah gitu jadi memang murni.

Pertanyaan: Kemana saja supply rujak ambu?

Jawaban: Supply-nya yaitu ke perusahaan sunpride, konsumen langsung, atau juga ke hotel-hotel dan cafe-cafe yang ada menu rujaknya.

Pertanyaan: Apakah usaha yang dijalankan sudah pernah go global atau belum?

Jawaban: Kita waktu itu pernah ada buyer dari Australi, pas pandemi itu stop sampai sekarang belum mulai lagi. Nah kemarin pas sebelum pandemi mah itu rutin

setahun itu bisa 5 kali kirim ke Australi, terus pas lagi pandemi saya dapat orderan dari Hongkong sama Newzeelan ada juga untuk ke Dubai. Tapi memang enggak ekspor langsung satu kontainer tapi mereka yang pesan 50 dus misalkan terus kita anterin ke gudang mereka.

Pertanyaan: Bagaimana saran untuk pengembangan UMKM di Kota Bandung?

Jawaban: Saran saya untuk pemerintah ya memang perlu banget lah UKM itu untuk di rangkul seperti itu untuk memajukannya juga, terus kayak untuk pameran-pameran internasional yang saya rasakan itu memang berdampak untuk orang-orang yang memang pinginnya Go Global itu pameran internasional itu berdampak banget. Namun setelah udah disiapin ni Teteh, saya udah 10 tahun menyiapkan diri ketika pameran di Thailand dapat orderan kan dari Taiwan tapi kita angkat tangan karena kan ketersediaan kecombrang bahan bakunya saya masih belum apa ya belum punya ini banyak. Tapi kan pulang dari Thailand tuh jadi kita minimal itu armadanya kayak petaninya udah disiapin, nanem combrang jadi punya tanem sendiri, cengeng udah sendiri. Sampai sekarang kan bisa 2.000 per hari itu karena kita udah ready nih bahan baku dan sekarang tuh ketika sudah ready ya ini peluang pasarnya justru. Kayak yang saya rasakan pribadi itu butuh banget pemerintah tuh nge nih UKM yang udah siap untuk ekspor, dikasih lagi kesempatan untuk benar-benar pameran di luar negeri itu karena benar-benar sudah siap gitu.

Pertanyaan: Apakah pernah mengikuti pameran internasional?

Jawaban: Baru ikutan yang MUFG Malaysia 2014 sama Taipei 2016.

Pertanyaan: Apakah dengan mengikuti pameran, dapat memperluas promosi usaha?

Jawaban: Untuk pameran internasional yang saya ambil tuh bukan untuk buat dikenal dulu Teh, tapi tes pasar. Kita pingin tahu mereka itu suka rasa seperti apa, diterima enggak sih produk kita gitu untuk awal kita datang ke sana tuh lebih ke situ. Bahkan Siti tuh dari tahun 2020 tuh udah kirim rujak itu ke Texas, sampai ngirim sampel di Texas terus kita tuh ngerujak bareng di Texas, sampai di festival fashion yang di Texas Indonesia Festival Week itu. Jadi nyobain mereka tuh senangnya rasa seperti apa, kita sampai kuesioner gitu survei beneran. Siti bikin survei pasar sebelum kita penetrasi ke Texas, Siti udah survei dulu dari tahun 2020 sudah ngumpulin data sebenarnya mah.

Pertanyaan: Apa saja yang harus disiapkan oleh pelaku UMKM dalam memulai usahanya?

Jawaban: Yang harus disiapkan itu adalah bahan baku, kesiapannya dari prodaknya dulu kan. Maksudnyakan kita cari pasar gambar-gomber ketika pasarnya brek langsung banyak siap enggak kan, jadi harus disiapkan dulu produknya sudah, standarnya sudah mencukupi, timnya juga harus diperhatikan gitu, baru ke market sih sebenarnya harus dikuatin dulu dari dalam.

Pertanyaan: Bagaimana pandangan mengenai pentingnya branding?

Jawaban: Branding itu penting banget, apalagi sekarang ya cuman mungkin sekarang branding akan lebih mudah ya dengan langsung viral-viral gitu ya. Karena

yang Siti lihat sekarang itu satu brand baru masuk aja kalau udah influencer yang nge-review-nya nu bararagus mah bisa langsung terkenal, jebred. Enggak kayak saya gitu ya, beneran 10 tahun teh bertahap merintis tanpa yang kayak gitu memang agak berat juga ya untuk bersaing dengan yang branding-nya pakai iklan gencar gitu.

Pertanyaan: Permasalahan mengenai periklanan UMKM terkendala dengan regulasi, seperti UMKM itu jika melakukan promosi hanya bisa melalui akun resmi yaitu info Bandung?

Jawaban: Iya. Maksudnya tuh kan tapi anu ngaakses info Bandung teh saha atuhnya kan, maksudnya tuh kita dikasih fasilitas untuk mempromosikan produk di kolam itu, tapi di kolam itu aya ikanan ga? Maksudnya ada masanya enggak gitu kan, jadi efektifnya gimana gitu ya Teh, nyadiiklankeun teh di nu rame gitu Teh-nya.

Pertanyaan: Apakah mempunyai anggaran khusus untuk melakukan promosi?

Jawaban: Ada atuh Teh sebenarnya, tapi enggak banyak gitu kan. Ada misalnya kayak bazar-bazar kita kan nyediain sampel kayak gitu karena itu udah termasuk biaya promosi, terus kayak ngasih ke siapa minta difotoin apa gitu kan itu masuknya biaya promosi. Cuman memang dianggarnya belum banyak gitu, padahal mah itu kalau menurut saya juga memang biaya promosi itu perlu dianggarin untuk dapat yang lebih. Cuman saya belum punya tim, tim yang bisa nganggarin misalnih saya anggarin nih 2juta, timnya itu bisa bergerak terus dan ketahuan nih dapetnya tuh bisa gimana Teh, belum sampai di situ.

Pertanyaan: Apa saja kendala yang dihadapi secara umum oleh UMKM ?

Jawaban: Kendalanya paling harga bahan bakunya memang enggak bisa digimanain kan fluktuatif ya kita mah, itu mah kondisi alam dan lain-lain. Tapi kita tuh enggak bisa naikin harga, itu salah satu kendala banget bagi UMKM gimana caranya nih harga bahan baku tidak mempengaruhi harga jual karena si pembeli mah susah untuk dinaikkan harga. Yang kedua itu biasanya permodalan, kalau waktu Siti ah modal Rp200.000 atau Rp300.000 mah meren enggak usah. Tapi kan ketika kami tuh kayak sunpride itu order sekali itu kayak 40juta atau 30juta, ya pastilah mentok gitu ya di permodalan biasanya terus sama yaitu promosi. Sebenarnya mah kita butuhkan itu untuk promosinya gimana caranya kita dapat pembeli gitu, kita udah ready nih barangnya. Pangpromosiin sebenarnya, karena UKM itu lebih ke produsen dia tuh fokus diproduksi butuh timnya pangngajualkeun, pangmasarkeun apalagi kalau pemerintah ngesupport ini banget. Pemasarannya dipegang sama pemerintah da jalan atuh dengan anggaran pemerintah luar biasa, supportnya enggak harus pameran gini. Pameran gini juga alhamdulillah ya biaya tinggi juga mereka ngasih, tapi kan kalau dengan digital dipromoin enggak semahal yang begini efektifnya bisa tinggi gitu.

Pertanyaan: Apakah kebijakan dari pemerintah itu sudah mewadahi kebutuhan dari UMKM itu sendiri?

Jawaban: Udah lumayan banyak Teh, da pemerintah juga sekarang mah Masya Allah ya ngebantu banget program-programnya ngebantu UMKM itu udah banyak. Cuman kadang sasarannya nih Teh, programnya udah bagus kadang sasarannya tuh

ada yang meleset kurang tepat sasarannya seperti itu saja. Kalau programnya menurut saya tuh udah perfect bagus tinggal perjalanannya di lapangan.

Pertanyaan: Karena butuh sosok pelaku UMKM yang seperti Ibu, kadang mindset pelaku UMKM kan bukan untuk branding bukan ke bagaimana mencapai sasaran untuk produsen gitu untuk konsumen gitu. Tapi mereka tuh kebanyakan gimana nih biar balik modal gitu padahal branding-nya enggak dipikirin kebanyakannya kayak gitu. Nah itu kalau Ibu bagusnya mindset-nya luar biasa.

Jawaban: Alhamdulillah kalau itu mah mindset pedagang bedakan pedagang sama bisnis, Kalau menurut saya branding itu perlu karena untuk tabungan kita ke depannya makanya si produk ada tanggung jawab dengan kita ngasih merek kita punya tanggung jawab moral si produk itu harus bagus karena mikir ke depan nih, biar berkelanjutan mereka berlangganan seperti itu.

Jadi yang ngedamping UMKM itu adalah teman-teman UMKM, memang enggak semuanya ya tapi kan rata-rata mereka tuh pengusaha tapi ketika sudah mendampingi udah enggak jalan. Jadi mereka itu ngedamping aja gitu, fokus ngedamping mungkin tapi kan yang real-nya bisnis pribadi mereka itu jalan enggak. Akhirnya teh UKM teh daripada dagang udah ga laku mendingan ngedamping yang dapat gaji bulanan, kan minimal tuh ada basic ilmunya gitu Teh, saya teh jadi kadang ada saya di damping “kok gini” temen-temen yang ngedamping asal Teh absen, tanda tangan udah weh cair aja gaji dia, loh kok gini sedangkan saya kalau sama kang Fadli sebelum kang Fadli jadi pendamping, aku apa-apa nanya ke kang Fadli ini tuh digimanain. Bisnis bikin slide itu kaya gimana aku kan ga bisa pisan, kang Fadli waktu masih mahasiswa kenek ngebantuin.

Jadi yang pendamping-pendamping ini memang sebenarnya ada yang bagus ada yang beberapa kayak gitu kan, kasihannya tuh UKM yang didampingi sama pendamping yang kurang. Aku suka nanya kang aku deuk nyieun ie dikumahakeun? Dia teh, Teh koskieu carana gini-gini. Ini ya pendamping yang beneran, aku mah kalau dapet pendamping diaksimalkan dimanfaatkan. Tapi kan teman-teman aku yang lain tuh naon pendamping saya mah ka rumah minta tanda tangan, geus we beres. Jadi misalnya di satu kecamatan satu pendamping megang 20 UKM. Tapi kan kadang absen-absen jadi enggak apa ya namanya pendamping gimana sih kan ngedamping dia butuhnya apa, kalau menurut saya. Tapi kan karena temen-temen mah da polos, ah bae da gratis untung we bisa aya pendamping oge. Mereka dapatnya segitu, kalau saya kan orangnya nuntut lu dibayar untuk mendampingi kita harus ngegali kita buat naik dong gitu kalau saya mah kayak gitu tapi kan yang teman-teman teh heunteu, jadi sayang banget nih. Jadi maksudnya harus ada juga pendamping itu ada apanya ya berprestasilah maksudnya teh, beneran dia itu bisa ngedampingin ada hasilnya nih dampingan yang dia damping itu asal nya begini tuh jadi begini dengan dia ikut mendampingi ada rapot-nya lah gitu maksudnya teh. Ini mah sebagai aku UKM ya, nah kan kita lihat juga bisnis pendampingnya punya bisnis apa yang bisa jadi di share. Minimal dia punya bisnis yang udah *settle* dong makanya dia bisa ngedampingin, tapi kalau misalnya pendamping bisnisnya aja gimana gitu enggak jalan ya itu. Kalau saya sih berpikirnya seperti itu lihat tuh “Lu ngasih tahu aku ini harus begini, lu usahanya apa? udah sampai tingkat mana misalkan” saya mah orangnya begitu tapi enggak tahu yang lain, tapi menurut saya itu penting.

TRANSKIP WAWANCARA

STRATEGIC BENCHMARKING INOVASI KEBIJAKAN USAHA

MIKRO KECIL MENENGAH KOTA BANDUNG DENGAN SEOUL

KOREA SELATAN

Nama Informan : Muammar Khaddafi, Muhammad Qadafi, dan Dientje
Andriani Kusuma

Jabatan : Analis Perdagangan

Tanggal Wawancara : 16 Agustus 2023

Waktu Wawancara : 10.00 – 11.30 WIB

Tempat Wawancara : Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Bandung

Muammar Khaddafi (Kemal) saya disini sebagai analis perdagangan sub koordinator ekspor impor

Muhammad Qadafi (Dafi) sebenarnya kami bertiga itu analis perdagangan tapi ada jabatan sebelumnya kan ketika kepala seksi ya, jadi subkoor fasilitas promosi ekspor

Dientje Andriani Kusmana analis perdagangan subkoor pengembangan ekspor

Pertanyaan: Apa saja inovasi kebijakan untuk pengembangan UMKM yang dilakukan oleh dasdagin bidang perdagangan luar negeri ini Pak? Kira-kira inovasi kebijakan UMKM itu ada apa aja dan seperti apa?

