

BAB III

PEMBAHASAN

A. *Stakeholders* pada Model *Penta Helix* dalam UMKM Bordir dan Konfeksi Desa Padurenan

Untuk mengetahui lebih mendalam mengenai peran *stakeholders* pada program pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan, berikut merupakan paparan analisis peran *stakeholders* pada model *Penta Helix* :

1. Akademisi

Akademisi pada model *Penta Helix* berperan sebagai konseptor. Seperti melakukan standarisasi proses bisnis serta sertifikasi produk dan ketrampilan sumber daya manusia. Akademisi dalam hal ini merupakan sumber pengetahuan dengan konsep, teori-teori terbaru dan relevan dengan bisnis yang dikembangkan pelaku UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sehingga peran akademisi disini adalah berbagi informasi dengan pelaku UMKM. Dalam program pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan yang memiliki peran sebagai akademisi adalah Universitas Muria Kudus (UMK).

Universitas Muria Kudus mulai mendampingi Desa Padurenan dalam proses pengembangan UMKM bordir dan konfeksi dimulai pada tahun 2009. Kolaborasi UMK bersama *stakeholder* lainnya pada program ini berlangsung selama 3 tahun sejak tahun 2009. Tenaga akademisi turut dilibatkan dalam perumusan kebijakan terkait dengan pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan. Adapun peran tenaga akademisi dalam hal ini adalah sebagai praktisi di bidang riset dan pengembangan ilmu pengetahuan.

Peran UMK dalam program pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan adalah sebagai konseptor dan konsultan. Sebelum mengembangkan program ini, UMK, GIZ dan Bank Indonesia Semarang terlebih dahulu melakukan R&D (*Research and Development*) dan FGD (*Focus Group Discussion*). Dari hasil evaluasi yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa hambatan UMKM di Desa Padurenan adalah pada Sumber Daya Manusia (SDM). Hasil riset dan FGD tersebut menjadi dasar untuk mengembangkan konsep program pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan.

Setelah diketahui hambatan yang ada, UMK memberikan dorongan untuk memacu para pengusaha bordir dan konveksi ke arah yang lebih baik. Salah satu caranya yakni para pengusaha bordir dan konfeksi diarahkan ke daya saing dan ekonomi wilayah sesuai dengan indikator yang sesuai yakni infrastruktur daerah, keberpihakan pemerintah, ketrampilan, produk, proses, pasar dan jaringan. Hal ini sesuai dengan apa yang telah dijelaskan oleh Ibu

Mamik Indrayani sebagai Kepala Lembaga Penelitian UMK atau sebagai fasilitator dalam wawancara sebagai berikut :

“Saya di program LP3EI 3 tahun di Padurenan, kan kita mau mengintervensi daya saing karena masih lemah dalam informasi pasar/ jejaring pasar, karena UMK tidak punya database maka UMK mengajak beberapa pengusaha bordir dan konfeksi ke pasar terbesar di Indonesia yakni Pasar Tanah Abang di Jakarta biar melihat supplier dari mana saja jadi untuk membandingkan.” (12 Desember 2017, Gedung Rektorat UMK)

Berdasarkan wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa UMK telah menjalankan peran sebagai aktor yang mempunyai peran untuk berbagi informasi dengan para pelaku UMKM tentang informasi yang baru dan relevan, karena UMK di sini berperan sebagai akademisi yang merupakan sumber pengetahuan dengan konsep, teori-teori terbaru dan relevan sesuai dengan bisnis yang dikembangkan. Ketika UMK kekurangan database untuk informasi pasar, UMK berusaha berkontribusi secara nyata dengan mengajak beberapa pengusaha bordir dan konfeksi guna memperoleh informasi dan mempelajari informasi yang diperoleh untuk mengembangkan bisnis dengan mendatangi pasar yang menjadi pusat perdagangan pakaian dan tekstil utama di Indonesia yakni Pasar Tanah Abang.

Peran akademisi dalam pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan lebih diarahkan pada pengembangan UMKM melalui riset dan pengembangan. Kontribusi akademisi dalam menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi dalam program ini yakni penelitian dan pengabdian masyarakat. Penelitian yang telah dilakukan oleh UMK bersama *stakeholder*

lainnya menjadi suatu langkah yang seharusnya mampu diarahkan sebagai bentuk penyebarluasan pengetahuan baru, sehingga hasil dari penelitian mampu membawa dampak langsung pada pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan.

Terkait pengabdian masyarakat salah satunya contohnya dapat terlihat pada saat UMK membantu para pelaku UMKM untuk memperoleh informasi pasar melalui studi banding ke Pasar Tanah Abang guna menambah wawasan dan pengetahuan yang akan diterapkan kedepannya untuk menjadikan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan menjadi lebih baik. Pengabdian masyarakat sebenarnya untuk membuat masyarakat lebih berdaya dan mandiri melalui jiwa wirausaha dan penyebarluasan penggunaan teknologi tepat guna untuk masyarakat. UMK juga berkontribusi dalam memberikan pelatihan kepada para pelaku UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan. Pelatihan yang diberikan adalah pelatihan pemasaran online, yang mana dalam hal ini para pelaku UMKM diajak untuk memasarkan produknya secara online.

Selain itu, UMK sebagai salah satu pemangku kepentingan juga berperan sebagai konsultan. Yang dimaksud konsultan di sini adalah ketika terjadi hambatan dalam proses pengembangan program ini maka Dinas Tenaga Kerja, Perindustrian, Koperasi dan UKM berkonsultasi dengan UMK untuk memecahkan masalah dan mencari solusi yang terbaik untuk memajukan program. Hal ini sesuai dengan peran UMK sebagai akademis dalam model *Penta Helix*, karena UMK sebagai akademisi mempunyai

konsep, teori-teori terbaru dan informasi yang relevan untuk diimplementasikan dalam pengembangan program.

Kolaborasi yang dijalankan antara UMK dengan pemangku kepentingan lainnya sudah cukup baik dalam proses pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan. Namun masih terdapat kekurangan pada pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan, yakni belum ada standarisasi produk dan ketrampilan pada sumber daya manusia, seperti yang dijelaskan oleh Ibu Mamik Indrayani sebagai perwakilan dari UMK dalam wawancara sebagai berikut :

“Masih aja jalannya masing-masing disitu, masing-masing produknya sendiri-sendiri, tidak terstandarisasi sebagai komunitas karena pola pikir masyarakat dan masing-masing sudah punya langganan sendiri untuk memperoleh bahan baku. Itu kan dia pakainya sistem hutang, lha kan sudah berakar berpuluh-puluh tahun di situ, ngambil dulu terus dikasih, kan kalo di koperasi harus cash, memutus dari sini ke sini juga susah.” (12 Desember 2017, Gedung Rektorat UMK)

Berdasarkan wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa hambatan yang terjadi karena pola pikir para pengusaha yang masih menggunakan paradigma lama. Pengabdian yang telah dilakukan universitas masih belum bisa memperkuat aspek dasar seperti pola pikir masyarakat untuk memiliki jiwa wirausaha. Pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan tidak akan berhasil jika hanya ada usaha dari satu atau pihak. Para pihak yang bersangkutan dalam proses ini harus saling bersinergi dengan bekerja secara bersama-sama untuk membangun Desa Padurenan sebagai Desa Produktif sentra bordir dan konfeksi di Kabupaten Kudus. Sebagai pusat perkembangan

riset pengetahuan dan teknologi, akademisi diharapkan berkontribusi dalam memberikan gambaran yang relevan terkait dengan perkembangan UMKM melalui Tri Dharma Perguruan Tinggi.

2. Bisnis

Bisnis pada model *Penta Helix* berperan sebagai *enabler*. Bisnis merupakan entitas yang melakukan proses bisnis dalam menciptakan nilai tambah dan mempertahankan pertumbuhan yang berkelanjutan. Bisnis berperan sebagai *enabler* menghadirkan infrastruktur TIK. Dengan adanya perubahan ke era digital maka dapat membantu UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan menjadi lebih efektif, efisien, dan produktif. Dalam program pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan yang memiliki peran sebagai bisnis adalah pelaku UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan itu sendiri dan juga perusahaan swasta yang terdiri dari Bank Jateng, Bank Indonesia Semarang, dan PT Telekomunikasi Indonesia Witel Kudus.

