

KNOWLEDGE TRANSFER DALAM KONTEKS SPATIAL CREATIVE ECONOMY UNTUK MENGURANGI KEMISKINAN PERDESAAN DI KABUPATEN CIAMIS

Oleh:

Elin Herlina¹, Deden Syarifudin², Nurdiana Mulyatini³^{1,3} Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Galuh Ciamis² Program Studi Perencanaan Wilayah dan Kota, Fakultas Teknik, Universitas Pasundan^{1,2,3} mrs.elinherlina@gmail.com, dden.syarifudin@unpas.ac.id, nurdianamulya@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini diarahkan untuk menghasilkan model knowledge transfer dalam pemetaan terhadap ruang-ruang creative economy sehingga terjadi peningkatan pengetahuan, terbukanya tindakan kreatif yang terpetakan berdasarkan ruang kreatif, pusat kreatif di Kabupaten Ciamis. Pengelolaan UMKM dan kewirausahaan baru yang dilakukan oleh pemerintah UMKM dan kewirausahaan baru ini pada umumnya bergerak dalam creative economy yang sangat rentan terhadap perubahan pasar dan kebijakan pemerintah. Creative economy pada saat ini dipandang sebagai bisnis yang menghasilkan perkembangan daerah terutama berguna untuk meningkatkan pariwisata dan pelestarian kebudayaan (heritage). Adanya ruang-ruang spatial menjadi penting dalam meningkatkan dan mendorong usaha baru kreatif dalam skala perdesaan. Ruang spatial creative economy dapat membantu memberikan penekanan terhadap perubahan besar dari peta mental masyarakatnya menjadi lebih kreatif dalam melakukan wirausaha dapat dipetakan selain CI pada level masyarakat diadaptasikan. Pengumpulan data dilakukan dengan cara eksplorasi dokumen, wawancara, dan observasi. Data yang dikumpulkan dianalisis melalui tahapan sebagai berikut: [1] Identifikasi dataknowledge transferdan spatial creative economy yang termasuk proses. [2] Identifikasi knowledge transferdan spatial creative economy dari data proses, [3] Petakan data knowledge transfer proses spatial creative economy; dan Pemodelan Analog knowledge transfer dalam Implementasi spatial creative economy.

Keyword : Model, Knowledge Transfer, Spatial Creative Economy

I. PENDAHULUAN

Desa kini menjadi ruang publik politik bagi warga desa untuk menyelenggarakan pemerintahan desa, pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa dan pemberdayaan masyarakat yang dilaksanakan secara mandiri. Kewenangan desa untuk mengatur dan mengurus urusan masyarakat secara mandiri mensyaratkan adanya sumberdaya manusia yang handal dan mumpuni sebagai pengelola desa sebagai *self governing community* (Syarifudin, 2008). Kaderisasi desa menjadi kegiatan yang sangat strategis bagi terciptanya desa yang kuat, maju, mandiri dan demokratis. Kaderisasi desa meliputi peningkatan kapasitas masyarakat desa di segala kehidupan (Sawitri, 2006), (Nilsson *et al.*, 2017), utamanya pengembangan kapasitas di dalam pengelolaan

desa secara mandiri-partisipatif (Shucksmith, 2009) dan berkelanjutan (Zasada *et al.*, 2013).

Disisi lain yang menjadi tantangan adalah bagaimana masyarakat desa menjadi adaptif dan tanggap terhadap perubahan atas kemandirian kewenangan dan pembangunan desa yang memiliki keleluasaan besar dalam membangun. Disisi lain kegiatan ekonomi tetap harus ada sisi produksi yang menitikberatkan pada keunggulan lokal sehingga pendapatan masyarakat meningkat (Tri and Gayatri, 2009; Riza Fathoni and Syarifudin, 2014).

Masalah yang sering krusial dihadapi desa adalah adanya kemampuan-kemampuan lokal masyarakat secara turun-temurun tetapi tidak berkembang menjadi usaha besar karena pengelolaan dan akses terhadap pasar yang kurang (Herlina, 2014). Hal

yang paling mendasar penyebab sulit berkembangnya usaha-usaha potensial lokal dari masyarakat adalah sikap subsisten, mereka kurangnya usaha untuk belajar dan transfer pengetahuan antar masyarakat sehingga membatasi kreatifitas. Pembatas-pembatas tersebut terlebih pada tataran klasik seperti modal, bercampurnya modal dengan penghidupannya secara substitusi, mental instan memandang capital, gaya hidup dan penghargaan lingkungan sekitar yang dianggap menciptakan suasana penghargaan tertentu.