Qadafi: Kami kan bidang perdana luar negeri ada tiga sub kegiatan. Kegiatan besarnya namanya apa ya, pokoknya sub kegiatan di saya namanya misi dagang bagi produk ekspor unggulan itu pedomannya dari permendagri ya untuk urusan kode besarnya si sub kegiatannya. Nah salah satu kegiatan sub kegiatan yang kegiatan yang kita lakukan untuk mendukung sub kegiatan itu kadang kebalik-balik ya, ada misi dagang ke luar negeri. Misi dagang itu kebetulan untuk tahun ini kemarin ke Korea sama Bu Kadis, kalau satu lagi karena judulnya misi dagang tapi keterbatasan anggaran kita pameran ke Bali. Kenapa ke Bali? karena kita beranggapan bahwa di sana akan lebih gampang mendapatkan calon buyer ya, wisatawan-wisatawan asing walaupun banyak juga regional Indonesia gitu.

Dientje: Seperti Pak **Dafi**, kalau Pak **Dafi** dia lebih menonjolkan ke luar negerinya kalau di bagian saya itu lebih ke pameran yang bertaraf internasional, seperti IFEX (*Indonesia International Furniture Expo*) dan TEI (*Trade Expo Indonesia*) saya kebetulan menjadi lini sektornya itu. Jadi pameran-pameran yang dilaksanakan di dalam negeri tetapi bertaraf internasional seperti IFEX misalnya itu kan buyer-nya datang ya, diundang oleh panitia untuk datang ke pameran itu, begitu juga TEI. Kalau TEI dia lebih terprogram karena atase-atase perdagangan yang ada di luar negeri itu oleh Kementerian Perdagangan diwajibkan membawa buyer pada saat pameran nanti berlangsung gitu. Kalau IFEX itu untuk biasanya untuk *furniture* dan

home decor pangasanya, tapi kalau buat TEI itu multi prodak jadi semua prodak yang UKM yang kami miliki itu biasanya kita bisa ikut sertakan tapi sebelum tahapan pameran kita biasanya sudah ada verifikasi lapangan dan kurasi dulu untuk menentukan siapa yang bisa kami fasilitasi mengikuti pameran tersebut.

Kemal: Kalau saya sendiri sebagai sub koordinator ekspor impor, jadi *finishing* dari pengembangan ekspor Ibu **Dientje** terus dari Pak **Dafi** yang udah dibina oleh mereka itu akhirnya itu *finishing*-nya kan untuk ekspor. Jadi kalau saya lebih ke legal dokumen lebih ke forum ekspornya dan tata cara kebijakan ekspornya seperti apa. Nah untuk di kegiatan sub kegiatan saya sendiri namanya pembinaan pelaku usaha ekspor, nah di pembinaan pelaku usaha ekspor itu kita mengaplikasikan bagaimana UKM itu mengerti mengenai tata cara prosedur dokumen ekspor impor terutama kita yang dorong itu ekspor. Jadi di kegiatan saya itu lebih ke segi dokumennya. Nah kita ada kegiatan juga namanya kalau misalnya di pusat itu ECP (*Export Coaching Program*) kalau kita namanya Mentoring Go Export, jadi di mentoring go ekspor itu kita mengumpulkan dari data yang ada di Ibu **Dientje** dan Pak **Dafi** itu kita istilahnya cek lagi mana yang udah benar-benar siap untuk ekspor itu dan mana yang benar-benar udah mau ekspor tapi mereka belum mengerti tata cara dokumennya. Nah dari mentoring go ekspor itu kita ada beberapa kali pertemuan ngasih private istilahnya, kepada pelaku usaha UKM itu. Jadi dari 5 kali pertemuan itu bagi mereka, awal ada silabusnya juga bagaimana ekspor? ekspor itu sendiri apa? terus pembiayaannya seperti apa? terus cara negosiasi dengan buyer itu seperti apa? sampai dengan pengiriman ke bayer itu harus seperti apa gitu? terus pembayarannya apakah LC atau seperti apa? itu yang pertama. Yang kedua karena

kita di sini ada pelayanan namanya mungkin udah tahu *Certificate of Origin* (COO) atau biasa disebut Surat Keterangan Asal (SKA). Jadi Surat Keterangan Asal itu menjelaskan sebenarnya itu dokumen bukan izin tapi dokumen yang merupakan paspor dari produk, kalau misalkan produk istilahnya sampai di satu negara tidak bisa dibongkar tanpa ada COO itu yang pertama kegunaannya, yang kedua itu mengurangi biaya masuk negara tujuan ekspor karena kita udah ada perjanjian perundingan baik itu bilateral ataupun multilateral seperti dengan ASEAN dengan Jepang kita ada masing-masing form-nya. Nah karena kita ada pelayanan surat keterangan asal itu, di sini kita ada juga kegiatan namanya Eksportir Meet Day. Nah itu lebih ke kebijakan, kebijakannya dari pusat seperti kebijakan-kebijakan permenda segala macam misalkan untuk ekspor ke satu negara ini apa yang diperlukan, dokumennya seperti apa, terus istilahnya pengurangan biaya masuknya seperti apa. Nah di situ juga istilahnya eksportir-eksportir yang mengajukan SKA ke kita, apabila ada kendala disitu kita jadikan forum ekspor gitu. Jadi kalau saya lebih ke dokumennya.

Pertanyaan: Apa saja dampak yang bisa dirasakan oleh para pelaku usaha yang mengikuti program yang dibuat oleh berbagai subkoor tadi?

Dientje: Pasti ada ya. Misalnya kalau dari subkoor kegiatan saya mungkin ada beberapa pelaku usaha yang sudah mulai mengirim barang, bukan ekspor ya. Maksudnya masih mengirim barang, kalau ekspor tuh harus beberapa kali dulu ya ini baru mengirim barang atau membuka peluang pasar baru keluar negeri. Kemarin

hasil TEI 2022 itu ada beberapa pelaku usaha yang memang akhirnya mendapatkan *follow up buyer* dan sampai bulan kemarin cukup lumayan besar gitu, ada yang hampir 1M lah. Padahal kan boleh dibilang pelaku usaha kita engga terlalu besar gitu ya bukan pabrikan ya rata-rata pelaku usaha kita itu masih boleh dibilang rumahan ya, walaupun ada beberapa juga yang punya kapasitas produksinya memang sudah bagus gitu ya tapi masih boleh dibilang bukan pabrikan maksudnya *handmade* ya. Tapi alhamdulillah ada beberapa yang memang maju seperti crispy macaron itu dia mengisi semua gerai sampel di Taiwan. Terus arafatea mereka kemarin sudah mengirim satu kontainer yang 20 feet itu ke Belanda dan teksturnya itu sekarang lagi di uji lab di salah satu rumah sakit Belanda karena dia mengandung apa ya saya lupa itu ya sangat tinggi sehingga bagus banget buat obat cancer dipakai di Rumah Sakit Harapan Kita dan Rumah Sakit Limijati. Terus livy kemarin yang hasil TEI juga mereka berhasil mengirim lumayan ke Malaysia dan Singapura, jadi ada memang beberapa progres ya yang mereka peroleh setelah mengikuti program-program dari disdagin.

Qadafi: Kalau contoh paling nyata kita kemarin bulan 16-21 Mei melaksanakan kegiatan Beachwalk di Bali di Kuta, salah satunya yang besar gitu pelaku usaha kaya karung goni gitu dibeli oleh turis Nigeria tapi dia untuk di Prancis gitu. Lumayan 320 juta rupiah nilainya, tapi kelihatannya itu akan nambah karena kan tadinya cuma sepatu kan tapi pingin pakai packaging yang lebih bagus jadi lagi di posisi nego biar naik.

Kemal: Kalau di saya jadi hasil yang kita kan mentoring gitu terus mereka ada kendala-kendala apa ini udah mau ekspor ada kendala kita dampingi kemarin. Jadi misal kendalanya dari forwardir atau dari segi pengiriman dan akhirnya mereka-mereka yang istilahnya udah alhamdulillah mereka itu mengirimkan istilahnya sebagai outcamp kita feedback jadi laporan, kemarin saya catat kayak ada perusahaan teh Javatea akhirnya kemarin bisa ekspor itu senilai 6.000 USD. Terus kemarin ada juga perusahaan kraft yang dilihat kemarin laporan juga udah ekspor ke Jerman, Malaysia dan Italia itu udah mencapai 16.450 USD. Terus ada juga ini yang terakhir yang ada keripik singkong juga kemarin laporan nah ini ke Korea, sekarang itu pengiriman yang keempat ini per pengiriman itu dia 3.850 USD jadi udah Alhamdulillah. Sebenarnya dia trader cuman dia udah tahu di mana, jadi istilahnya kalau misalkan sudah saya sudah kerjasama sama yang apa istilahnya produsen keripik singkongnya, jadi udah aja dia mah mau fokus di keripik singkong gitu.

Pertanyaan: Apa saja kendala yang dihadapi oleh para pelaku UMKM di kota Bandung?

Dientje: Kalau kita sih rata-rata ya mereka mungkin secara kualitas mereka sudah bagus, yang menjadi masalah biasanya kapasitas produksinya ada beberapa pelaku usaha seperti waktu hari apa ya saya verifikasi ke lapangan mereka itu dapat order dari Malaysia keripik tempe sampai sampai 5.000pcs tapi mereka belum bisa memenuhi karena kapasitas produksi mereka tidak bisa memenuhi itu gitu loh, ya

mungkin dari sarana dan prasarana mungkin ya mereka itu yang kekurangan itu karena mereka berpikirnya gini ketika mereka dapat order besar seperti itu belum tentu itu akan kontinui kan mereka masih ragu kan apalagi kalau makanan ya. Jadi mereka tuh untuk maju ke depan itu aga sulit karena terlalu memikirkan matematika ekonominya gitu loh tanpa, karena kan kemarin sama kami sih udah disarankan bahwa kenapa sih engga nyoba nyari harian gitu jadi tidak menjadi beban si pelaku usahanya. Mereka tuh belum sampai kesana gitu pemikirannya gitu sebenarnya kapasitas produksi yang masih rata-rata masih minim, karena itu kita masih banyaknya *handmade* sih bukan pabrikan.

Qadafi: Ya umumnya gitu sih, kan tagline-nya Bandung Week Market yang tadi kita Beachwalk tadi ya, tahun keempat tahun ini. Tahun 2022 kemarin kita monitoring di Januari 2023 apa akhir 2022 salah satu pelaku usaha yang hirka ya sepatu ceker, saya sempat ke sana dia dapat pesanan berapa ratus ribu pasang tapi dia nggak sanggup jadinya karena kapasitas produksi kan minim karena ya tenaga kerja minim, modal juga minim barangkali, tempatnya juga. Jadi sebenarnya efek domino ya, sebenarnya dia udah punya pasar, dia punya market yang jelas ada yang mesen bahkan, tapi tidak bisa dipenuhi akhirnya ya dipenuhinya ya kayak perusahaan dalam negeri lagi kayak waktu itu dia dapat order 3.000pcs ya lumayan. Kemarin juga jam Pala Nusantara dari kayu itu produksinya di Cihampelas, kemarin di Bali dia juga dapat dari PT.Djarum sama dari apa ya lupa lagi 50pcs. Kalau Pala dari segi kapasitas produksi udah siap karena memang karyawan sudah banyak, tempat usaha juga lebih representatif. Tapi sebagian besar itu kapasitas produksi,

keterbatasan modal karena tidak mungkin kita ngemodalin pemerintah cuma fasilitasi aja.