Pelaku UMKM memainkan peran sebagai penentu strategi dalam mengembangkan bisnis. Pelaku UMKM ini adalah sebagai entitas utama dalam mengembangkan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan karena mereka menjalankan roda ekonomi melalui usaha yang digeluti. Kreativitas yang dimiliki oleh pelaku UMKM merupakan modal utama dan nilai jual

utama dari produk yang mereka jual. Kreativitas pelaku UMKM harus selalu ditingkatkan agar dapat memenuhi permintaan pasar dan bersaing secara global. Dengan adanya model *Penta Helix* maka dapat menggerakkan para pelaku UMKM untuk lebih meningkatkan kreativitas, ide, dan ketrampilan melalui kolaborasi yang tercipta dengan berbagai *stakeholder*.

Pada awal pengembangan program, sejumlah kendala masih dihadapi para pelaku UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan untuk dapat mengembangkan usahanya. Di antaranya keterbatasan modal dan akses permodalan bank, sebagian besar pelaku UMKM mengandalkan modal sendiri. Untuk mengatasi hal ini maka pada tahun 2009 pemerintah meluncurkan program Kredit Usaha Rakyat (KUR) bagi para pelaku UMKM. Sumber dana KUR berasal dari bank pelaksana, dimana bank pelaksana yang dimaksud di sini adalah Bank Jateng, sementara pemerintah bertindak sebagai penjamin atas kredit yang disalurkan. Sehingga dalam program pengembangan program UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan, Bank Jateng memiliki peran memberikan bantuan modal untuk para pengusaha untuk mengembangkan usahanya dalam bentuk pinjaman kredit.

Selain Bank Jateng, Bank Indonesia Semarang juga memiliki peran dalam proses pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan. Bank Indonesia Semarang adalah salah satu pemangku kepentingan yang memiliki peran besar terhadap program ini. Banyak hal yang telah dilakukan oleh Bank Indonesia Semarang untuk memajukan Desa Padurenan sebagai

sentra bordir dan konfeksi. Desa Padurenan merupakan salah satu desa binaan dari Bank Indonesia Semarang. Hal ini dapat terlihat pada gedung koperasi dan gapura Desa Padurenan, dimana terdapat lambang Bank Indonesia yang menunjukkan kontribusi Bank Indonesia Semarang. Berikut merupakan foto gedung koperasi dan gapura Desa Padurenan :

Gambar 3.1 Gedung KSU Padurenan Jaya



Sumber : Dokumentasi Peneliti

Gambar 3.2 Gapura Desa Padurenan



Sumber : Dokumentasi Peneliti

Pendampingan secara intensif oleh Bank Indonesia Semarang pada UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan dilakukan selama 3 tahun sejak penandatanganan MoU pada tahun 2009. Setelah kontrak selesai Bank Indonesia masih tetap melakukan pendampingan pada UMKM bordir dan konfeksi di Desa Padurenan. Bank Indonesia Semarang memiliki peran sebagai pendamping, memberi pelatihan, dan memberi bantuan modal, hal tersebut sesuai dengan apa yang telah diungkapkan oleh Bapak Izan An'imi sebagai staf bidang pemasaran KSU Padurenan Jaya dalam wawancara sebagai berikut :

“BI masih mendampingi sampai sekarang, contohnya pelatihan, kadang minta tolong juga ke BI, misalnya kita kekurangan tenaga ahli, nanti dicari-carikan informasi lalu diberi tahu ke kita.” (28 November 2017, Kantor KSU Padurenan Jaya)

Hal yang sama juga diungkapkan oleh salah satu pengusaha bordir di Desa Padurenan yakni Ibu Islachiyah dalam wawancara sebagai berikut :

“Sudah dapat dirasakan penuh, Bank Indonesia perhatian ke UKM kaya saudara sampai betul-betul ke bawah, banyak pelatihan yang diberikan oleh BI misalnya pelatihan *Achievement Motivation Training*, motivasi berprestasi, dan manajemen dan administrasi. Bank Indonesia itu paling sering mengadakan pelatihan dan mengajak untuk mengikuti pameran-pameran.” (29 November 2017, Rumah Ibu Islachiyah)

Berdasarkan dari wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa Bank Indonesia memiliki peran yang besar terhadap proses pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan. Hal tersebut dapat terlihat pada kontribusi yang telah diberikan oleh Bank Indonesia, yakni sebelum adanya implementasi program, Bank Indonesia ikut melakukan R&D (*Riset and Development*) terlebih dahulu bersama beberapa pemangku kepentingan lainnya. Bank Indonesia Semarang juga sering mengajak para pelaku UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan mengikuti pameran, misalnya di Citraland Mall Semarang, Paragon Mall Semarang, dan di Jakarta.

Bank Indonesia juga masih sering memberikan bantuan maupun pelatihan. Contoh pelatihan yang pernah diselenggarakan oleh Bank Indonesia yakni *Achievement Motivation Training*, motivasi berprestasi, dan manajemen dan administrasi. Dengan adanya pelatihan tersebut para pelaku UMKM menjadi lebih termotivasi untuk memajukan bisnisnya agar berkembang secara optimal. Pelatihan manajemen dan administrasi

mendukung para pelaku UMKM meningkatkan kemampuan para pelaku UMKM dalam menjalankan bisnis semakin berkembang dengan baik.

Sejalan dengan apa yang telah dilakukan oleh Bank Jateng dan Bank Indonesia Semarang sebagai pemangku kepentingan yang mewakili bisnis, PT Telekomunikasi Indonesia Witel Kudus juga ikut berperan dalam mengembangkan UMKM bordir dan konfeksi di Desa Padurenan. Sejak bulan Desember 2015, PT Telekomunikasi Indonesia Witel Kudus mulai berkontribusi dalam mengembangkan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan (PT Telekomunikasi Indonesia Witel Kudus, 2017). PT Telekomunikasi Indonesia merupakan perusahaan informasi dan komunikasi serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. Sebagai Perusahaan yang bergerak di sektor teknologi informasi, PT Telekomunikasi Indonesia turut serta dalam memberikan perhatiannya dalam pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan terutama yang berbasis teknologi digital.

Terdapat tiga tujuan PT Telekomunikasi Indonesia dalam berkontribusi mengembangkan program ini sesuai dengan apa yang dijelaskan oleh Bapak Sumaryono sebagai Asman Bges Territory Sales PT Telekomunikasi Indonesia Witel Kudus pada wawancara sebagai berikut :

“Ada 3 tujuan untuk memajukan UMKM yang dilakukan Telkom, yakni meningkatkan omzet, memperluas pasar, dan mengembangkan pemasaran dari tradisional beralih ke *online*.” (4 Desember 2017, Kantor PT Telekomunikasi Indonesia Witel Kudus)

Guna mencapai tujuan tersebut, PT Telekomunikasi Indonesia Witel Kudus melakukan langkah-langkah untuk memajukan UMKM bordir dan konfeksi di Desa Padurenan. Salah satu caranya adalah dengan mendirikan *Broadband Learning Center* (BLC). BLC merupakan contoh nyata yang dilakukan oleh PT Telekomunikasi Indonesia Witel Kudus guna mendukung UMKM beralih dari proses bisnis tradisional ke era digital. BLC adalah tempat pelatihan internet dan komputer yang dilengkapi dengan koneksi internet dan Free WIFI Hotspot. Para pengusaha bordir dan konfeksi Desa Padurenan dapat menggunakan dan memanfaatkan fasilitas yang ada di BLC sesuai dengan ketentuan yang telah disepakati. Dengan adanya BLC diharapkan dapat mendukung para pengusaha bordir dan konfeksi Desa Padurenan untuk memperoleh layanan TIK sehingga dapat mengembangkan usahanya ke arah yang lebih baik.

PT Telekomunikasi Indonesia Witel Kudus juga memberikan bantuan komputer untuk mendukung UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan agar berkembang dengan baik sesuai dengan perkembangan teknologi. Komputer ini ditempatkan di KSU Padurenan Jaya untuk dimanfaatkan secara bersama-sama. Selain itu, ada pula pelatihan-pelatihan yang diberikan oleh PT Telekomunikasi Indonesia Witel Kudus, contohnya adalah pelatihan pemasaran online. PT Telekomunikasi Indonesia memiliki *e-commerce* yang bernama Blanja.com. *E-commerce* ini berfungsi sebagai tempat untuk

pemasaran online produk-produk yang dihasilkan oleh. Namun pada UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan, pemasaran online lewat Blanja.com belum berjalan secara maksimal karena Blanja.com hanya baru diperkenalkan kepada para pelaku UMKM dan para pelaku UMKM belum mendapat pelatihan serta pengarahan yang intensif guna memanfaatkan pemasaran *online* lewat Blanja.com. *E-commerce* merupakan salah satu wadah untuk memasarkan produk UMKM secara online agar mampu bersaing secara global dalam era globalisasi. Dalam penggunaan *e-commerce*, dibutuhkan sumber daya manusia yang mampu untuk mengoperasikan *e-commerce*. Untuk itu peran PT Telekomunikasi Indonesia dalam hal ini dibutuhkan untuk membantu para pelaku UMKM untuk menyiapkan sumber daya manusia yang bisa mengoperasikan *e-commerce*.

Dalam wawancara dengan Bapak Sumaryono sebagai Asman Bges Territory Sales PT Telekomunikasi Indonesia Witel Kudus juga menjelaskan tentang cara lain PT Telekomunikasi Indonesia dalam memberikan pelatihan sebagai berikut :

“Jadi PT Telkom Indonesia memberikan pelatihan pada volunteer yang telah ditunjuk untuk mewakili UMKM bordir dan konfeksi lalu volunteer ini sebagai instruktur untuk memberikan pelatihan pada pelaku UMKM, jadi tidak harus secara langsung dengan pelakunya.” (4 Desember 2017, Kantor PT Telekomunikasi Indonesia Witel Kudus)

Dari penjelasan yang telah dijelaskan diatas dapat disimpulkan bahwa para pemangku kepentingan yang mewakili bisnis sudah berjalan

peran sebagaimana mestinya yakni membantu UMKM menjadi lebih efektif, efisien, dan produktif dengan memberi bantuan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh para pemangku kepentingan. Contohnya disini adalah memberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan untuk memajukan Sumber Daya Manusia dan menghadirkan infrastruktur TIK untuk beralih dari proses bisnis tradisional ke era digital. Namun masih terdapat kekurangan pada proses pengembangan UMKM Desa Padurenan yakni pada pengenalan *e-commerce* Blanja.com yang dilakukan oleh PT Telekomunikasi Indonesia Witel Kudus kepada para pelaku UMKM di Desa Padurenan yang belum berjalan secara intensif, padahal jika pendampingan masih terjadi secara intensif UMKM akan lebih maju, contohnya dengan memanfaatkan Blanja.com sebagai wadah yang telah disediakan PT Telekomunikasi Indonesia untuk pemasaran online produk-produk UMKM agar bisa menembus pasar global.

3. Komunitas

Komunitas pada model *Penta Helix* berperan sebagai akselerator. Dalam hal ini komunitas merupakan orang-orang yang memiliki minat yang sama dan relevan dengan bisnis yang berkembang. Bertindak sebagai perantara atau menjadi penghubung antar pemangku kepentingan untuk membantu UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan dalam keseluruhan proses dan memperlancar adopsi proses bisnis ke era digital. Komunitas juga

memiliki peran untuk mempromosikan produk atau layanan UMKM. Dalam program pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan yang memiliki peran sebagai komunitas yang menaungi UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan adalah *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ) dan Koperasi Serba Usaha (KSU).

Peran GIZ pada pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan adalah memberikan kontribusi melalui program pengembangan ekonomi yakni yang dinamakan *Regional Economic Development* (RED). Program yang dilaksanakan GIZ dalam mengembangkan UMKM di Desa Padurenan melalui riset terlebih dahulu, selanjutnya dari hasil riset tersebut dijadikan pedoman untuk mengembangkan UMKM. GIZ juga berkontribusi dalam memberikan pelatihan seperti pelatihan strategi pemasaran ke luar negeri, dimana dalam pelatihan ini menjelaskan tentang pola-pola untuk pemasaran. Sehingga para pelaku UMKM mengetahui bagaimana pola-pola pemasaran untuk menembus pasar luar negeri dan tergerak untuk memperluas pasarnya hingga ke luar negeri. Setelah 3 tahun kontrak GIZ selesai, GIZ tidak lagi mendampingi program pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan.

Menurut Devi (2017), komunitas pada dasarnya merupakan suatu entitas pelaku UMKM yang dibentuk dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan dan mengaktualisasikan keberadaan para anggotanya. KSU

Padurenan Jaya didirikan pada tahun 2009 sejalan dengan dimulainya program pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan. Terdapat beberapa kegiatan usaha yang dimiliki oleh KSU Padurenan Jaya antara lain simpan pinjam, persewaan alat bordir komputer, dan penyediaan bahan baku bagi anggota. Sebenarnya tidak hanya anggota yang menggunakan jasa dari KSU Padurenan Jaya, tetapi pengusaha bordir dan konfeksi yang tidak tercatat sebagai anggota juga diperbolehkan membeli bahan baku dan memanfaatkan jasa mesin tersebut dengan sistem sewa. Dalam wawancara dengan Bapak Izan An'imi sebagai staf bidang pemasaran KSU Padurenan Jaya menjelaskan bahwa :

“Kita ada beberapa unit yang bersentuhan langsung dalam mendukung program, misalnya toko untuk memenuhi kebutuhan pengusaha, simpan pinjam untuk memenuhi modal, jasa bordir, pemasaran produk, R&D (*Riset and Development*), dan *washing denim*”. (28 November 2017, Kantor KSU Padurenan Jaya)

Selain peran yang telah dijelaskan diatas, KSU Padurenan Jaya juga berperan sebagai penghubung antar pelaku kepentingan. Contohnya adalah jika terdapat pelatihan maupun bantuan dari dinas, Bank Indonesia, UMK maupun pemangku kepentingan lainnya, maka peran KSU Padurenan Jaya di sini adalah sebagai penghubung yang memberi tahu para pelaku UMKM bordir dan konfeksi jika terdapat pelatihan maupun bantuan. Contoh lainnya jika kekurangan tenaga ahli untuk meningkatkan kualitas produk, KSU Padurenan Jaya mencari informasi dengan meminta bantuan Bank Indonesia Semarang.

Komunitas memainkan peran untuk mendukung kontribusi industri dengan jalan membuka akses pada interaksi dunia usaha bersama lingkungan dan mendorong keahlian kreatif serta pendidikan bagi anggota komunitas. Banyak peran yang telah dilakukan oleh KSU Padurenan Jaya sehingga perkembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan semakin membaik, hal ini tercermin dari meningkatnya omzet dan bertambahnya pelaku usaha yang menjadi anggota koperasi tiap tahun.

Tabel 3.1 Omzet KSU Padurenan Jaya

Tahun	Omzet
2010	Rp. 374.881.150,00
2011	Rp. 650.205.585,00
2012	Rp. 1.251.824.640,00
2013	Rp. 1.538.639.150,00
2014	Rp. 2.225.953.063,00
2015	Rp. 2.450.254.676,00
2016	Rp. 2.697.195.867,00

Sumber : Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) KSU Padurenan Jaya

Tabel 3.2 Jumlah Anggota KSU Padurenan Jaya

Tahun	Anggota KSU Padurenan Jaya			
	Bordir	Konveksi	Lainnya	Total
2010	32	60	9	101
2011	32	60	11	103
2012	32	64	11	107
2013	32	65	11	108
2014	35	65	13	113
2015	42	76	19	137
2016	47	79	21	147

Sumber : Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) KSU Padurenan Jaya

Kenaikan omzet yang terjadi karena beberapa inovasi yang dilakukan oleh KSU Padurenan Jaya. Dalam membantu pelaku UMKM untuk memperlancar proses bisnis ke era digital, KSU Padurenan Jaya menyediakan wadah untuk pemasaran secara *online* yakni melalui website KSU Padurenan Jaya yang diberi nama www.ksupadurenanjaya.com. Di dalam website [koperasi terdapat produk-produk UMKM yang dipasarkan. Pemesanan produk yang dipasarkan dapat dipesan melalui website atau](http://www.ksupadurenanjaya.com) dapat juga dipesan melalui email koperasi yakni admin@ksupadurenanjaya.com.