Kemal: Kalau dari sisi ekspor impor jadi setelah kita melaksanakan Mentoring Go Export itu kita evaluasi jadi saya coba ngobrol sama narsum itu, misalnya mereka kalau kapasitas produksi sudah jelas ya kita istilahnya jadi kendala juga, sambil kita dorong tapi pada saat oh iya kapasitas produksi udah oke, udah ada buyer yang jadi kendala itu walaupun mereka udah diikutsertakan dalam Mentoring Go Export ada rasa ahh enggak berani maju istilahnya saya ini apa ngurus dokumennya agak ribet nah gitu. Padahal sebenarnya kalau misalkan untuk ekspor itu enggak seriber yang dibayangkan gimana gitu, tapi kan ada ada tahap-tahap yang harus di istilahnya persyaratan kalau legalitas mah jelas ya sekarang, tapikan sebenarnya mereka kan udah seperti biasa ngirim produk kayak *invoice packing list* tuh udah biasa, kwitansi faktur tuh udah pasti harus ada dan kalau misalkan mereka suka ngirim di dalam negeri juga mereka udah biasa mengirim lewat JNE JNT mereka dapat resi tapi kan kalau untuk ekspor itu sebenarnya sama juga kan mereka mau lewat laut lewat darat yang penting dapat kapal mereka dapat resi juga berbentuk *bill of lading*. Akhirnya kemarin kita kebetulan ada yang fasilitasi juga bagian perekonomian untuk membahas UKM bersama Bea Cukai. Nah 2 bulan kemarin itu kita istilahnya buat forum dulu sama Bea Cukai takutnya kendalanya mereka kan ngedengerin kepabeanan seperti apa gitu, akhirnya kita di bulan kemarin itu kolaborasi sama Bea Cukai mengadakan suatu FGD saya sendiri jadi narasumber. Akhirnya di situ kan ada berapa dari yang Mentoring Go Export itu saya saring lagi menjadi 30 orang yang benar-benar mereka yang tadi saya sebutin yang sudah ada ordernya itu

mereka kita undang. Nah di situ kita istilahnya lebih banyak ke diskusi, sok seperti apa yang menjadi apa kendala-kendalanya di sini ada dari disdagin SK itu seperti ini, jangan takut untuk membuat COO kata saya tuh. Kalau misalkan kemarin kan kalau Mentoring Go Export itu lebih Global kalau sekarang kan lebih kita spesifikasikan misalkan sama saya dijelaskan kan Bapak Ibu udah biasa membuat sudah biasa membuat *invoice packing list*, Bapak Ibu udah biasa ngirim di dalam negeri dapat resi. Tinggal ini yang jadi kendala kan Pak ini harus ada keterangan dari kepabeanan Bea Cukai yaitu Pemberitahuan Ekspor Barang (PEB), jadi salah satu syarat penerbitan SK itu harus ada PEB-nya. Nah ini udah ada nih orang Bea Cukai, akhirnya si orang Bea Cukai itu sendiri berinisiasi ke yang 30 pelaku usaha itu mereka survei kemarin kebetulan Minggu kemarin juga ajak saya cuman kita kemarin lagi ada kegiatan kita juga di sini kemarin tuh ada. Jadi akhirnya inisiasi juga si Bea Cukai itu mendatangi satu-satu ke 30 pelaku usaha itu dengan membawa laptop untuk membawa aplikasi PEB itu. Nah itu jadi kita kolaborasinya seperti itu, nah akhirnya saya ada namanya Pak Wahyudi di Bea Cukai juga WhatsApp Pak ini yang cupumanik udah beres ya, jadi ya kita kolaborasinya kalau dari segi dokumen, kan kebijakan itu kebijakan pusat dari kebijakan permenda itu untuk yang SK itu. Nah akhirnya kita kolaborasinya seperti itu jadi sekarang kapasitas produksi misal menjadi kendala terus udah ada solusinya, kapasitas produksi udah dipenuhi, nah itu jadi kendala yang tadi, tapi kita usahanya seperti itu kolaborasi dengan kepabeanan.

Pertanyaan: Apa syarat-syarat yang harus dipenuhi agar para pelaku usaha bisa mengikuti pameran?

Dientje: Karena kita bidang luar negeri maaf ya ini kita bukan mengkotak-kotakan cuman karena bidang luar negeri kan goalnya adalah ekspor bukan hanya sekedar omset tapi yang kita cari itu adalah followup buyer. Jadi kalau kita itu biasanya tuh syaratnya itu mereka itu pertama sudah memenuhi legalitas terus setelah itu disaring dulu dibidang perdagangan dalam negeri di akurasi dulu untuk mengikuti pameran yang sikapnya lokal lah ya masih di Bandung masih dalam negeri, setelah itu nanti sama kita dipilih lagi dari daftar sekian itu kita pilih lagi kira-kira siapa yang memang bisa mengikuti pameran-pameran yang lebih naik kelas lagi jadi ada tahapannya. Karena kita kan memang betul-betul harus selektif ya karena golnya kita memang untuk ekspor kan.

Pertanyaan: fasilitas apa saja yang diberikan atau sebagai dukungan kepada para pelaku usaha? misalkan bentuk pembiayaan atau mungkin bentuk lain:

Kemal: Kalau pembiayaan sih kita engga, kalau pembiayaan langsung mah engga palingan kita yang tadi kita sebutkan aja gitu pameran, pelatihan, pembinaan yang kita fasilitasi jadi kita tidak berbentuk uang.

Pertanyaan: Kalau untuk biaya yang ikut program ke luar negeri itu ditanggung oleh pribadi atau mungkin ada yang support pemerintah?

Qadafi: Nah kalau untuk itu kebijakan pemerintah kota Bandungnya memang akhirnya mereka biaya sendiri. Tapi kaya kemarin ke Korea itu kita bawa 4 pelaku usaha, 3 bersponsor, 1 yang benar-benar, tapi mereka tadinya di komitmen di awal siap biaya sendiri. Nah begitu mereka pingin, Pak pingin dibantu dong dorong administrasi sesuratan ada 2 pelaku usaha dapat sponsor dari BI, 1 lagi dari Djarum, 1 lagi bener-bener biaya mandiri.

Pertanyaan: Apakah terdapat sosialisasi yang dilakukan agar para pelaku usaha itu tahu tentang program-program dari disdagin khususnya dari bidang luar negeri ini?

Biasanya di Instagram, biasanya di awal tahun ketika ada kegiatan di salah satu bidang di disdagin ini dilaksanakan biasanya selalu disampaikan oleh Bu Kadis bahwa program-program kita di tahun ini itu apa saja.

Pertanyaan: Apakah ada regulasi atau payung hukum untuk melaksanakan inovasi kebijakan tentang pengembangan UMKM?

Qadafi: Engga ada sih, kita kan bagian dari pemerintahan daerah artinya kaya tadi. Kalau sebelumnya pelaku usaha kalau ke luar negeri suka dibiayain terakhir tahun 2019 ke Hongkong malah dapat uang saku juga, tapi kebijakan kesini keterbatasan anggaran juga akhirnya pembiayaan cuman untuk ASN kalau pelaku usaha biaya sendiri. Tapi kalau untuk keluar kota seperti ke pameran TEI tadi yang Bu **Dientje** kita sediakan setengah, termasuk yang ke Bali.

Dientje: Jadi misal dari 5 hari kita nyediain 2/3hari untuk akomodasinya, tapi tidak full biar mereka lebih semangat ya. Kalau kita full membantu mereka takutnya mereka engga semangat hare-hare aja da istilahnya saya untung ga untung nothing tulus kan karena gratis ini malah dianggap jalan-jalan. Memang salah satu pembelajaran juga buat mereka bahwa kita ga main-main gitu loh untuk mengikuti pameran, makannya kita ga full fasilitas.

Pertanyaan: Apakah ada kerjasama yang dilakukan dengan pihak lain?

Engga sih koordinasi aja gitu, kalau kemarin kan dengan Bea Cukai gitu kan. Istilahnya kita up yang ada jadi kendala di UKM itu apa akhirnya kita koordinasi dulu dengan mereka kebetulan Oh iya Pak ini mau ada kita juga mau ada kegiatan, akhirnya kita kolaborasi aja untuk memberikan solusi gitu kan. Tapi kalau kerja sama khusus mah engga, cuman kerjasamanya di bidang perdagangan luar negeri tadi selebihnya lebih ke koordinasi.

Pertanyaan: Sudah berapa kali pameran yang dilakukan di Korea Selatan?

Kalau yang di Korea itu yang rutin kita ikuti boleh dikatakan hampir dikatakan rutin yang Handarty Korea itu ya, saya liat dokumen pertama kita ikut itu 2017 dulu namanya Handmade Korea terakhir kemarin 2023. Kalau tahun 2021 kita kirim produknya ya, kebeneran EO yang biasa kita ini EO langganan juga penyelenggara handarty ini.

Pertanyaan: apakah ada kerja sama khusus yang dilakukan dengan korea selatan berkaitan dengan perdagangan ini atau hanya kolaborasi tadi?

Qadafi: Engga, *Sister City* mah kita dengan Suwon.

Dientje: Kebetulan Saya pernah di disbudpar kalau ga salah pernah ada kerjasama tapi bukan dengan dinas ini ya, pernah ada kerjasama disbudpar dengan Seoul. Kalau dari sisi perdagangan tidak ada, cuman dari sisi pariwisata ada.

Qadafi: Kemarin pas ke Korea saya ketemu Jaka (Little Bandung) tempat dia kena proyek sebenarnya mau. Tapi Desember ini dia mau migrasi ke Indonesia nyusul Bapak nya, Bapak nya udah jadi WNI.

Pertanyaan: Apa saja tantangan yang dihadapi dalam pengembangan UMKM sendiri khususnya di bidang perdagangan luar negeri?

Kemal: Tadi kita bagaimana kalau untuk UKM itu bisa ekspor, akhirnya tantangan itu dijadikan di tuangkan ke kegiatan di kita gitu. Yang pertama mungkin kalau di sisi ini kan bagaimana kita memperkenalkan nih produk UKM ini ke luar negeri gitu ya, yang istilahnya itu bagaimana supaya kayak tadi kan Ibu bilang kok produk di luar bisa terkenal di sini gitu kan kayak mie ramen, kenapa sih engga produk kita yang terkenal di sana. Tantangan yang selanjutnya kondisi ekspor impor ini bagaimana sih istilahnya menguatkan pemahaman si UKM ini perihal ekspor gitu. Da misalkan udah dibina untuk di promosi segala macam kan ujung-ujungnya tuh untuk ekspor karena kan kita indikator kinerja utama gitu tuh pertumbuhan nilai ekspor kita ada target sesuai RPJM, nah kita target 2023 ini 324juta US Dollar jadi

ya tantangannya itu yang mungkin kalau di sisi ini kan memperkenalkan terus dari sisi ekspor itu ujung-ujungnya finishing-nya ekspor itu bagaimana sih jadi mindset si UKM itu supaya ekspor itu tidak ribet gitu. Masa yang udah biasa ekspor juga bisa kan, teman-teman UKM yang lain. Cuman ya itu karena mereka ada rasa yang kekhawatiran itu dari sisi dokumennya Pak, apalagi kalau ngedenger Bea Cukai segala macam. Nah akhirnya kita hapus supaya ini juga mengubah mindset untuk ekspor sama aja sih kayak apa istilahnya memasarkan di dalam negeri hanya beda nama dokumennya aja.

Qadafi: Tantangan berikutnya sepertinya mereka hambatan bahasa ya, keterbatasan kemampuan bahasa asing. Jadi beberapa kali termasuk yang tadi ke Nigeria itu untungnya rada bisa Bahasa Indonesia. Saya sempat ada kegiatan juga dengan BKPSDM sempat rapat saya minta fasilitasi bisa ga UKM ini didik istilahnya untuk bahasanya kursus singkat yang bisa mengupgrade menaikkan TOEFL nya atau apalah minimal secara tulis menulis via email bisa lancar, itu sih salah satu tantangan yang dihadapi.

Dientje: Kalau yang saya hadapi di lapangan itu jadi kebanyakan mereka mindsetnya itu jadi yang penting mereka sudah bisa hidup aja dulu, jadi tidak mau atau sulit untuk diajak ayo kita maju ayo kita naik tingkat lagi ayo kita ekspor. Banyaknya seperti itu, kan sebetulnya kayak kemarin yang sudah tadi saya infokan ada pelaku usaha yang mendapat pesanan 5.000pcs mereka itu ga mau, mereka itu engga mau mengambil dengan alasan katanya harus ngajar dulu, harus ini dulu, kan sebetulnya itu proses yang bisa mereka lewati untuk memenuhi itu kan. Jadi

misalnya yang mereka bisa penuh berapa ini sambil berjalan belajar gitu. Nah mereka itu mindset nya yang penting saya sudah bisa hidup dulu, masalah ekspor dan sebagainya mereka belum punya ini untuk kedepannya seperti itu gitu. Terus kadang mereka juga ada beberapa pelaku usaha yang keukeuh sama produknya tidak misalnya menurut kita ini bagusnya diginiin loh supaya memenuhi permintaan dari luar atau mengikuti zaman, tapi mereka masih idealis enggak saya maunya gini ya gini.

Pertanyaan: Berarti sulit juga untuk transfer knowledge ya?

Iya betul sangat sulit, ada beberapa tapi tidak semua. Kita harus pelan-pelan harus bertahap enggak bisa langsung ini, jadi case by case. Jadi ngasih tau dulu kalau di luar negeri itu keinginannya seperti ini sekarang trend nya seperti ini. Untuk mindset mereka itu ada beberapa yang keukeuh itu aja gamau berubah.