Peran yang dilakukan oleh KSU Padurenan Jaya sebagai komunitas yang menaungi para UMKM bordir di Desa Padurenan sudah dijalankan dengan baik. Hal tersebut terlihat dengan kontribusi yang telah KSU Padurenan Jaya lakukan. Yakni dengan kegiatan usaha yang dimiliki KSU Padurenan Jaya untuk mendukung para pelaku usaha bordir dan konfeksi agar dapat mengembangkan usahanya dengan optimal. KSU Padurenan Jaya juga

berperan sebagai penhubung anatar pelaku usaha bordir dan konfeksi dengan para *stakeholder*.

4. Pemerintah

Pemerintah pada model *Penta Helix* berperan sebagai regulator. Pemerintah berperan sebagai regulator sekaligus berperan sebagai kontroler yang memiliki peraturan dan tanggung jawab dalam mengembangkan usaha. Dalam hal ini melibatkan semua jenis kegiatan seperti perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, pengendalian, promosi, alokasi keuangan, perizinan, program, Undang-Undang, pengembangan dan pengetahuan, kebijakan inovasi publik, dukungan untuk jaringan inovasi dan kemitraan publik-swasta. Pemerintah juga memiliki peran dalam mengkoordinasi para pemangku kepentingan yang berkontribusi pada pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan.

Dalam program pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan yang memiliki peran sebagai pemerintah adalah Pemerintah Kabupaten melalui Dinas Tenaga Kerja, Perindustrian, Koperasi dan UKM dan Dinas Perdagangan. Sedangkan Pemerintah Provinsi melalui Dinas Tenaga Kerja Transmigrasi dan Kependudukan Provinsi Jawa Tengah. Serta Pemerintah Pusat melalui Balai Besar Peningkatan Produktivitas (BBPP) Direktorat Jendral Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas, dan Depnakertrans RI.

Program pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan awal mulanya merupakan inisiasi dari pemerintah provinsi melalui Dinas Tenaga Kerja Transmigrasi dan Kependudukan Jawa Tengah. Selanjutnya Pemerintah Provinsi menggandeng Pemerintah Daerah Kabupaten Kudus dan *stakeholder* lainnya untuk berkolaborasi mengembangkan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan Kabupaten Kudus. Sehingga pada tahun 2009 Desa Padurenan mendapat pembinaan dari Pemerintah Provinsi untuk mengembangkan potensi yang dimiliki yakni pada industri bordir dan konfeksi.

Banyak hal yang telah dilakukan oleh pemerintah sebagai strategi dalam mendukung perkembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan. Salah satunya yakni melalui sarana dan prasarana yang telah disediakan seperti akses listrik, jalan raya, telekomunikasi, saluran air, dan tempat pembuangan limbah industri. Melalui dukungan yang telah diberikan oleh pemerintah, banyak dampak positif yang dirasakan oleh para pelaku UMKM, seperti omzet yang didapat para pelaku UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan menjadi meningkat, proses bisnis menjadi lebih lancar, dan penjualan tidak mengenal musim.

Dengan adanya peran pemerintah dengan mengkolaborasikan antar pemangku kepentingan, UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan semakin berkembang dengan baik. Hal tersebut dapat terlihat dengan bertambahnya jumlah UMKM bordir dan konfeksi, pada tahun 2015 jumlah total UMKM

bordir dan konfeksi adalah 125 yang terdiri 92 usaha kofeksi dan 33 usaha bordir. Dengan jumlah tenaga kerja pada UMKM bordir dan konfeksi 1491 orang. Sedangkan pada tahun 2017, UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan berjumlah 185, yang terdiri dari 118 usaha konfeksi dan 67 usaha bordir. Tenaga kerja yang terserap pada tahun 2017 adalah 1600 orang dari usaha bordir dan konfeksi Desa Padurenan (Pemerintah Desa Padurenan, 2017).

Pemerintah Provinsi dan Daerah memiliki banyak peran dalam program pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan. Berikut merupakan kutipan wawancara yang menjelaskan tentang salah satu peran yang telah dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Kudus untuk mendukung pengembangan UMKM bordir dan konfeksi di Desa Padurenan. Dalam wawancara dengan Bapak Achsanudin Ismanto sebagai Sekretaris Desa Padurenan menjelaskan bahwa :

“Yang dilakukan pemerintah banyak sekali pelatihan menyangkut UMKM, pelatihan menyangkut peningkatan kualitas dan kuantitas agar lebih baik dan lebih banyak itu bagaimana kemudian juga ke arah desain Pemerintah pernah mendatangkan desainer tingkat nasional Ramli pada waktu itu, kemudian Heri Suharsono yang berkaitan dengan bordir agar masyarakat bisa membuat desain bordir tidak hanya untuk yang selama ini dilakukan yaitu untuk baju-baju dan kebaya karena aplikasi bordir itu bisa digunakan untuk yang lain, misalkan lukisan, taplak meja dan barang yang lain.” (28 November 2017, Kantor Desa Padurenan)

Berdasarkan wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa Pemerintah tidak hanya berfokus pada peningkatan kuantitas tetapi juga kualitas. Hal tersebut dapat terlihat saat Pemerintah mendatangkan desainer tingkat

nasional yakni Ramli dan Heri Suharsono. Tujuan dari hal ini adalah agar para pelaku UMKM dapat meningkatkan kualitas produknya sesuai dengan perkembangan zaman. Misalnya dengan membuat produk yang dihasilkan menjadi lebih bervariasi. Sehingga bisa mengikuti permintaan pasar.

Contoh lain dari peran Pemerintah Kabupaten Kudus yakni melalui peran yang telah dilakukan oleh Dinas Tenaga Kerja, Perindustrian, Koperasi dan UKM Kabupaten Kudus dalam mengembangkan program ini adalah memberikan sosialisasi, pameran, pelatihan maupun bantuan dan mengajak para pelaku UMKM untuk melakukan studi banding. Hal sesuai dengan apa yang telah diungkapkan oleh Bapak Frans sebagai staf bidang Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Dinas Tenaga Kerja, Perindustrian, Koperasi dan UKM dalam wawancara sebagai berikut :

“Sosialisasi kebijakan, pelatihan, bantuan modal kerjasama dengan perbankan, strategi untuk pengembangan UMKM contohnya pemasaran pameran Expo Kudus, provinsi Jawa Tengah maupun luar provinsi bordir yang berkualitas tidak semua UMKM diajak dan sudah memilik izin yang lengkap.” (28 November 2017, Kantor Dinas Tenaga Kerja, Perindustrian, Koperasi dan UKM)

Seperti yang telah dijelaskan oleh Bapak Frans, di Kabupaten Kudus terdapat acara tahunan yang memberikan kesempatan kepada para pelaku usaha khususnya UMKM untuk dapat memperkenalkan produknya kepada masyarakat luas. Acara ini dinamakan Kudus UMKM expo yang digelar

setiap tahun pada tanggal 12 April di Alun-Alun Simpang 7 Kabupaten Kudus. Dalam acara ini para pelaku UMKM dapat memamerkan berbagai produk hasil UMKM. Dalam mendukung pengembangan UMKM di Kabupaten Kudus, Pemerintah Kabupaten Kudus membuat Peraturan Daerah nomor 7 tahun 2013 tentang Penyertaan Modal Dana Bergulir Pemerintah Kabupaten Kudus kepada Usaha Mikro dan Koperasi di Kabupaten Kudus. Namun Perda ini belum berjalan efektif karena masih dalam proses penyempurnaan.

Posisi pemerintah sebagai regulator atau pembuat regulasi yang mengatur kebijakan UMKM. Dimana peraturan harus selaras dengan kepentingan perkembangan UMKM. Regulasi yang ditetapkan harus dapat mengakomodir kebutuhan para pelaku UMKM. Regulasi berfungsi sebagai payung hukum kebijakan dalam pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan. Melalui regulasi yang legal sesuai dengan ketentuan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah, maka kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh para pelaku UMKM dapat berjalan secara optimal untuk keberlangsungan UMKM.

Pemerintah Kabupaten Kudus melalui Dinas Perdagangan Kabupaten Kudus ikut berkontribusi dalam mengembangkan UMKM ini melalui pameran dengan mengajak para pelaku UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan. Selain itu, Pemerintah Kabupaten Kudus melalui Dinas Tenaga Kerja, Perindustrian, Koperasi dan UKM juga pernah mengajak beberapa

pelaku UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan untuk studi banding ke Kabupaten Pekalongan, mengikuti pameran di Tamrin City, dan pelatihan desain dan produksi bordir.

Dinas Tenaga Kerja, Perindustrian, Koperasi dan UKM melalui UPT BLK (Balai Latihan Kerja) menghadirkan kemudahan melalui sistem pendaftaran pelatihan secara daring. Pelatihan yang diselenggarakan oleh dinas terdapat 2 jenis, yakni pelatihan dengan pendaftaran secara daring dan pelatihan yang diberi tahu melalui Koperasi maupun Pemerintah Desa. Sistem pelatihan pendaftaran secara daring ini dikenal dengan nama Sistem Informasi Pendaftaran Pelatihan (Sitarlat) yang telah diluncurkan pada 17 Desember 2015 dan mulai berjalan pada tahun 2016. Pendaftaran pelatihan yang secara daring dapat diakses pada website <http://pendaftaran.blkkabkudus.com/>. Dalam website termuat informasi tentang jadwal pelatihan dan pelatihan apa saja yang diselenggarakan. Banyak jenis pelatihan yang diselenggarakan, misalnya bahasa Jepang, bahasa Korea, bordir, stir mobil, desain grafis, operator komputer, pelatihan web dan internet, las listrik, menjahit busana, menjahit busana, otomotif mobil, dan otomotif motor. Selain itu, masih ada jurusan ketrampilan pertukangan kayu, tata boga, tata kecantikan rambut, tata rias manten, serta teknologi mekanik.

Peserta yang ingin mengikuti pelatihan harus mendaftar terlebih dahulu dengan mengisi formulir yang telah disediakan. Setelah selesai

mengisi formulir peserta akan mendapat kartu pendaftaran. Peserta tidak langsung bisa mengikuti pelatihan karena ada seleksi administratif, hal ini dilakukan karena keterbatasan kuota peserta yang dapat menerima pelatihan. Pengumuman hasil seleksi akan diumumkan secara daring juga melalui website. Pendaftaran pelatihan secara daring ini biasanya dimanfaatkan oleh masyarakat yang baru lulus SMA/SMK. Pelaku UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan biasanya mengikuti pelatihan karena adanya pemberitahuan dari Dinas terkait melalui Koperasi dan Pemerintah Desa. Berdasarkan wawancara dengan salah satu pelaku usaha bordir masih terdapat kekurangan pada pelatihan yang diselenggarakan oleh dinas. Hal tersebut dikarenakan fasilitator dari dinas tidak sesuai dengan kebutuhan para pelaku usaha bordir.

Peran Pemerintah dalam program pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan sudah berjalan dengan cukup baik. Hal tersebut dapat terlihat dengan adanya sosialisasi, pelatihan, bantuan, pameran, dan studi banding yang telah dilakukan oleh Pemerintah untuk membantu pelaku UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan berkembang. Namun masih terdapat kekurangan saat Pemerintah menjalankan perannya dalam mengkoordinasi seluruh pemangku kepentingan karena belum ada agenda rutin untuk membahas perkembangan program. Koordinasi dan pertemuan antara pemerintah, para pelaku UMKM dengan pemangku kepentingan lainnya bersifat kondisional, belum ada agenda rutin untuk membahas

perkembangan program ini. Proses kolaborasi antara pemerintah dengan para pemangku kepentingan masih bersifat komando. Dimana masih bersifat hirarki. Selain itu belum ada monitoring dan evaluasi dalam program ini.

5. Media

Media pada model *Penta Helix* berperan sebagai *expenders*. Media berperan dalam mendukung publikasi dalam promosi dan membuat *brand image*. Dalam program pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan yang mendukung peran media adalah KSU Padurenan Jaya melalui website sebagai media untuk promosi dan informasi. Peran KSU Padurenan Jaya yang sebenarnya adalah sebagai komunitas.

KSU Padurenan Jaya mendukung peran media dalam program pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan melalui website www.ksupadurenanjaya.com. Website KSU Padurenan Jaya ada sejak tahun 2017. Dalam website koperasi tersebut memuat informasi tentang program pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan, berita-berita tentang UMKM, dan produk yang dijual seperti perlengkapan sekolah, bahan bordir kebaya, kemeja, bahan pendukung bordir, bahan pendukung konveksi, dan lainnya. Produk yang dimuat dalam website KSU Padurenan Jaya disertakan dengan harga.

Berikut merupakan informasi tentang program pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan yang termuat dalam website KSU Padurenan Jaya :

Gambar 3.3 Website KSU Padurenan Jaya



Sumber : Website KSU Padurenan Jaya (<http://www.ksupadurenanjaya.com>)

Website KSU Padurenan Jaya dapat dikatakan sebagai salah satu *e-commerce* yang mendukung pelaku UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan untuk memasarkan produknya. *E-commerce* sendiri adalah perdagangan elektronik dengan kegiatan jual beli barang/jasa melalui jaringan elektronik, terutama internet. Karena dengan mengakses website KSU Padurenan, pembeli dapat membeli produk secara online. Hal ini memudahkan pembeli dari luar daerah untuk membeli secara online, tidak harus mendatangi koperasi secara langsung. Dengan adanya website ini maka dapat mendukung para UMKM untuk mengembangkan usahanya sebagai sarana promosi produk-produk yang dihasilkan. Hal ini sesuai dengan apa

yang telah dijelaskan dalam wawancara dengan Bapak Izan An'imi sebagai staf bidang pemasaran KSU Padurenan Jaya sebagai berikut :

“Ada online, dari koperasi kalo online, bisa diakses pada website koperasi www.ksupadurenanjaya.com.” (28 November 2017, Kantor KSU Padurenan Jaya)

Berikut merupakan website yang disediakan oleh KSU Padurenan Jaya dalam membantu para pelaku UMKM dalam hal publikasi dalam promosi dan informasi :

Gambar 3.4 Website KSU Padurenan Jaya



Sumber : Website KSU Padurenan Jaya (<http://www.ksupadurenanjaya.com>)

Terkait dengan peran media, memang cukup banyak media massa di Kabupaten Kudus, namun belum ada yang menjadi media partner pemerintah untuk mengembangkan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan. Media massa hanya dilibatkan sebagai pihak penyalur informasi kepada masyarakat ketika ada penyelenggaraan suatu acara. Pemerintah belum menjadikan media

sebagai *stakeholder* utama dalam mengembangkan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan. Pemerintah memandang keterlibatan media terjadi secara otomatis ketika ada suatu acara, karena media memang membutuhkan konten informasi yang akan disebarluaskan kepada masyarakat. Padahal hubungan antara media dan keempat aktor lainnya terutama pemerintah dapat membentuk sebuah sinergi yang saling menguntungkan.

Selain media massa, keberadaan media sosial juga ikut berpengaruh bagi penyebaran informasi terkait perkembangan UMKM. Seperti twitter, facebook, dan instagram. Banyak masyarakat yang telah memanfaatkan media sosial dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini menjadi dampak positif media sebagai penyalur informasi, karena media sosial pada era digital sangat lekat dengan masyarakat. Jika bisa dimanfaatkan dengan baik, maka feedback yang diterima oleh para pelaku UMKM untuk memajukan usahanya melalui dukungan media dan keempat aktor lainnya akan optimal. Media sosial mempunyai peran yang strategis pada era digital, karena informasi dapat disebarluaskan serta dapat diterima oleh masyarakat dengan mudah dan cepat. Sebenarnya media sosial telah dimanfaatkan para pelaku UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan untuk mempromosikan produk mereka, misalnya melalui facebook dan instagram. Media sosial telah dimanfaatkan secara pribadi oleh pelaku UMKM untuk mengembangkan usahanya. Pemerintah belum mempunyai akun jejaring sosial yang bisa mengunggah informasi, kegiatan maupun mempromosikan UMKM.