Tambahan tantangan

Kemal: Salah satu yang jadi kendala juga kalau untuk UKM khususnya makanan yang jadi kendala itu expired, jadi expired untuk ke luar negeri itu kalau saya konsul dengan orang PEN ya jadi kalau untuk makanan itu minimal itu 10 bulan karena kalau misalkan dia by deer itu sama *customs clearance* sama apa-apa itu kita terpotong sebulan kurang lebih terpotong sebulan sampai sebulan setengah. Jadi yang jadi kendala itu kalau sertifikasi, nutrivision fake juga, nah ini untuk pertama itu expired minimal untuk makanan 10 bulan. Beberapa UKM di kita yang udah ada

minat di luar negeri tapi kendalanya expire 5 bulan, terus dari nutrivision fake nih ada sempat ya mudah-mudahan tidak terulang lagi ada salah satu UKM kita yang udah dia pede dengan nutrivision fake yang dia punya akhirnya dia kirim ke Korea di Koreanya dihanguskan. Nah engga bisa *customs clearance* makanya saya menganjurkan kalau misalnya udah ada produk makanan yang sudah fix nih udah buyernya udah oke, selain nutrivision fake ke UNPAS ke teknik pangan nutrivision fake nya uji mutunya tapi saya sarankan juga dia mengeluarkan sedikit inilah untuk Sucofindo. Kalau Sucofindo jadi dia punya sertifikasi tiap negara misalkan untuk Korea itu harus seperti apa Jepang itu harus seperti apa dia masukin aja dulu kesitu nanti dia 0,0 juga kelihatan gitu, jadi dua angka dibelakang. Jadi dikit juga kelihatan bahwa ini belum bisa masuk ke negara yang dituju karena makanan itu seperti Jepang, Korea sama Australia itu *streng* pisan. Nah itu salah satu kendala tuh jadi untuk makanan khususnya tapi kalau untuk yang fashion, craft gitu kan. Soalnya kenapa makanan karena itu buat konsumsi istilahnya warga mereka ya, dulu juga saya di Australia itu sampai kayak di McD KFC itu enggak boleh ada sambal saus aja. Jadi ini juga untuk yang produk-produk pedas juga itu agak hati-hati gitu kan kalau masuk-masuk ke negara tertentu itu salah satunya.

Dientje: Mereka juga kebanyakan memang sangat-sangat menghindari memakai bahan pengawet gitu ya, mereka itu ragu-ragu untuk memakai bahan pengawet karena mereka tuh sekarang sudah menyadari *healthy food*. Jadi ya itu salah satu kendalanya karena istilahnya dilema kenapa tidak memakai bahan pengawet makannya kenapa *expired date* nya itu cuman bertahan 3 bulan 4 bulan, mereka

mau pakai bahan pengawet itu takutnya nanti engga boleh sama pemerintah karena belum ada regulasi yang jelas ya.

Qadafi: Jadi di satu sisi buyer harus *expired* lama, di satu sisi mereka terkendala dengan itu untuk makanan ya.

Pertanyaan: Apakah terdapat program yang belum terlaksana atau belum optimal sesuai dengan target?

Dientje: Kayaknya dari tahun ke tahun kita semakin membaik ya, Alhamdulillah semakin membaik dan tercapai lah ya.

Kemal: Soalnya balik lagi kita kan tadi ada yang target RPJMD itu kita bidang perdagangan luar negeri itu realisasi ekspor dan alhamdulillah bisa tercapai itu sih patokannya ya.

Qadafi: Ketika covid juga 2020, kita inovasinya dengan *virtual business matching*. Jadi ada kerjasama, bantuan ke KBRI&KJRI yang ada di luar. Jadi usaha kita untuk promosi, untuk fasilitasi terhadap pelaku usaha tetap jalan.

Pertanyaan: bagaimana kesiapan pegawai sendiri dalam menghadapi berbagai perubahan zaman yang dinamis? apakah sudah optimal atau mungkin dari segi sumber daya yang dimiliki disdagin kurang atau seperti apa gitu kesiapan pegawainya?

Kemal: Kalau dari kita sih kesiapan kalau anggaran sih kita sesuaikan ya, kita coba bagi-bagi ni kita prioritasnya seperti apa nih. Nah kalau dari saya sendiri, misalnya skala saya dari sisi ekspor impor tuh kita harus cepat memahami kebijakan dari pusat dulu. Jadi kalau kita kan ada pelayanan, ada Surat Keterangan Asal (SKA). Jadi kemarin tuh biasanya untuk Eropa di 2020 itu masih menggunakan kita di SKA itu ada form A, form B sesuai negara. Nah untuk Eropa kemarin masih pakai form A, nah tahun 2020 itu drastis tuh si Eropa tuh pemerintahannya minta bukan SKA lagi tapi menggunakan Deklarasi Asal Barang. Nah itu harus kita kesiapan SDM kita sebelum menginformasikan ke para pelaku usaha UKM atau eksportir kesiapan kita dulu SDM kita yang harus dikuatkan dulu pemahaman kebijakan tersebut, karena kan dari sesi kebijakan itu ada produk memasuki suatu negara itu ada yang disebut diperbolehkan ada yang lintas itu yang dilarang dan dibatasi. Nah jadi kesiapan kita dulu SDM yang sebagai pelayan masyarakat dulu ya dikuatkan sebelum sebelum kita menginformasikan ke UKM atau eksportir baik itu dari kesiapan pemahaman tentang kebijakan yang pertama kebijakan, yang kedua pemahaman tentang tata cara prosedur apa saja yang belum dipersiapkan dokumen dan, yang ketiga mengenai sistemnya sebagai karena kan kita semua sekarang udah online pelayanan juga sekarang sudah online. Nah itu 3 itu jadi yang pertama kebijakan, yang kedua tata caranya, yang ketiga itu nah kita pemahaman tentang tata cara dari sistemnya gitu. Jadi tata cara bagaimana pengajuannya, bagaimana penerbitannya secara sistem gitu.

Pertanyaan: Berarti sudah cukup baik gitu ya Pak ya?

Kemal: Insyaallah, jangan sampai keduluan sama eksportir dan UKM ternyata Pak ini kita nih tahu-tahu ada yang ngajuin, sedangkan ini pengajuan apa gitu, jangan ada yang sampai seperti itu (kudet). Seperti yang kemarin kan yang alhamdulillahnya itu kita ada Deklarasi Asal Barang jadi yang tadi Eropa itu sekarang udah sistem versi 2 bulan Juli kemarin tuh, sistem 1 tuh udah ditutup yang biasanya ekspor itu udah enak gitu menggunakan pakai sistem 1 sekarang pake sistem 2. Mau engga mau kan Juli itu udah ke sistem 2, nah Juni itu kita harus udah ada sosialisasi sebelum kita mensosialisasikan ke UKM walaupun kita mengundang dari Kementerian sebagai narasumber tapi SDM kitanya dulu sebagai pelayanan yang harus paham lebih dulu.

Pertanyaan: Kalau untuk kriteria keberhasilan nih, menurut Bapak Ibu ini kira-kira menjadi kriteria keberhasilan bagi UMKM Kota Bandung?

Qadafi: Kalau karena kami golnya ini karena perdagangan luar negeri ya, kita anggapnya berapapun yang terkirim keluar itu dianggap berhasil.

Kemal: Nah kayak tadi ada kebanggaan tersendiri lah ke kitanya jadi ada laporan, ada *feedback* nya kayak tadi kan follow up order terus dia di foto di depan kontainer juga seperti ini kan dia ngirim kayak gini kita untuk udah senang juga kan gitu. Jadi selain tadi yang saya sebutin ada nah ini udah dikirim ada yang sudah diterima di Cina terus ini mau pengiriman itu juga udah suatu keberhasilan.

Qadafi: Terlepas berapapun itu yang penting kan golnya kesana.

Kemal: Jadi nilai anggaran kita yang dikeluarkan itu sebenarnya dibandingkan dengan nilai ekspor dia tuh lebih besar gitu, itu sudah menjadi satu kebanggaan bagi kita. Kita mengeluarkan anggaran engga seberapa tapi nilai ekspornya yang jauh lebih besar gitu kan, suatu tercapaian lah *outcome* buat kita.

Qadafi: Walaupun omset mah bukan tujuan utama ya, namanya kita kan perdagangan ya.

Pertanyaan: Kalau untuk diskresi Pak, ada engga ya kira-kira diskresi peraturan atau keputusan yang diambil?

Dientje: Kita kan lebih menurut ke atas ya ke pusat ya, jadi apapun yang kita lakukan harus sesuai dengan peraturan yang ada lebih tinggi dari aturan kita.

Qadafi: Diskresi mah kita engga ada, sebagaimana pun sebenarnya kita tinggal koordinasi aja sih.

Pertanyaan: Apa harapan untuk UMKM di Kota Bandung?

Kemal: Kalau dari saya sendiri sebenarnya apa yang kita bina selama ini bisa diterima dengan mereka dan bisa di aplikasikan oleh mereka istilahnya. Terus mereka udah bisa ekspor itu udah harapan bagi kita, terus kalau dari sisi ekspor impor itu kita suka ada yang namanya monitoring untuk evaluasi seperti yang saya

lakukan sekarang yaitu kan fluktuatif tuh kalau misalnya nilai ekspor. Jadi bulan ini produk A lagi naik, tekstil lagi naik, terus bulan depan alas kaki lagi naik. Nah jadi kan fluktuatif yang penting harapan dari kita sih apa yang telah kita sampaikan pelayanan yang kita sampaikan mendapatkan nilai yang bagus di mata mereka lah istilahnya.

Qadafi: Bagaimanapun kita dari sisi pelayanan ya yang penting dekat kepuasan pelaku usaha misalnya kalau kita bawa yang tadi ke Beachwalk itu Pak makasih kita udah terbuka wawasannya seperti itu. Ada pelaku usaha yang kita bawa 2022, kemarin itu datang ke sini ya dia mengakui ternyata kayanya Bali bukan pasar saya jadi terbuka juga dari sisi mereka yang penting mereka itu belajar gitu mereka waktu di Bali itu memanfaatkan juga dia inisiatif sendiri study touring sama suaminya. Kita lihat manfaatnya ya mudah-mudahan intinya pelaku usaha tetap semangat lah.

Dientje: Selain yang seperti yang sudah diunkapin, kalau saya lebih punya harapan agar mereka bisa lebih mandiri setelah mendapat fasilitasi-fasilitasi dari kita, karena kan tujuannya memang salah satunya kita adalah tujuannya untuk meningkatkan kemampuan dari mereka ya. Harapan saya setelah mereka mendapat beberapa fasilitas dari dinas perdagangan dan perindustrian mereka bisa lebih mandiri dan sampai prodak mereka diterima secara global gitu.

Kemal: Makanya nama kegiatan di saya kan namanya Mentoring Go Export, jadi kita mementor mereka supaya bagaimana menjadi ekspor dan tadi satu lagi harapan saya juga. Apabila mereka mengirim barang walaupun itu *hand carry* atau

istilahnya mengirim lewat via pos segala macam ada laporan realisasi ke kita karena besar kecilnya itu istilahnya barang yang dikirimkan jadi suatu nilai realisasi ekspor bagi kita.

Qadafi: Kemarin tuh di sela-sela acara handarty Korea itu kita sempet *business matching* dengan Idu semacam marketplace besar di Korea Selatan tapi untuk hand craft.

TRANSKIP WAWANCARA

STRATEGIC BENCHMARKING INOVASI KEBIJAKAN USAHA

MIKRO KECIL MENENGAH KOTA BANDUNG DENGAN SEOUL

KOREA SELATAN

Nama Informan : Prof. Lee Jaehoon

Jabatan : Guru Besar Daejin dan Advisor KOIIA

Tanggal Wawancara : 24 Januari 2024

Waktu Wawancara : 9.30-12.00

Tempat Wawancara : Grand Aston, Kuningan Jakarta

English	Indonesian
You said that you're going to write about the SME's in Bandung and you're comparing it with Seoul?	Kamu bilang bahwa kamu akan menulis tentang UMKM di Bandung dan akan membandingkannya dengan Seoul?
Yes, and I have ... dissertation. Wait. I sent ... my dissertation	Ya, dan saya punya disertasi. Tunggu. Saya mengirimkan disertasi saya.
This is a topic, the summary, similar dissertation	Ini topik, ringkasannya, disertasi yang mirip.
We call it Synopsis. That's fantastic. Strategic benchmarking	Kami menyebutnya Sinopsis. Itu fantastis. <i>Strategic benchmarking</i>
Oh, Innovation.	Oh, Inovasi.
Yeah, in South Korea, role model. Because two cities, Bandung and Seoul (are) sister cities. Bi-lateral.	Ya, di Korea Selatan, panutan. Karena dua kota, Bandung dan Seoul

	(adalah) kota kembar. Bi-lateral.
Mhm I understand.	Mhm, saya mengerti.
This is what I gave a lecture yesterday in BAPPENAS Innovation. Because Ibu Wini, the Vice Minister, and then she is pushing forward this innovation.	Ini adalah apa yang saya berikan dalam kuliah kemarin di BAPPENAS tentang Inovasi. Karena Ibu Wini, Wakil Menteri, dan kemudian dia mendorong inovasi ini.
We are actually, the one in Batam, was it about this setting up the innovation centre there	Sebenarnya yang di Batam, kita yang ngomongin tentang mendirikan pusat inovasi di sana
Oh in Batam	Oh di Batam.
In Batam, yes. So the one that was with the headset and uniform is the governor of Batam, Ansar Ahmad. He's... Anyway, let me just read it and then...	Di Batam, ya. Jadi yang menggunakan headset dan seragam adalah gubernur Batam, Ansar Ahmad. Dia... Anyway, biarkan saya membacanya dulu...
Okay, I'm actually qualified to answer this because I was a senior researcher at Korea's small business institute. So SME is my area	Baiklah, saya sebenarnya memenuhi syarat untuk menjawab ini karena saya adalah peneliti senior di institut bisnis kecil Korea. Jadi UMKM adalah bidang saya.
Number one, as I said, if I give you advice, say if you are my doctoral student and then I discuss this matter with you, that I would say that..	Nomor satu, seperti yang saya katakan, jika saya memberi kamu saran, katakanlah jika kamu adalah mahasiswa doktoral saya dan kemudian saya membahas masalah ini dengan kamu, bahwa saya akan mengatakan bahwa...