Pengembangan UMKM melalui promosi media memang dibutuhkan agar eksistensi UMKM dapat diketahui secara luas oleh publik. Sementara media sendiri memang membutuhkan konten informasi untuk dibagikan kepada masyarakat. Hal yang terlihat sejauh ini adalah media yang lebih pro aktif dalam mengekspose perkembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan. Dari sisi pemerintah masih belum memandang keberadaan media sebagai aktor yang strategis. Sehingga media belum bersinergi dengan keempat aktor lainnya.

Media dapat dijadikan sebagai jendela luar untuk melihat perkembangan UMKM. Terkait hal tersebut, media jelas memegang peran penting untuk menunjukkan reputasi UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan. Peran ini seharusnya menjadi titik perhatian pemerintah terutama sebagai aktor penentu kebijakan pengembangan UMKM. Hal ini menjadi pertimbangan bagi pemerintah untuk dapat menjalin kolaborasi positif dengan media sehingga iklim pemberitaan media massa dapat kondusif.

Peran media dalam program pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan belum berjalan dengan maksimal. Melalui website KSU Padurenan Jaya, kegiatan promosi masih belum berjalan dengan baik karena website baru mulai berjalan pada tahun 2017 dan produk-produk yang diunggah untuk dijual dalam website koperasi belum terlalu banyak. Apabila peran media massa dikombinasikan dengan media sosial dalam pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan, maka hal ini

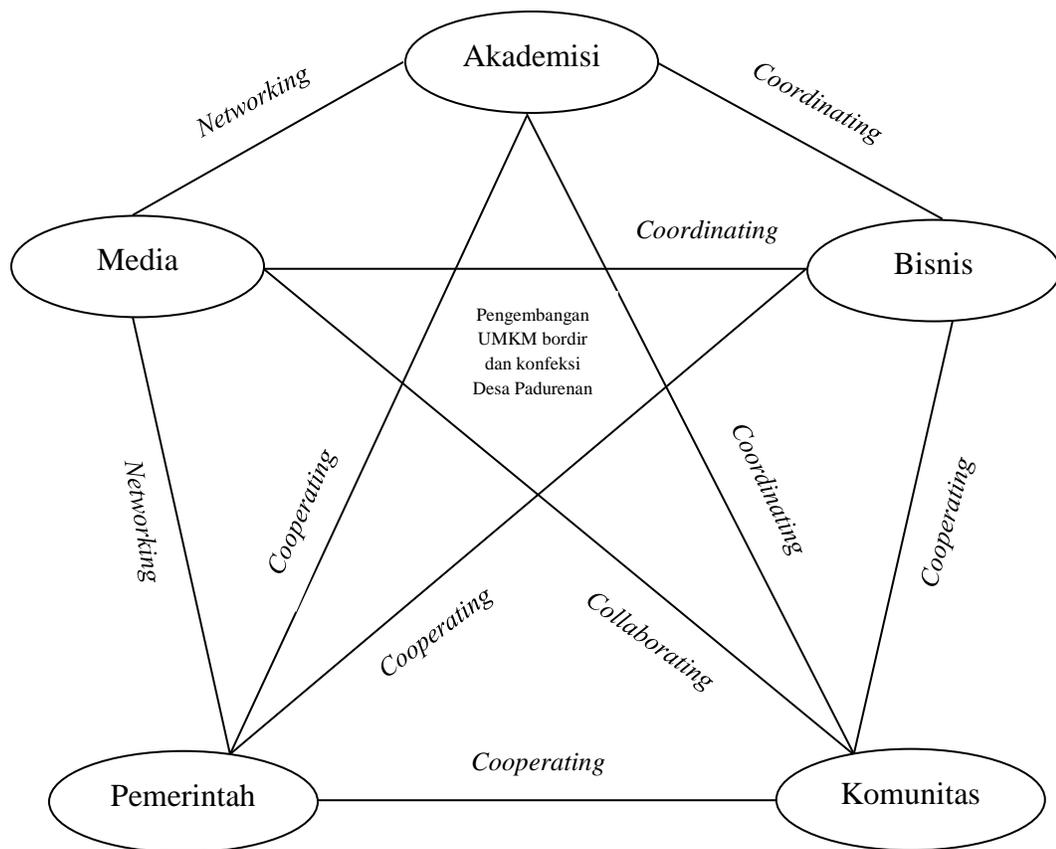
dapat memperkuat peran media untuk promosi dan membuat brand image. Apalagi pada era yang hampir semuanya bersifat digital. Hal ini dapat menjadi salah satu dampak positif media dalam ikut berkontribusi dalam pengembangan UMKM. Dengan penggunaan media sosial, pemerintah menjadi lebih mudah mendapatkan feedback dari masyarakat karena banyak masyarakat yang sudah menggunakan media sosial dalam kehidupan sehari-hari.

B. Model *Penta Helix* pada Program Pengembangan UMKM Bordir dan Konfeksi Desa Padurenan

Berdasarkan penelitian, terdapat lima pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang berkolaborasi dalam mengembangkan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan. Menurut Freeman, pemangku kepentingan didefinisikan sebagai setiap kelompok atau individu yang mempengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi (Muhyi dkk, 2017). Karena berdasarkan penelitian terdapat lima pemangku kepentingan yang kolaborasi dalam program ini, maka disebut dengan *Penta Helix*. Model *Penta Helix* merupakan kolaborasi antara akademisi, bisnis, komunitas, pemerintah, dan media. Fokus program ini adalah pengembangan kewirausahaan pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah oleh akademisi, bisnis, komunitas, pemerintah dan media.

Untuk melihat lebih rinci bagaimana pola hubungan dalam strategi pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan dengan model *Penta Helix* dapat dilihat dalam bagan berikut :

Bagan 3.1 Program Pengembangan UMKM Bordir dan Konfeksi Desa Padurenan



Berdasarkan bagan di atas dapat dilihat bahwa jenis hubungan yang terjalin antar *stakeholder* pada program pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan beragam. Sesuai dengan hubungan dan peran yang

dijalankan. Akademisi sebagai konseptor memiliki jenis hubungan *coordinating* dengan bisnis dan komunitas. Hal ini dikarenakan adanya saling berbagi sumber daya secara minimal dengan komitmen waktu sedang. Sumber daya yang dimaksud di sini adalah bantuan misalnya untuk modal maupun informasi bisnis, fasilitas, dan fasilitator untuk pelatihan. Untuk hubungan akademisi dengan pemerintah termasuk jenis hubungan *cooperating*, dimana hubungan terjalin secara formal dan terdapat adanya komitmen yang sedang dalam berbagi risiko, sumber daya, dan adanya *rewards* yang diartikan sebagai akses akademisi untuk berkontribusi dalam pengembangan program. Sedangkan untuk hubungan akademisi dan media termasuk hubungan *networking* karena hubungan terjalin secara informal serta tidak adanya saling berbagi sumber daya yang diperlukan. Fokus utamanya adalah pertukaran informasi dengan komitmen waktu yang minimal.

Berbeda dengan hubungan yang terjalin secara formal antara bisnis dengan pemerintah dan komunitas, jenis hubungannya termasuk *cooperating*. Hal ini dikarenakan adanya komitmen waktu yang substansial, adanya komitmen yang cukup dalam berbagi sumber daya, risiko, tanggung jawab, dan *rewards*. Bisnis membantu memberikan pelatihan, bantuan modal, dan fasilitas. *Rewards* bisa diartikan dengan adanya akses yang semakin mudah dalam proses bisnis. Sedangkan untuk hubungan bisnis dan media memiliki jenis hubungan *coordinating*. Ciri hubungan ini adalah hubungan terjalin secara resmi, adanya

saling berbagi sumber daya secara minimal, tidak ada saling berbagi risiko maupun tanggungjawab.

Hubungan yang terjalin antara komunitas dan media juga termasuk jenis hubungan *colaborating*. Dimana komunitas memiliki peran kuat dalam berkontribusi untuk membantu proses publikasi dan promosi produk UMKM melalui website KSU Padurenan Jaya. Salah satu fungsi website ini adalah sebagai media yang mempublikasikan program pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan, dimana dalam website memuat informasi mengenai program ini. Sedangkan untuk hubungan yang terjalin antara komunitas dan pemerintah adalah *cooperating*. Hubungan ini terjalin secara formal. Komunitas dan pemerintah memiliki komitmen yang cukup dalam berbagi sumber daya, tanggung jawab, risiko, dan *rewards*. Pemerintah memberikan beberapa akses misalnya melalui pelatihan, study banding, dan pameran.