you said Seoul and Bandung? in kind of a parallel and comparative perspective, right?	kamu bilang Seoul dan Bandung? dalam perspektif paralel dan perbandingan, kan?
Yes, I know.	Ya, saya tahu.
But here the content is a National level. So if it is a background, it's quite fine.	Tapi di sini kontennya adalah level Nasional. Jadi jika ini adalah latar belakang, itu cukup baik.
But you have to bring Seoul and Bandung. Seoul and Bandung always. Not Korea and Indonesia. So this one you have to be very clear.	Tapi Anda harus membawa Seoul dan Bandung. Selalu Seoul dan Bandung. Bukan Korea dan Indonesia. Jadi ini harus kamu pastikan dengan sangat jelas.
And then you know what these universal problems of SMEs that they face challenges?	Dan kemudian kamu tahu apa masalah tantangan universal UMKM yang mereka hadapi?
Kamu tau gak masalah tantangan mengenai SME atau umkn yang kita ...	Kamu tau gak masalah tantangan mengenai UMKM atau umkn yang kita hadapi?
Yes, I know.	Ya, saya tahu.
What are they? Tell me.	Apa mereka? Ceritakan padaku.
In kota Bandung? Okay wait	Di kota Bandung? Oke tunggu.
Okay, now then, okay, Endah is in the right time, on the right space.	Baiklah, sekarang, oke, Endah ada di waktu yang tepat, di tempat yang tepat.
The ... for meeting Small Medium Enterprise (SME), product is still in conflict with the existing policy that the use of promotion via social media can only be throughout the official info (from) Bandung account.	Pertemuan dengan UMKM, produk masih bertentangan dengan kebijakan yang ada bahwa penggunaan

	promosi melalui media sosial hanya bisa dilakukan melalui akun resmi Bandung.
So it's still limited, yeah? For promotion it's still limited.	Jadi masih terbatas, ya? Untuk promosi masih terbatas.
And then grants or financial assistance for business sectors are not yet on target. <i>Jadi akomodasinya nggak sesuai target.</i>	Dan bantuan atau bantuan keuangan untuk sektor bisnis belum mencapai target.
And then lack of socialization regarding the program, profit. And then access to capital profit. The process of accessing capital assistance to banks is difficult.	Dan kurangnya sosialisasi mengenai program tersebut, keuntungan. Dan kemudian akses ke modal keuntungan. Proses untuk mengakses bantuan modal ke bank sulit.
And knowledge about the use of technology and there are still many Small Medium Enterprises who have not registered IPF.	Akses ke banknya susah. Dan pengetahuan tentang penggunaan teknologi dan masih banyak UMKM yang belum mendaftar IPF.
So it is not legal yet.	Jadi belum legal.
And Small Medium Enterprises, it is still not optimal.	Dan UMKM, masih belum optimal. Itulah keadaan di Kota Bandung.
It is the conditions in Kota Bandung.	Itu adalah kondisi di Kota Bandung.
And who doesn't know the Korean production in Bandung. Everyone all knows the Korean production.	Dan siapa yang tidak tahu produksi Korea di Bandung. Semua orang tahu produksi Korea.
Yeah, tteokbokki, jajangmyeon, kimchi, Samyang.. <i>and product South Korean tuh udah go global.</i>	Ya, tteokbokki, jajangmyeon, kimchi, Samyang.. dan produk-produk Korea Selatan sudah go global.

Okay, actually this was my presentation on the economic forum of Blue Economy.	Baiklah, sebenarnya ini adalah presentasi saya di forum ekonomi Blue Economy.
Oh Blue Economy?	Oh Blue Economy?
And then what I did was I brought in this Shumpitaz argument.	Dan apa yang saya lakukan adalah membawa argumen Shumpitaz ini.
(Can I) have material for me?	Boleh saya mendapatkan materi untuk saya?
For you? Of course, yeah. No problem. The only thing you have to do is ask me.	Untuk kamu? Tentu, ya. Tidak masalah. Satu-satunya hal yang harus kamu lakukan adalah bertanya kepada saya.
Here is an argument about this great destruction and innovation alright. So here you have to identify... do you have notes?	Ini adalah argumen tentang kerusakan besar ini dan inovasi baik. Jadi di sini kamu harus mengidentifikasi... apakah kamu punya catatan?
What we have to remember is that there is always what we call causality. Okay. Causality means X causes Y.	Yang harus kita ingat adalah bahwa selalu ada yang disebut kausalitas. Oke. Kausalitas berarti X menyebabkan Y.
All, everything in the universe is based on causality.	Semua, segala sesuatu di alam semesta ini berdasarkan pada kausalitas.
You are here because of the reason. That's the cause. And then you are here is the effect.	Kamu ada di sini karena alasan. Itu penyebabnya. Dan kemudian kamu di sini adalah akibatnya.
Now here, what I would like to know is this innovation based on this, if this is the case.	Sekarang di sini, yang ingin saya tahu adalah apakah inovasi ini didasarkan pada ini, jika itu kasusnya.

Now what is Y? Is it innovation? This is innovation, right? Innovation of SMEs, perhaps, in Bandung, right?	Sekarang apa yang dimaksud dengan Y? Apakah itu inovasi? Ini adalah inovasi, bukan? Inovasi UMKM, mungkin, di Bandung, bukan?
Yes.	Iya
Then in this case, then you have to identify this A vector. Ah sorry, sorry. This X vector, X1, X2, XN. Here, these are all causing this Y	Maka dalam hal ini, maka kamu harus mengidentifikasi vektor A ini. Ah maaf, maaf. Vektor X ini, X1, X2, XN. Di sini, semua ini menyebabkan Y ini.
Now innovation do you mean say innovation or is it innovative policies? which one is it? Is it government policy?	Sekarang inovasi apakah maksudnya inovasi atau kebijakan inovatif? yang mana? Apakah itu kebijakan pemerintah?
Yes, innovation public policy.	Iya, kebijakan publik inovatif.
Oh, so innovative public policy or public support right? Public policies that support SMEs, right?	Oh, jadi kebijakan publik inovatif atau dukungan publik kan? Kebijakan publik yang mendukung UMKM, kan?
Yes.	Iya
Okay, alright. Now, for SMEs, public policy is always concerned on this SME's challenges.	Oke, baiklah. Sekarang, untuk UMKM, kebijakan publik selalu memperhatikan tantangan-tantangan UMKM ini.
Why government is making an intervention on this to ameliorate or account for these challenges because SMEs are very small.	Kenapa pemerintah melakukan intervensi untuk memperbaiki atau memperhitungkan tantangan-tantangan ini karena UMKM sangat kecil.

They don't have enough resources to resolve these challenges, right?	Mereka tidak memiliki cukup sumber daya untuk mengatasi tantangan-tantangan ini, kan?
Right.	Benar.
Normally challenges goes to the six areas. First, they have a financial access problem as you just mentioned.	Biasanya tantangan-tantangan tersebut masuk ke enam area. Pertama, mereka memiliki masalah akses keuangan seperti yang baru saja kamu sebutkan.
And then they have market access problem. And they have a technology access problem.	Dan kemudian mereka memiliki masalah akses pasar. Dan mereka memiliki masalah akses teknologi.
They have a human resources access problem because nobody wants to go to small businesses. They always want to go to larger enterprises, right?	Mereka memiliki masalah akses sumber daya manusia karena tidak ada yang mau bekerja di bisnis kecil. Mereka selalu ingin bekerja di perusahaan besar, kan?
And then there is also the problem of lack of management skills. They don't have this management skills, right?	Dan kemudian ada juga masalah kurangnya keterampilan manajemen. Mereka tidak memiliki keterampilan manajemen ini, kan?
What else did they omit? Oh, there is a lack of information. Information access problems.	Apa lagi yang mereka lewatkan? Oh, ada masalah kurangnya informasi. Masalah akses informasi.
So all these are universal. It's not only SMEs in Indonesia, but also SMEs in Korea, everywhere. Because of the size. SMEs are what?	Jadi semua ini universal. Bukan hanya UMKM di Indonesia, tetapi juga UMKM di Korea, di mana saja. Karena

	ukurannya. UMKM itu apa?
We have SME definition, right? So you first mentioned about what is the definition of SMEs.	Kita memiliki definisi UMKM, kan? Jadi kamu pertama kali menyebutkan apa definisi UMKM.
You have to find out differences there because Korean economy is large. So SMEs in Korea may be large enterprise in Africa	Kamu harus mencari perbedaan di sana karena ekonomi Korea besar. Jadi UMKM di Korea bisa menjadi perusahaan besar di Afrika.
So what is your definition of SMEs here? When you say SMEs, what do you call it? What is SMEs here.	Jadi apa definisi UMKM di sini? Ketika kamu bilang UMKM, apa yang kamu sebutkan? Apa itu UMKM di sini?
So according to her, that SMEs is like an effort towards a business for those people who are coming into the community, for example, fashion, and also food, and such other things.	Oke, jadi menurutnya, bahwa UMKM itu seperti usaha untuk bisnis bagi orang-orang yang datang ke komunitas, misalnya, fashion, dan juga makanan, dan hal-hal lainnya.
SME is defined by the law. It's defined by the law.	UMKM didefinisikan oleh undang-undang. Itu didefinisikan oleh undang-undang.
For example, in the United States, we call it Small Business Act. That's a law. You call in Bahasa, law is <i>Undang-undang (UU)</i> .	Misalnya, di Amerika Serikat, kami menyebutnya Undang-Undang Bisnis Kecil. Itu undang-undang. Kamu menyebutnya dalam Bahasa, undang-undang adalah Undang-undang (UU).
Oh, <i>Undang-undang</i> . Yes.	Oh, Undang-undang. Ya

So, what you have to first have to make is a definite- Define whether SMEs here are the same as SMEs in Korea.	Jadi, yang pertama harus kamu lakukan adalah membuat definisi apakah UMKM di sini sama dengan UMKM di Korea.
For example, some countries define SMEs by number of workers. We used to be like that before 1917.	Misalnya, beberapa negara mendefinisikan UMKM berdasarkan jumlah pekerja. Kami dulu seperti itu sebelum tahun 1917.
Like 1 to 5 are classified as microenterprise.	Seperti 1 hingga 5 diklasifikasikan sebagai mikroperusahaan.
And 6 to 15 is defined as a small enterprise. And the 51 to 299 is defined as a medium enterprise, or something like that. It was defined by law.	Dan 6 hingga 15 didefinisikan sebagai perusahaan kecil. Dan 51 hingga 299 didefinisikan sebagai perusahaan menengah, atau sesuatu seperti itu. Itu ditentukan oleh undang-undang.
What is your law?	Apa hukum kamu?
UU no. 20 by 2008 regarding the SMEs for Regency, its assets according to 15 million rupiah, for infrastructure and for APBN, and for GDP 300 million per year.	UU No. 20 Tahun 2008 mengenai UMKM untuk Kabupaten, asetnya menurut 15 juta rupiah, untuk infrastruktur dan untuk APBN, dan untuk GDP 300 juta per tahun. Bagus sekali. Ya, di Korea sekarang sudah berubah.
Very good. Yeah in Korea now it has changed.	Bagus sekali. Ya, di Korea sekarang sudah berubah.
It says when the average sales of uh.. I forgot. Something like 50 million dollars for average of the last 3 years, for the case of manufacturing. They're defined as SMEs.	Mereka menyatakan ketika penjualan rata-rata uh.. Saya lupa. Sesuatu seperti 50 juta dolar untuk rata-rata 3 tahun terakhir, untuk kasus manufaktur. Mereka

	didefinisikan sebagai UMKM.
So in other words, your article, your journey to identifying Y, starts with whether there is the same definition.	Jadi dengan kata lain, artikel kamu, perjalanan kamu untuk mengidentifikasi Y, dimulai dengan apakah ada definisi yang sama.
So you have to start in your writing, you have to compare whether SMEs are in the same condition.	Jadi kamu harus memulai tulisanmu, kamu harus membandingkan apakah UMKM berada dalam kondisi yang sama.
So you convert ... into ... Okay, and then you actually see whether SMEs actually fit is really comparable. So you start with that. You will do that?	Jadi kamu mengubah ... menjadi ... Oke, dan kemudian kamu benar-benar melihat apakah UMKM sebenarnya cocok benar-benar dapat dibandingkan. Jadi kamu mulai dengan itu. Kamu akan melakukannya?
Okay, yes.	Oke, iya
Otherwise there is no meaning to make a comparison. Then, it is because of that, large enterprises like Samsung, Hyundai, Telkom here, government owned enterprises, they know what to do.	Jika tidak, tidak ada artinya melakukan perbandingan. Kemudian, itu karena itu, perusahaan besar seperti Samsung, Hyundai, Telkom di sini, perusahaan milik pemerintah, mereka tahu apa yang harus dilakukan.
Because they have enough resources already. But SMEs do not have that. So the government make an intervention. But why do they make an intervention? Why?	Karena mereka sudah memiliki sumber daya yang cukup. Tetapi UMKM tidak memiliki itu. Jadi pemerintah melakukan intervensi. Tapi kenapa mereka melakukan intervensi? Kenapa?

Kenapa pemerintah ikut campur terhadap SMEs? Kenapa?	Kenapa pemerintah ikut campur terhadap SMEs? Kenapa?
Ok so according to Endah's answer, is that the government want to boost the developement of the SMEs itself and to expand the rapid growth of the SMEs	Jadi, menurut jawaban Endah adalah karena pemerintah ingin mendorong perkembangan UMKM itu sendiri dan untuk memperluas pertumbuhan cepat UMKM.
No, but actually it is not the reason. Because if you wanna boost the economy, for example in Korea, (our) growth is coming from large enterprises like Samsung. Or like Hyundai	Tidak, sebenarnya itu bukan alasan. Karena jika kamu ingin mendorong ekonomi, misalnya di Korea, pertumbuhan berasal dari perusahaan besar seperti Samsung. Atau seperti Hyundai.
Small businesses do not make that kind of growth. But why? Because they are the predominant number of titled enterprise.	Usaha kecil tidak menghasilkan pertumbuhan seperti itu. Tetapi kenapa? Karena mereka merupakan jumlah perusahaan yang dominan.
Because in Korea, 99% of firms are SMEs. Large enterprises only 0.1%	Karena di Korea, 99% perusahaan adalah UMKM. Perusahaan besar hanya 0,1%.
Oh, only 0.1%. Very significant	Oh, hanya 0,1%. Sangat signifikan
Very big.	Sangat besar.
So 99.9%. It is all around the world. Like in the United States, the same.	Jadi 99,9%. Ini di seluruh dunia. Seperti di Amerika Serikat, sama.
And then they provide employment of more than 80%. Because not everybody can work for Samsung. Not everybody can work for Hyundai. Not everybody can work for Telecom.	Dan mereka menyediakan lapangan kerja lebih dari 80%. Karena tidak semua orang bisa bekerja untuk

	Samsung. Tidak semua orang bisa bekerja untuk Hyundai. Tidak semua orang bisa bekerja untuk Telecom.
So, meaning that SMEs are very important. So, we call it SMEs are the backbone of an economy.	Jadi, artinya UMKM sangat penting. Jadi, kami menyebutnya UMKM adalah tulang punggung suatu ekonomi.
That is why the government, if they collapse because of they don't have resources, then what happens? The national economy collapses.	Itulah kenapa pemerintah, jika mereka runtuh karena tidak memiliki sumber daya, maka apa yang terjadi? Ekonomi nasional runtuh.
So does it really influence Korea?	Jadi, apakah itu benar-benar mempengaruhi Korea?
So, you have to identify that too. So, what is the number of... There are some articles in Indonesia.	Jadi, kamu juga harus mengidentifikasi itu. Jadi, berapa jumlahnya... Ada beberapa artikel di Indonesia.
What is SMEs account for in terms of number of enterprises, in terms of number of employees? You have to identify that.	Berapa persentase UMKM dalam hal jumlah perusahaan, dalam hal jumlah karyawan? Kamu harus mengidentifikasinya.
And make a comparison with? Korea.	Dan membuat perbandingan dengan? Korea.
Okay.	Okay
So, as we said, as you know, Seoul, Bandung, Indonesia, Korea. You don't compare Indonesia with Seoul. You don't compare Korea and Bandung.	Jadi, seperti yang kita katakan, seperti yang kamu tahu, Seoul, Bandung, Indonesia, Korea. Kamu tidak membandingkan Indonesia dengan Seoul. Kamu tidak

	membandingkan Korea dan Bandung.
Level of analysis has always has to be the same. City versus city. Nation versus nation. So, these are all coming into the background.	Tingkat analisis selalu harus sama. Kota versus kota. Negara versus negara. Jadi, ini semuanya masuk ke latar belakang
Now, and then there are some statistics in Korea. It says that Seoul has how many percent of small enterprises? Because we in Korea, we have about 30.2 million enterprises. 3.2 million.	Sekarang, dan kemudian ada beberapa statistik di Korea. Ini mengatakan bahwa Seoul memiliki berapa persen usaha kecil? Karena kami di Korea, kami memiliki sekitar 30,2 juta perusahaan. 3,2 juta
How many enterprises are here in Indonesia?	Ada berapa perusahaan di sini di Indonesia?
<i>Ada berapa di Indonesia? UMKM?</i>	Ada berapa di Indonesia? UMKM?
Anyway, it doesn't matter. So, that has to be also written in the introduction part. You have to set the background very clearly.	Bagaimanapun juga, tidak masalah. Jadi, itu juga harus ditulis dalam bagian pengantar. Kamu harus menetapkan latar belakangnya dengan sangat jelas.
In Indonesia, it's 99.62% regarding the comparison for the SMEs.	Di Indonesia, itu 99,62% mengenai perbandingan untuk UMKM.
So, how many enterprises in total?	Jadi, berapa total perusahaannya?
In total, it's 90.. 99.62%.	Secara total, itu 99,62%.
99..? Sorry, I didn't get it.	99..? Maaf, saya tidak mengerti.
But if we convert to the number, it's around 50 million SMEs in Indonesia.	Tapi jika kita konversikan ke jumlahnya, itu sekitar 50

	juta UMKM di Indonesia.
50 million, in Indonesia as a whole? In Bandung, how many?	50 juta, di Indonesia secara keseluruhan? Di Bandung, ada berapa?
In Bandung, according to this, 140,000.	Di Bandung, menurut ini, 140.000.
140,000. I think in Seoul has more number of firms.	140.000. Kayaknya di Seoul memiliki lebih banyak jumlah perusahaan.
Yes, exactly.	Ya, tepat.
So, in this case then, what area are these firms mostly? Are they a service or manufacturing? Or what?	Jadi, dalam hal ini, kira-kira perusahaan-perusahaan ini sebagian besar berada di sektor apa? Apakah mereka dalam layanan atau manufaktur? Atau apa?
Fashion and culinary	Fashion dan kuliner.
Apparel?	Pakaian?
Yes	Ya
That's what manufacturing enterprises, right?	Itu adalah perusahaan manufaktur, bukan?
So, in this case, then you have to identify the distribution of SMEs by sector.	Jadi, dalam hal ini, kamu harus mengidentifikasi distribusi UMKM berdasarkan sektor.
In other words, is it in commodity as well, right? In sectors?	Dengan kata lain, apakah itu juga di sektor komoditas, bukan? Di sektor-sektor?
Yes, by industrial sector.	Ya, berdasarkan sektor industri.

So, you make a pie chart, then you can make a comparison. Because Seoul has more service-oriented industries, like IT services, rather than manufacturing. They have more numbers.	Kamu membuat diagram lingkaran, maka kamu bisa membuat perbandingan. Karena Seoul memiliki lebih banyak industri berorientasi layanan, seperti layanan IT, daripada manufaktur. Mereka memiliki lebih banyak.
So, I will provide this data for you, so you make a comparison.	Jadi, saya akan memberikan data ini untuk kamu, jadi kamu bisa membuat perbandingan.
Now, then you will have a question. For example, apparel sector. I mean, how much can it grow? What is the added value?	Jadi, kamu akan memiliki pertanyaan. Misalnya, sektor pakaian. Maksudku, seberapa besar pertumbuhannya? Berapa nilai tambahnya?
So, according to her answer, the added value is around 50 million to 100 million rupiah per month.	Jadi, menurut jawabannya, nilai tambahnya sekitar 50 hingga 100 juta rupiah per bulan.
Then in this case, the SMEs in Seoul, their added value will be much larger. Why? Because you are in this apparel and this sort of predominant manufacturing sector in Bandung.	Dalam hal ini, nilai tambah UMKM di Seoul akan jauh lebih besar. Kenapa? Karena kamu berada dalam sektor manufaktur utama seperti pakaian di Bandung.
But Seoul is more on advanced technological sector. So, their added value will be much larger.	Tetapi Seoul lebih banyak bergerak di sektor teknologi canggih. Jadi, nilai tambah mereka akan jauh lebih besar.
Then your question is what? What made these SMEs in Seoul be more advanced in terms of industry sector that they are in? This will be your question.	Jadi pertanyaanmu adalah apa? Apa yang membuat UMKM di Seoul lebih maju dalam hal sektor industri yang mereka jalani? Itu akan

	menjadi pertanyaan penelitianmu.
So, given the same condition, was it government policy or government strategy?	Jadi, mengingat kondisi yang sama, apakah itu kebijakan pemerintah atau strategi pemerintah?
So, this dissertation will identify the reasons behind this advancement of SME sector in Seoul and Bandung.	Jadi, disertasi ini akan mengidentifikasi alasan di balik kemajuan sektor UMKM di Seoul dan Bandung.
So, it gives the implication to Bandung's officials. What to support, what strategy to set up. What vision do we have in Bandung? That will be the research question.	Jadi, memberikan implikasi kepada pejabat Bandung. Apa yang harus didukung, strategi apa yang harus ditetapkan. Visi apa yang kita miliki di Bandung? Itulah pertanyaan penelitian.
In that case, we call it this research structure is well set. Got it?	Dalam hal ini, kita menyebut struktur penelitian ini sudah baik. Paham?
Thank you	Terima kasih
Okay, thank you	Okay, thank you
In other words, you are going to step by step in order to arrive in A. You begin with A and then you pass B and C and then draw the conclusion. And then you justify your research question, why?	Dengan kata lain, kamu akan melakukan langkah demi langkah untuk mencapai A. Kamu mulai dengan A dan kemudian melewati B dan C, dan kemudian menarik kesimpulan. Dan kemudian kamu membenarkan pertanyaan penelitianmu, kenapa?
So, policy itself is not important. The thing is that this is a tool. Here is that the whether that they have an innovation policy. Why? Because of 1970s.	Jadi, kebijakan itu sendiri tidak penting. Yang penting adalah ini

	merupakan alat. Di sini, apakah mereka memiliki kebijakan inovasi. Kenapa? Karena tahun 1970-an.
Korea also, the apparel textile was the main industry. But they are not anymore. Semiconductors, automotive cars. So, what is happening?	Korea juga, tekstil pakaian adalah industri utama. Tetapi mereka tidak lagi. Semikonduktor, otomotif. Jadi, apa yang terjadi?
Why Seoul that they have more SMEs with advanced economic sector, whereas Bandung is perhaps stagnating? Why is it so? This is your research question.	Kenapa Seoul memiliki lebih banyak UMKM dengan sektor ekonomi yang lebih maju, sedangkan Bandung mungkin stagnan? Kenapa begitu? Ini adalah pertanyaan penelitianmu.
<i>Okay, makanya aku pengen Seoul buat jadi role model.</i>	Okay, makanya aku pengen Seoul buat jadi panutan
So, according to what she said, she understand your explanation. That's why she wants to make Seoul become the role model for Indonesia.	Jadi, menurut apa yang dia katakan, dia mengerti penjelasanmu. Itu sebabnya dia ingin membuat Seoul menjadi panutan bagi Indonesia.
That is true. But role model, then you have to identify which area that you want to make it a benchmark for. Which area?	Itu benar. Tapi panutan, maka kamu harus mengidentifikasi di area mana kamu ingin membuatnya sebagai tolak ukur. Di area mana?
Role model is fine. But which area? The specificity. This is what I presented yesterday. Just have a look. This is also a political economic question.	Panutan bagus. Tapi di area mana? Spesifikasinya. Ini adalah apa yang saya presentasikan kemarin. Lihat saja. Ini juga merupakan pertanyaan politik ekonomi.

This is what I presented yesterday at BAPPENAS. My friends at BAPPENAS are asking the same question.	Ini yang saya presentasikan kemarin di BAPPENAS. Teman-teman saya di BAPPENAS juga bertanya hal yang sama.
Hold on. Sometimes it gives me a little trouble.	Tunggu sebentar. Kadang-kadang memberi saya sedikit masalah.
This is what I presented yesterday to BAPPENAS. This was my lecture. Korea's Economic Transformation and the Role of an Innovation Center.	Ini yang saya presentasikan kemarin di BAPPENAS. Ini adalah kuliah saya. Transformasi Ekonomi Korea dan Peran Pusat Inovasi
Can I have?	Saya boleh minta?
No. Hahaha kidding	Tidak. Hahaha bercanda
Korea's Economic Transformation. You have to see this. For example, this is how the GNI per capita goes.	Transformasi Ekonomi Korea. Kamu harus melihat ini. Misalnya, ini adalah bagaimana GNI per kapita berjalan.
Now, Indonesia is somewhere here. Meaning that Korea is 1988. But for here, every 10 years they make a transformation.	Sekarang, Indonesia berada di suatu tempat di sini. Artinya Korea adalah tahun 1988. Tetapi di sini, setiap 10 tahun mereka melakukan transformasi.
In 1996, they went into the, by World Bank definition, advanced economy. But for 10 years, less than 10 years, how come? Why Koreans did that? I mean, how they did that?	Pada tahun 1996, mereka masuk ke dalam definisi ekonomi maju menurut World Bank. Tetapi dalam kurun waktu kurang dari 10 tahun, bagaimana itu bisa terjadi? Kenapa orang Korea melakukannya? Maksudku, bagaimana mereka melakukannya?