Pemerintah dan media memiliki hubungan *networking*. Hal ini dikarenakan belum adanya media partner pemerintah dalam mendukung program untuk publikasi dan promosi. Media cetak maupun elektronik terjalin secara otomatis ketika terdapat *event*. Dalam pengembangan program UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan, media hanya didukung melalui website yang dikelola oleh komunitas untuk publikasi dan promosi. Pelaku bisnis UMKM juga memanfaatkan media sosial seperti facebook dan instagram untuk pemasaran yang dikelola secara pribadi.

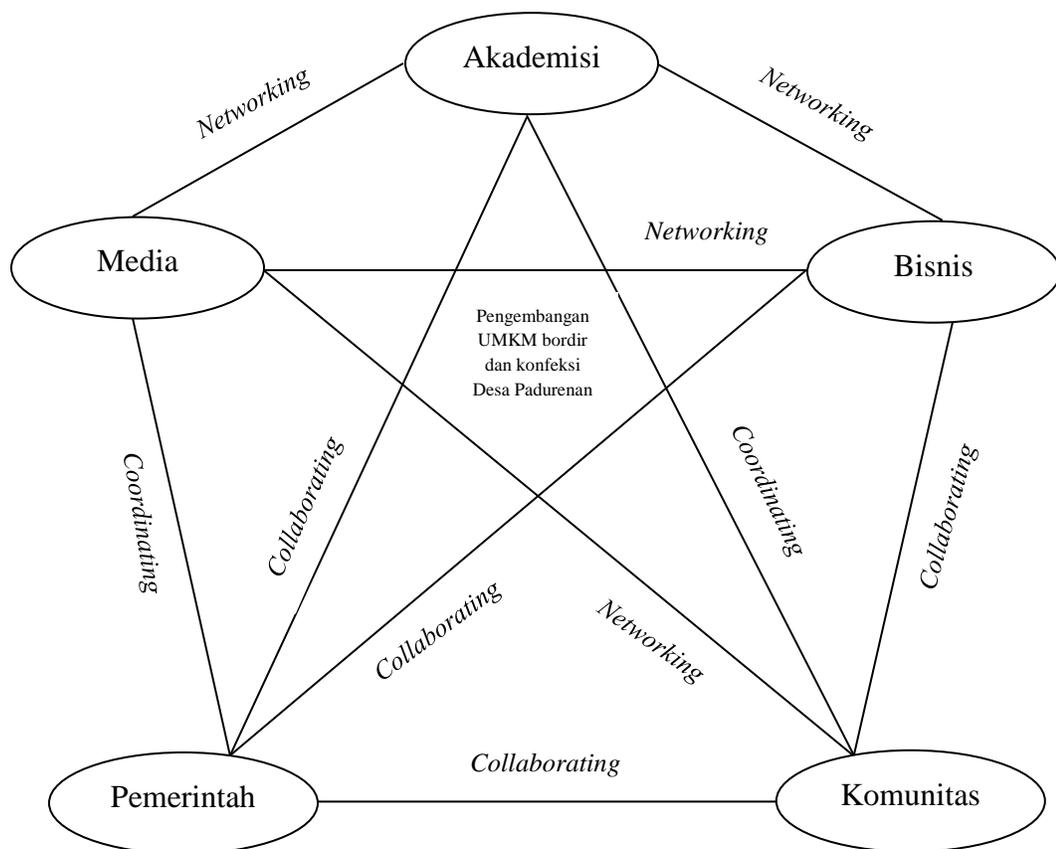
Jenis hubungan yang terjalin antar *stakeholder* dalam melakukan kerjasama pada program pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan memang belum mencapai tahap yang optimal. Namun, dengan adanya kolaborasi antar *stakeholder* dalam program ini menjadikan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan semakin berkembang dengan baik. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Achsanudin Ismanto sebagai sekretaris Desa Padurenan dalam wawancara sebagai berikut :

“Dampaknya luar biasa, karena kita melihat dari sisi sebelum adanya program ini, masyarakat belum terlatih, dulu pemasaran di pasar-pasar tradisional, terkadang barangnya habis tapi gak bawa untung karena produsen kurang konsisten, kalo istilah jawa jor-joran rego, hanya untuk memperoleh uang. Pada waktu musim tertentu juga menentukan, misalnya musim haji barang-barang laku, atau pada musim sekolah, seragam laku. Tapi kalo musim penghujan, pasar sepi. Tapi setelah ada program tahun 2009 sampai saat ini, sekarang tidak kenal itu, karena banyak promosi-promosi keluar, sehingga Padurenan dikenal di luar sebagai tempat bordir dan konfeksi, sehingga banyak masyarakat yang datang ke sini untuk memesan.” (28 November 2017, Kantor Desa Padurenan)

Berdasarkan hasil dari wawancara tersebut dapat terlihat bahwa program ini memberikan dampak yang besar dalam memajukan usaha bordir dan konfeksi Desa Padurenan. Banyak dukungan dari berbagai pihak dalam menjalankan program pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan agar berjalan secara optimal. Komitmen para *stakeholder* dalam menjalankan perannya menjadi kunci dalam memajukan program ini. Program ini berjalan secara intensif selama 3 tahun sesuai dengan kontrak yang ada di dalam MoU. Selanjutnya setelah kontrak selesai, koordinasi antar *stakeholder* dilakukan secara kondisional. Dalam menjalankan program ini, pemerintah sebagai *leading sector*

belum menjalankan peran untuk melakukan monitoring dan evaluasi. Pemerintah sebagai aktor yang menjalankan peran dalam membantu koordinasi para *stakeholder* juga belum berjalan optimal, karena belum ada agenda rutin untuk membahas perkembangan program. Untuk itu berikut merupakan rekomendasi pola hubungan melalui strategi kerjasama antar *stakeholder* :

Bagan 3.2 Rekomendasi Strategi Kerjasama Program Pengembangan UMKM Bordir dan Konfeksi Desa Padurenan



Jenis hubungan antar *stakeholder* yang ideal pada saat menjalin hubungan kerjasama dalam menjalankan suatu program berbeda-beda. Kolaborasi merupakan tahap kerjasama tingkatan paling tinggi. Dimana kolaborasi merupakan kerjasama secara resmi dengan cara bertukar informasi untuk saling menguntungkan, mengubah aktivitas, berbagi sumber daya dan meningkatkan kapasitas orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Komitmen waktu ekstensif serta tingkat kepercayaan yang tinggi antar *stakeholder*. Dalam kolaborasi juga terdapat aktivitas berbagi sumber daya, risiko, tanggung jawab, dan penghargaan. Namun tidak semua jenis hubungan yang terjalin harus mencapai tingkatan kolaborasi, karena belum menjamin tercapainya kerjasama secara optimal. Jenis hubungan ditentukan sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan. Berikut merupakan paparan jenis hubungan antar *stakeholder* dalam bagan 3 :

1. Pemerintah dengan Akademisi

Jenis hubungan antara pemerintah dan akademisi dalam bagan rekomendasi di atas merupakan *collaborating*. *Collaborating* merupakan tingkatan tertinggi dalam kerjasama antar *stakeholder*. Pemerintah dengan akademisi perlu meningkatkan jenis hubungan menjadi kolaborasi. Menurut Roberts (2004) kolaborasi didukung dengan komitmen waktu yang ekstensif, kepercayaan yang tinggi untuk meningkatkan kapasitas dan saling berbagi risiko. Hal ini diperlukan untuk membantu pemerintah dalam pengembangan program agar berjalan secara optimal. Akademisi sebagai *stakeholder* yang merupakan sumber pengetahuan dengan teori maupun konsep yang terbaru

dan revelan dapat membantu pemerintah jika terdapat hambatan pada saat mengembangkan program. Sehingga pemerintah bisa berbagi risiko dengan akademisi dan bersama-sama mencari solusi yang tepat untuk menanganinya.