So, there is also a change in manufacturing paradigm. High technology exports in Korea in 2020 is about 35.7%. Whereas Indonesia is only 8%.	Jadi, ada juga perubahan paradigma manufaktur. Ekspor teknologi tinggi di Korea pada tahun 2020 sekitar 35,7%. Sedangkan Indonesia hanya sekitar 8%.
Oh, Indonesia is really lagging behind.	Oh, Indonesia benar-benar tertinggal jauh.
But why?	Tapi kenapa?
So, you as a researcher, you have to always question, why? Because this is the beginning of all riding with this. Now, here is what I want to say.	Jadi, kamu sebagai peneliti, kamu harus selalu bertanya, kenapa? Karena ini adalah awal dari segala hal yang dijalani dengan ini. Nah, inilah yang ingin saya katakan.
It's a change in 1962-74. They exported about only 10 billion dollars, right? Their main products are agriculture, iron ore, like what we have in Kalimantan.	Ada perubahan pada tahun 1962-74. Mereka mengekspor sekitar hanya 10 miliar dolar, kan? Produk utama mereka adalah pertanian, bijih besi, seperti yang kita miliki di Kalimantan.
Apparel, textile, food. This is a labor-intensive industry, we call it. Now, 70s they changed the policy to electric and electronics. Steel plates, like Krakatau steel.	Pakaian, tekstil, makanan. Ini adalah industri padat karya, kita sebut begitu. Sekarang, pada tahun 70-an mereka mengubah kebijakan menjadi listrik dan elektronik. Plat baja, seperti Krakatau Steel.
And then what happened? See? In 2006, they made a change. Semiconductor, cell phone devices, flat panel displays like this one. Automotive, like IONIQ 5, 6, water park, ship building.	Dan apa yang terjadi? Lihat? Pada tahun 2006, mereka melakukan perubahan. Semikonduktor, perangkat telepon seluler, layar datar

	seperti ini. Otomotif, seperti IONIQ 5, 6, taman air, pembangunan kapal.
So, what's the difference between this and this? This is a labor-intensive, this is what? Technology-intensive.	Jadi, apa bedanya antara ini dan ini? Ini padat karya, ini apa? Padat teknologi.
So, technology-intensive industry, always, they add value more. Meaning that they make income larger.	Jadi, industri padat teknologi, selalu, mereka menambah nilai lebih banyak. Artinya mereka menghasilkan pendapatan lebih besar.
That is why you are doing that what we call sectoral study. So, you have to identify in Bandung, which is the main sector?	Itulah kenapa kamu melakukan apa yang kita sebut sebagai studi sektoral. Jadi, kamu harus mengidentifikasi di Bandung, sektor utamanya apa?
Okay, thank you	Oke, terima kasih
So, you have to make it very clear. And then here, in 2001, this global leader company like LG, Samsung, Hyundai, Bosco, they appeared. And then they made what?	Jadi, kamu harus membuatnya sangat jelas. Dan kemudian di sini, pada tahun 2001, perusahaan global seperti LG, Samsung, Hyundai, Bosco, mereka muncul. Dan kemudian mereka melakukan apa?
They compete in the global arena. But they make more money. What made them make more money? It's technology. Technological advancement.	Mereka bersaing di kancah global. Tetapi mereka menghasilkan lebih banyak uang. Apa yang membuat mereka menghasilkan lebih banyak uang? Itu teknologi. Kemajuan teknologi.
But in the 1960s, Korea was behind Indonesia. Because in Indonesia, we have everything. We have natural resources, and then the weather is fine world throughout the year.	Tetapi pada tahun 1960-an, Korea kalah dari Indonesia. Karena di Indonesia, kita memiliki

	segalanya. Kita memiliki sumber daya alam, dan kemudian cuacanya baik sepanjang tahun.
So, you have plenty of rice seeds and so on. Whereas in Korea? Damn poor. Today, it's minus 15 (degrees). You cannot farm in this time of the year, right? So, they are destined to be poor.	Jadi, kamu punya banyak benih padi dan sebagainya. Sedangkan di Korea? Sangat miskin. Hari ini, suhunya minus 15 derajat. Kamu tidak bisa bertani pada saat ini, kan? Jadi, mereka ditakdirkan untuk miskin.
Then how do they overcome this difficulty, this challenge? Developing? Technology. That is why you are doing the sectoral study.	Jadi, bagaimana mereka mengatasi kesulitan ini, tantangan ini? Mengembangkan? Teknologi. Itulah kenapa kamu melakukan studi sektoral.
So, in case Bandung, say this is the percentage of high-tech, this is the percentage of apparels.	Jadi, dalam kasus Bandung, katakanlah ini adalah persentase teknologi tinggi, ini adalah persentase pakaian.
This kind of what we call sectoral study. And then you make a comparison with Seoul. So, this will reveal the differences.	Ini semacam apa yang kita sebut sebagai studi sektoral. Dan kemudian kamu membuat perbandingan dengan Seoul. Jadi, ini akan mengungkapkan perbedaannya.
Of course, and then you do the serial data, like back in 1970s up to today, and so on and so forth. Alright?	Tentu saja, dan kemudian kamu melakukan data serial, seperti kembali pada tahun 1970an hingga hari ini, dan seterusnya. Baiklah?
So, you can see, this is a sectoral study. Industrial sector, that's why we call it sectoral study.	Jadi, kamu bisa melihat, ini adalah studi sektoral. Sektor industri, itulah kenapa kita menyebutnya studi sektoral.

Now, this one is a little bit different. The innovation center is something else, but it's still the same. Now, let me show you. This was a Blue Economy. Industry sector.	Sekarang, ini sedikit berbeda. Pusat inovasi adalah hal lain, tapi tetap sama. Sekarang, biar aku tunjukkan. Ini adalah Ekonomi Biru. Sektor industri.
Okay, these are the technologies, right? So, they overcome these problems by developing their technology. So, as I said, the useful model for you would be something like this one. This will help you.	Okay, ini teknologi, kan? Jadi mereka mengatasi masalah ini dengan mengembangkan teknologi mereka. Jadi, seperti yang saya katakan, model yang berguna bagi kamu akan menjadi seperti ini. Ini akan membantumu.
Yesterday, I wrote my, based on Schumpeter. Economic growth is a function of R&D, technological development, innovation, and entrepreneurship.	Kemarin, aku menulis berdasarkan Schumpeter. Pertumbuhan ekonomi adalah fungsi dari riset dan pengembangan, pengembangan teknologi, inovasi, dan kewirausahaan.
So, there are four major variables here. So, R&D leads to technological development. Of course, they need to test the simulation, their ideas, and then dissemination, diffusion.	Jadi, ada empat variabel utama di sini. Jadi, R&D mengarah pada pengembangan teknologi. Tentu saja, mereka perlu menguji simulasi, gagasannya, dan kemudian penyebaran, difusi.
And then, innovation takes place, coupled with entrepreneurial activities. Because entrepreneurship is totally different from engineering or technology.	Dan kemudian, inovasi terjadi, dipadukan dengan aktivitas kewirausahaan. Karena kewirausahaan benar-benar berbeda dari teknik atau teknologi.
Technology has to be applied in real arena, business arena. That's the function of entrepreneurship. And then, economic growth. Okay, so this is the equation that I used for yesterday's lecture.	Teknologi harus diterapkan di arena nyata, arena bisnis. Itu fungsi kewirausahaan. Dan kemudian,

	pertumbuhan ekonomi. Oke, jadi ini adalah persamaan yang saya gunakan untuk kuliah kemarin.
So, you will say, okay, in Seoul or Korea, Indonesia has these technological differences. Then, how would you measure the technology?	Jadi, kamu akan berkata, oke, di Seoul atau Korea, Indonesia memiliki perbedaan teknologi ini. Lalu, bagaimana kamu akan mengukur teknologinya?
So, we used to call it proxy. For the level of technology, we can use that.	Jadi, kita biasa menyebutnya sebagai proksi. Untuk tingkat teknologi, kita bisa menggunakan itu.
What is our export amount of high-tech in terms of manufacturing? So, that could be an idea, that could be used as a proxy.	Berapa jumlah ekspor teknologi tinggi kita dalam hal manufaktur? Jadi, itu bisa menjadi ide, itu bisa digunakan sebagai proksi.
And then, number of patents. Normally, people use this number of patents filed in patents office. You can find that data, patents. You know what patents is, right? International Patents Office, IPO.	Dan kemudian, jumlah paten. Biasanya, orang menggunakan jumlah paten yang diajukan di kantor paten. Kamu bisa menemukan data itu, paten. Kamu tahu apa itu paten, kan? Kantor Paten Internasional, KPI.
They have how many patents been filed. And then, you will have to study on that. Alright, so, to give you an idea, for example.	Mereka memiliki berapa banyak paten yang diajukan. Dan kemudian, kamu harus melakukan studi tentang itu. Baiklah, jadi, untuk memberikan ide, misalnya.
Okay, she said, she found the findings. She will have the focus group discussion with Bandung government to publish her findings. Is that okay?	Oke, katanya, dia menemukan temuannya. Dia akan melakukan diskusi kelompok fokus dengan pemerintah Bandung untuk

	mempublikasikan temuannya. Apakah itu baik?
That will be okay, but you have to first point out the question. Why do you want to do the focus group, finally? On what? The question has to be very clear, first.	Itu akan baik, tapi kamu harus pertama-tama menunjukkan pertanyaannya. Kenapa kamu ingin melakukan diskusi kelompok fokus, akhirnya? Tentang apa? Pertanyaannya harus sangat jelas, terlebih dahulu.
It's okay, you can also do that. That's a great idea. But the thing is that, what is your question? The good question leads to good dissertation. But bad question produces nothing. Remember that.	Itu baik, kamu juga bisa melakukannya. Itu ide bagus. Tapi yang penting adalah, apa pertanyaanmu? Pertanyaan yang bagus menghasilkan disertasi yang bagus. Tapi pertanyaan buruk tidak menghasilkan apa-apa. Ingat itu.
The question you have to question is that between two, X and Y. Like technological development, level of technology differences, lead to differences in economic growth.	Pertanyaan yang harus kamu tanyakan adalah antara dua, X dan Y. Seperti pengembangan teknologi, perbedaan tingkat teknologi, menyebabkan perbedaan pertumbuhan ekonomi.
That is a kind of a question, based on causality. So you point out the question clearly. Why do you want to do the focus group? Because focus group is just one of the methodology.	Itu semacam pertanyaan, berdasarkan kausalitas. Jadi kamu menunjukkan pertanyaan tersebut dengan jelas. Kenapa kamu ingin melakukan diskusi kelompok fokus? Karena diskusi kelompok hanyalah salah satu metodologi.
You have to do the quantitative study. But you can do many things. But the thing is, focus, what do you want to achieve with the focus group?	Kamu harus melakukan studi kuantitatif. Tapi kamu bisa melakukan banyak hal. Tapi yang

	penting, fokus, apa yang ingin kamu capai dengan diskusi kelompok?
This is the thing. Focus group is just a methodology. So, whether for example, the technology question, focus group question is not good enough.	Nah, begini, FGD itu cuma sebuah metode. Jadi, misalnya untuk pertanyaan tentang teknologi, pertanyaan FGD itu kurang memadai.
For policy, yeah, focus group can be acceptable. For policies. But the thing is, policies only work.	Untuk kebijakan, iya, FGD bisa diterima. Untuk kebijakan. Tapi masalahnya, kebijakan itu hanya akan berhasil jika...
The thing is, before you talk about SME supportive measures, do they have any visions? Meaning that the officials in Bandung city, do they have any vision? Any objective?	Yang penting adalah sebelum membicarakan langkah-langkah dukungan bagi UMKM, apakah mereka memiliki visi? Maksudnya, apakah pejabat di Kota Bandung memiliki visi? Atau tujuan?
So, here, look at this one. This is what I lectured in BAPPENAS.	Nah, lihat ini. Ini yang saya presentasikan di BAPPENAS.
Reinvigorating manufacturing excellence in Indonesia. Manufacturing excellence. Because we used to be excellent in manufacturing at the time of Soeharto.	Memperkuat Kembali Kecemerlangan Manufaktur di Indonesia. Kecemerlangan manufaktur. Karena dulu kita sangat unggul dalam manufaktur pada masa Soeharto.
And then, perhaps later year of Soekarno. Manufacturing was the backbone of our economy in Indonesia. But, as you can see, everything is declining. Why?	Dan kemudian, mungkin juga pada masa Soekarno. Manufaktur adalah tulang punggung ekonomi kita di Indonesia. Tapi, seperti yang bisa kamu lihat, semuanya sedang menurun. Kenapa?

So, national income, Indonesia, Singapore, we make it. We are falling behind our neighbors. And here, the growth rate is falling.	Jadi pendapatan nasional, Indonesia, Singapura, kita menanggungnya. Kita ketinggalan dari tetangga-tetangga kita. Dan di sini, laju pertumbuhan sedang menurun.
Some average of added value is also falling. Why? Here, you can see, manufacturing It used to be larger, about 27% before.	Rata-rata nilai tambah juga menurun. Kenapa? Di sini, kamu bisa melihat, manufaktur dulunya lebih besar, sekitar 27% sebelumnya.
For manufacturing contribution to national economy, percentage and then, money-wise, it's only 223 billion. Whereas Germany is 7.9 billion.	Untuk kontribusi manufaktur terhadap ekonomi nasional, dalam persentase, dan kemudian, dalam nilai uang, hanya sebesar 223 miliar. Sementara Jerman sebesar 7,9 miliar.
And then, here, you can see, medium and high-tech exports. 31.6 Indonesia, Singapore is 77, Thailand is 63. And then, high-tech exports in Indonesia is 8.4. Malaysia is even larger, 53.8.	Dan di sini, kamu bisa melihat, ekspor teknologi tinggi dan menengah. 31,6 di Indonesia, Singapura 77, Thailand 63. Dan kemudian, ekspor teknologi tinggi di Indonesia adalah 8,4. Malaysia bahkan lebih besar, 53,8.
So, why is that so? It is because of that we are having problem of technology development. Alright, this is Korean version of ...?	Jadi, kenapa begitu? Karena kita mengalami masalah dalam pengembangan teknologi. Oke, ini versi Korea dari...?
So, as you said, the innovation is here. So, this is a very good subject matter that you are doing. But you have to show this one first. You have to justify your argument.	Jadi, seperti yang kamu katakan, inovasi ada di sini. Jadi, ini adalah topik yang sangat bagus yang sedang kamu teliti. Tapi kamu harus menunjukkan ini terlebih dahulu. Kamu harus

	membenarkan argumenmu.
You can say, well innovation lags. Since the time of, say, the Soekarno era. Why is that so? Why is it stuck?	Kamu bisa mengatakan, inovasi terhambat. Sejak masa Soekarno. Kenapa begitu? Kenapa terhenti?
So, this is your duty as a researcher to investigate what made the falling or lagging productivity and innovation. Why is that so? This is your duty.	Jadi, ini merupakan tugasmu sebagai peneliti untuk menyelidiki apa yang menyebabkan penurunan atau keterlambatan produktivitas dan inovasi. Kenapa begitu? Ini adalah tugasmu.
So, I'm talking about this technology transfers here to BAPPENAS. But this is some real idea. Something that, like Samsung, they did the innovation. They burned down their products.	Jadi, aku sedang membicarakan tentang transfer teknologi ini ke BAPPENAS. Tapi ini adalah ide nyata. Sesuatu yang, seperti Samsung, mereka melakukan inovasi. Mereka membakar produk-produk mereka.
It was 1990-something. They said that, well, Samsung is not selling. Why? Chairman Lee asked.	Itu sekitar tahun 1990-an. Mereka mengatakan bahwa, Samsung tidak laku. Kenapa? Bertanya Chairman Lee.
And then, the focus group study revealed, because Samsung's quality is very poor. So, what he did was, then burned those trash. So, they burned billion dollars of their products.	Dan kemudian, studi kelompok fokus mengungkapkan, karena kualitas Samsung yang sangat buruk. Jadi, apa yang dia lakukan adalah, kemudian membakar sampah-sampah tersebut. Jadi, mereka membakar miliaran dolar produk mereka.
And at the time, you know, this flat phone? They threw it away. They burned them. So, he said, change everything. But your wife and kids.	Dan pada saat itu, kamu tahu, ponsel flip? Mereka membuangnya. Mereka membakarnya. Jadi, dia

	berkata, ubah semuanya. Kecuali istri dan anak-anakmu.
So, this is a great story of Samsung. Because of this innovation, Samsung grows as a global leader. If they didn't?	Jadi, ini adalah cerita besar tentang Samsung. Karena inovasi ini, Samsung berkembang menjadi pemimpin global. Kalau tidak?
It will continue to decline.	Akan terus menurun.
So that your dissertation can give a good implication. Because the conclusion and implications are very important. So you study. Study for what?	Jadi, disertasi kamu bisa memberikan implikasi yang baik. Karena kesimpulan dan implikasi sangat penting. Jadi kamu belajar. Belajar untuk apa?
In terms of that, your dissertation is good, but you have to be structured first. So the thing is, you wanna do the focus group. But focus group on what subject?	Dalam hal itu, disertasi kamu bagus, tapi kamu harus berstruktur dulu. Jadi masalahnya adalah, kamu ingin melakukan focus group. Tapi focus group tentang apa?
You have to re-formulate your question very clearly. So I want you to look at this one. This is just the data, which will help Endah here	Kamu harus merumuskan ulang pertanyaanmu dengan sangat jelas. Jadi aku ingin kamu melihat ini. Ini hanya data, yang akan membantu Endah di sini
S&E Policies and Smart Factory of Korea.	Kebijakan S&E dan Pabrik Pintar Korea.
Should I give it to her?	Haruskah aku memberikannya padanya?
It depends on you.	Itu tergantung padamu.
I want it! Can you send me please?	Aku mau! Bisa kirimkan ke aku?

This is my friend's presentation. See here. It starts with what is SMEs. Always. No single universal, uniformly acceptable definition of SMEs.	Ini presentasi temanku. Lihat di sini. Ini dimulai dengan apa itu UMKM. Selalu. Tidak ada definisi UMKM yang universal, diterima secara seragam.
Each country has its own definition and size standard. How important? Why this definition is important? Because of government support. If they don't have a definition, what happens?	Setiap negara memiliki definisi dan standar ukuran sendiri. Kenapa ini penting? Karena dukungan pemerintah. Jika mereka tidak memiliki definisi, apa yang terjadi?
Large enterprises say, we need support too. That means rich guys want government support. Which is not fair. And for government, resources are very limited, right?	Perusahaan besar berkata, kami juga butuh dukungan. Ini berarti orang kaya menginginkan dukungan pemerintah. Yang tidak adil. Dan untuk pemerintah, sumber daya sangat terbatas, kan?
So they cannot help everybody. So they want to really help SMEs. So you need that definition. That's why I asked you.	Jadi mereka tidak bisa membantu semua orang. Jadi mereka ingin benar-benar membantu UMKM. Jadi kamu perlu definisi itu. Itulah kenapa aku bertanya padamu.

**REKOMENDASI DAN CATATAN PERBAIKAN
UJIAN PROMOSI DOKTOR / SIDANG TERBUKA
DOSEN PEMBIMBING / PENELAAH**

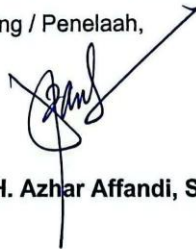
Yang bertanda tangan di bawah ini, dosen Pembimbing / Penelaah Ujian Promosi Doktor (Terbuka) menyatakan bahwa :

N a m a : Endah Marlovia
N P M : 219020003
Program Studi : Ilmu Sosial
Bidang Kajian : Ilmu Administrasi Publik

Telah mengakomodasi saran dan usulan dari Pembimbing / Penelaah Ujian Promosi Doktor (Terbuka), sehingga kepada yang bersangkutan dapat dinyatakan **LAYAK** untuk proses selanjutnya.

Demikian rekomendasi ini kami berikan, agar menjadi maklum.

Bandung, ...
Pembimbing / Penelaah,



Prof. Dr. H. Azhar Affandi, S.E., M.Sc..

**REKOMENDASI DAN CATATAN PERBAIKAN
UJIAN PROMOSI DOKTOR / SIDANG TERBUKA
DOSEN PEMBIMBING / PENELAAH**

Yang bertanda tangan di bawah ini, dosen Pembimbing / Penelaah Ujian Promosi Doktor (Terbuka) menyatakan bahwa :

N a m a : Endah Marlovia
N P M : 219020003
Program Studi : Ilmu Sosial
Bidang Kajian : Ilmu Administrasi Publik

Telah mengakomodasi saran dan usulan dari Pembimbing / Penelaah Ujian Promosi Doktor (Terbuka), sehingga kepada yang bersangkutan dapat dinyatakan **LAYAK** untuk proses selanjutnya.

Demikian rekomendasi ini kami berikan, agar menjadi maklum.

Bandung, ...
Pembimbing / Penelaah,



Prof. Dr. H. M. Didi Turmudzi, M.Si.

**REKOMENDASI DAN CATATAN PERBAIKAN
UJIAN PROMOSI DOKTOR / SIDANG TERBUKA
DOSEN PEMBIMBING / PENELAAH**

Yang bertanda tangan di bawah ini, dosen Pembimbing / Penelaah Ujian Promosi Doktor (Terbuka) menyatakan bahwa :

N a m a : Endah Marlovia
N P M : 219020003
Program Studi : Ilmu Sosial
Bidang Kajian : Ilmu Administrasi Publik

Telah mengakomodasi saran dan usulan dari Pembimbing / Penelaah Ujian Promosi Doktor (Terbuka), sehingga kepada yang bersangkutan dapat dinyatakan **LAYAK** untuk proses selanjutnya.

Demikian rekomendasi ini kami berikan, agar menjadi maklum.

Bandung, ...
Pembimbing / Penelaah,



Prof. Dr. H. Bambang Heru P., M.S

**REKOMENDASI DAN CATATAN PERBAIKAN
UJIAN PROMOSI DOKTOR / SIDANG TERBUKA
DOSEN PEMBIMBING / PENELAAH**

Yang bertanda tangan di bawah ini, dosen Pembimbing / Penelaah Ujian Promosi Doktor (Terbuka) menyatakan bahwa :

N a m a : Endah Marlovia
N P M : 219020003
Program Studi : Ilmu Sosial
Bidang Kajian : Ilmu Administrasi Publik

Telah mengakomodasi saran dan usulan dari Pembimbing / Penelaah Ujian Promosi Doktor (Terbuka), sehingga kepada yang bersangkutan dapat dinyatakan **LAYAK** untuk proses selanjutnya.

Demikian rekomendasi ini kami berikan, agar menjadi maklum.

Bandung, ...
Pembimbing / Penelaah,



Prof. Dr. H. Soleh Suryadi, M.Si.

**REKOMENDASI DAN CATATAN PERBAIKAN
UJIAN PROMOSI DOKTOR / SIDANG TERBUKA
DOSEN PEMBIMBING / PENELAAH**

Yang bertanda tangan di bawah ini, dosen Pembimbing / Penelaah Ujian Promosi Doktor (Terbuka) menyatakan bahwa :

N a m a : Endah Marlovia
N P M : 219020003
Program Studi : Ilmu Sosial
Bidang Kajian : Ilmu Administrasi Publik

Telah mengakomodasi saran dan usulan dari Pembimbing / Penelaah Ujian Promosi Doktor (Terbuka), sehingga kepada yang bersangkutan dapat dinyatakan **LAYAK** untuk proses selanjutnya.

Demikian rekomendasi ini kami berikan, agar menjadi maklum.

Bandung, ...
Pembimbing / Penelaah,



Prof. Dr. H. Thomas Bustomi, M.Si.

**REKOMENDASI DAN CATATAN PERBAIKAN
UJIAN PROMOSI DOKTOR / SIDANG TERBUKA
DOSEN PEMBIMBING / PENELAAH**

Yang bertanda tangan di bawah ini, dosen Pembimbing / Penelaah Ujian Promosi Doktor (Terbuka) menyatakan bahwa :

N a m a : Endah Marlovia
N P M : 219020003
Program Studi : Ilmu Sosial
Bidang Kajian : Ilmu Administrasi Publik

Telah mengakomodasi saran dan usulan dari Pembimbing / Penelaah Ujian Promosi Doktor (Terbuka), sehingga kepada yang bersangkutan dapat dinyatakan **LAYAK** untuk proses selanjutnya.

Demikian rekomendasi ini kami berikan, agar menjadi maklum.

Bandung, ... 31/11.2027
Pembimbing / Penelaah,



Prof. Dr. H. Kamal Alamsyah, M.Si.

**REKOMENDASI DAN CATATAN PERBAIKAN
UJIAN PROMOSI DOKTOR / SIDANG TERBUKA
DOSEN PEMBIMBING / PENELAAH**

Yang bertanda tangan di bawah ini, dosen Pembimbing / Penelaah Ujian Promosi Doktor (Terbuka) menyatakan bahwa :

N a m a : Endah Marlovia
N P M : 219020003
Program Studi : Ilmu Sosial
Bidang Kajian : Ilmu Administrasi Publik

Telah mengakomodasi saran dan usulan dari Pembimbing / Penelaah Ujian Promosi Doktor (Terbuka), sehingga kepada yang bersangkutan dapat dinyatakan **LAYAK** untuk proses selanjutnya.

Demikian rekomendasi ini kami berikan, agar menjadi maklum.

Bandung, ...
Pembimbing / Penelaah,



Prof. Dr. Lia Muliawaty, M.Si.