2. Pemerintah dengan Bisnis

Jenis hubungan antara pemerintah dan bisnis dalam bagan rekomendasi di atas merupakan *collaborating*. Menurut Roberts (2004) ciri-ciri *collaborating* yakni adanya saling berbagi sumber daya, risiko, dan tanggungjawab. Pemerintah dan bisnis perlu menjalin hubungan dengan kolaborasi karena perlu adanya saling berbagi sumber daya, risiko, dan tanggungjawab dengan sepenuhnya. Bisnis dapat membantu dalam memberikan bantuan misalnya bantuan modal, fasilitas, pelatihan, dan akses untuk mempermudah proses bisnis. Dengan bantuan ini maka perlu adanya koordinasi yang baik antara pemerintah dengan bisnis untuk saling bertanggungjawab, sehingga mengerti bantuan apa yang harus diberikan dan sesuai dengan kebutuhan. Serta saling berbagi risiko untuk memecahkan suatu masalah yang menghambat pengembangan program,.

3. Pemerintah dengan Komunitas

Jenis hubungan antara pemerintah dan komunitas dalam bagan rekomendasi di atas merupakan *collaborating*. Kolaborasi diperlukan antara pemerintah dan komunitas untuk meningkatkan hubungan menjadi lebih baik. Menurut Roberts (2004), di dalam *collaborating* terdapat komitmen waktu yang intensif, kepercayaan yang tinggi, saling berbagi tanggungjawab dan

risiko. Komunitas yang menaungi para pelaku UMKM dan pemerintah harus memiliki komitmen waktu yang intensif dan kepercayaan yang tinggi. Kepercayaan harus menjadi dasar dalam menjalin hubungan. Dimana dalam hal ini komunitas berperan menaungi para pelaku UMKM untuk mendorong para pelaku UMKM berkembang dengan baik, karena komunitas merupakan *stakeholder* yang paling dekat dengan para pelaku UMKM. Sehingga saling berbagi tanggungjawab dan risiko diperlukan antara pemerintah dan komunitas.

4. Pemerintah dengan Media

Jenis hubungan antara pemerintah dan media dalam bagan rekomendasi di atas merupakan *coordinating*. Menurut Roberts (2004), ciri-ciri *coordinating* adalah adanya saling berbagi sumber daya yang minimal namun hubungan tetap resmi dengan komitmen waktu sedang. Jenis hubungan *coordinating* cukup untuk hubungan yang terjalin antara pemerintah dan media. Dengan adanya saling berbagi sumber daya yang minimal namun hubungan tetap resmi dengan komitmen waktu sedang. Karena salah satu peran media adalah publikasi dengan memberikan informasi program misalnya saat ada *event* dan promosi produk, maka adanya saling berbagi sumber daya yang minimal dan komitmen waktu yang sedang sesuai dengan peran yang dilakukan.

5. Akademisi dengan Media

Jenis hubungan antara akademisi dan media dalam bagan rekomendasi di atas merupakan *networking*. *Networking* merupakan satu-satunya jenis hubungan yang informal dalam teori Roberts (2004) yang berjudul *Matrix of Strategies for Working Together*. Hubungan ini menduduki tingkatan kerjasama yang paling bawah. Dimana komitmen waktu yang terjalin secara minimal dan tidak ada saling berbagi sumber daya. Fokus utama dalam hubungan ini yaitu pertukaran informasi. Karena tujuan utama media sebagai salah satu *stakeholder* yang berkontribusi dalam program ini adalah membantu program untuk berkembang secara optimal melalui peran yang dilakukan sesuai dengan tupoksinya. Akademisi tidak harus menjalin hubungan formal dengan media karena media lebih banyak terlibat secara langsung dalam publikasi kegiatan maupun promosi produk UMKM, sehingga akademisi dan media tidak memerlukan hubungan yang intensif.

6. Akademisi dengan Komunitas

Jenis hubungan antara akademisi dan komunitas dalam bagan rekomendasi di atas merupakan *coordinating*. *Coordinating* memiliki ciri komitmen waktu yang sedang, dan tidak ada atau minimal dalam hal saling berbagi sumber daya, hal ini sesuai dengan apa yang telah dikemukakan oleh Roberts (2004). Akademisi dan komunitas patut memiliki hubungan ini karena ciri-ciri tersebut sesuai dengan peran yang dilakukan. Dimana dalam hal ini akademisi tidak terlalu banyak bersinggungan dengan komunitas.

Namun tetap harus menjalin hubungan secara formal dengan saling berbagi sumber daya secara minimal dan komitmen waktu yang sedang, karena komunitas yang menaungi para pelaku UMKM.

7. Akademisi dengan Bisnis

Jenis hubungan antara akademisi dan bisnis dalam bagan rekomendasi di atas merupakan *networking*. Karena hubungan akademisi dan bisnis tidak harus secara formal. Salah satu ciri *networking* dalam teori Roberts (2004) adalah pertukaran informasi menjadi fokus utama. Meskipun hubungan terjalin secara informal, saling bertukar informasi tetap diperlukan untuk mengembangkan program. Suatu program akan berkembang secara optimal jika kerjasama terjalin dengan baik dengan cara saling menjaga komunikasi antar *stakeholder*.

8. Media dengan Bisnis

Jenis hubungan antara media dan bisnis dalam bagan rekomendasi di atas merupakan *networking*. Menurut Roberts (2004), *networking* merupakan hubungan yang terjalin secara informal. Dimana fokus utamanya adalah pertukaran informasi. Media dan bisnis tidak harus menjalin hubungan secara formal, karena fokus media di sini adalah sebagai *stakeholder* yang mempublikasikan program dan produk-produk yang dihasilkan UMKM. Sehingga dengan adanya pertukaran informasi yang baik antara media dan bisnis sudah cukup untuk mendukung pengembangan program.

9. Komunitas dengan Bisnis

Jenis hubungan antara komunitas dan bisnis dalam bagan rekomendasi di atas merupakan *collaborating*. Komunitas dan bisnis perlu meningkatkan hubungan menjadi *collaborating* karena bisnis merupakan *stakeholder* yang berkontribusi dalam memberikan bantuan melalui pelatihan, bantuan modal, dan fasilitas. Sehingga komitmen waktu ekstensif dibutuhkan. Menurut Roberts (2004), *collaborating* memiliki ciri saling berbagi sumber daya, risiko, tanggungjawab, dan *rewards*. *Rewards* yang dimaksud di sini bisa diartikan sebagai pemberian akses. Komunitas sebagai *stakeholder* yang menaungi para pelaku UMKM memerlukan akses untuk mempermudah proses bisnis, misalnya untuk memperoleh informasi bisnis.

10. Komunitas dengan Media

Jenis hubungan antara komunitas dan media dalam bagan rekomendasi di atas merupakan *networking*. *Networking* merupakan hubungan yang terjalin secara informal. Komunitas dan media tidak perlu memerlukan hubungan yang resmi untuk saling bertukar informasi. Menurut Roberts (2004), ciri hubungan ini adalah tidak adanya saling berbagi sumber daya dan fokus utama hubungan ini adalah pertukaran informasi. Pertukaran informasi dibutuhkan untuk mengembangkan program agar berjalan dengan optimal. Media membutuhkan informasi untuk bahan publikasi. Sedangkan komunitas membutuhkan informasi untuk meningkatkan, memperbaiki, maupun berinovasi dalam menjalankan peran dan kegiatan yang dilakukan.

Keterlibatan beberapa *stakeholder* dalam mengembangkan program UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan tentunya riskan terhadap miskordinasi. Sehingga sinergi yang kuat antar *stakeholder* dalam mengembangkan program sangat dibutuhkan agar dapat berjalan dengan optimal. Oleh karena itu, pemerintah sebagai koordinator harus mampu mengkoordinasi para *stakeholder* agar dapat menjalankan peran sesuai dengan tupoksinya. Selain itu Pemerintah juga harus mengkoordinir untuk membahas perkembangan program bersama para *stakeholder* agar dapat terlihat bagaimana perkembangan program. Komitmen yang kuat sangat dibutuhkan dalam pengembangan program yang melibatkan multisektor. Para pelaku UMKM juga harus aktif ikut berkontribusi dalam mengembangkan program.