Hal ini sangat menghambat pada terciptanya kualitas produk dan kualitas pelayanan yang baik bagi *competitif advantage* dan *comparative advantage* produk yang dihasilkan. Untuk dapat bersaing dan menghasilkan kualitas produk pada saat ini UMKM modern mulai banyak diterapkan pada beberapa usaha kecil maupun industri rumah tangga yang memang banyak diantaranya menggunakan sistem kekeluargaan, namun tetap berbasis modern, baik dalam sistem manajemennya maupun pengelolaan pengetahuan personilnya. Untuk alasan operasional dalam pengelolaan UMKM dan kewirausahaan baru yang dilakukan oleh pemerintah UMKM dan kewirausahaan baru ini pada umumnya bergerak dalam *creative economy* yang sangat rentan terhadap perubahan pasar dan kebijakan pemerintah.

Creative economy pada saat ini dipandang sebagai bisnis yang menghasilkan perkembangan daerah terutama berguna untuk meningkatkan pariwisata dan pelestarian kebudayaan (*heritage*). Adanya ruang-ruang spatial menjadi penting dalam meningkatkan dan mendorong usaha baru kreatif dalam skala perdesaan (Fertner, 2016). Ruang spatial *creative economy* (Reinmoeller and Chong, 2002), dapat membantu memberikan penekanan terhadap perubahan besar dari peta mental masyarakatnya menjadi lebih kreatif dalam melakukan wirausaha dapat dipetakan selain *Continuous Improvement* (Foss, 2009; Allal-Chérif and Makhlouf, 2016) pada level masyarakat diadaptasikan.

Bagaimanapun dalam usaha UMKM kualitas produk menjadi suatu keharusan karena dinamika tuntutan dan persaingan dimana produk yang berbasis manajemen *knowledge*-lah yang akan bertahan dalam organisasinya. Memahami hal tersebut, UMKM di Kecamatan Cikoneng merupakan spot light UMKM di Kabupaten Ciamis yang memiliki pengaruh besar bagi perkembangan perdagangan dan jasa di Kabupaten Ciamis. Kecamatan Cikoneng memiliki sumbangan sebesar 11% sektor produksi di PDRB dan sumbangan 7% sumbangan pada sektor tenaga kerja. Kondisi ini cukup baik meskipun perlu adanya implementasi alih pengetahuan (*knowledge transfer*) agar UMKM di Kecamatan Cikoneng mampu bertahan dan meningkatkan kualitas

produknya dalam konteks mencapai perbaikan kualitas berkesinambungan. Bhirud et.al (2005) menjelaskan tentang hubungan yang cukup erat antar *knowledge management* dengan *knowledge sharing* yang pada akhirnya diharapkan akan menghasilkan suatu inovasi yang berdaya guna dan memiliki nilai yang cukup tinggi. Penelitiannya menjelaskan tentang aspek-aspek apa saja yang dapat menjadi pendukung maupun penghambat *knowledge sharing* di suatu organisasi.

II. KONSEP KNOWLEDGE SPATIAL CREATIVE DAN KNOWLEDGE

2.1 *Knowledge Transfer* pada *Ekonomi Kreatif*

Dalam rangkaian *knowledge management* seperti *knowledge creation*, *knowledge sharing*, *knowledge aquisition*, *knowledge document*, maka *knowledge transfer*-lah yang paling sulit untuk di kodifikasi. Lebih dari itu kami memiliki keinginan yang sama dapat mengungkap dengan penelaahan ekonomi *creative* apakah *knowledge* yang tertransfer dapat membentuk *cluster spatial*? Apakah pengaruhnya berupa variasi unifikasi kegiatan bisnis, mulai dari jejaring produk, tenaga kerja, modal, mutu dan pasar yang terpola? Menurut Hendrik (2003) *knowledge transfer* menyangkut aktifitas pemindahan pengetahuan dari satu pihak ke pihak lain.

Pendapat lain Seleim dan Khalil (2007) menyatakan bahwa *knowledge transfer* termasuk kegiatan aktivitas yang mendukung pertukaran pengetahuan antar individu, kelompok, unit-unit di dalam organisasi dan di tingkat organisasi yang berbeda. Transfer pengetahuan yang eksplisit lebih banyak terjadi dari pada transfer pengetahuan yang tidak eksplisit (tacit pengetahuan). Seorang ahli mengatakan bahwa 80% *know how* ada pada area yang tidak mudah atau tidak dapat dikodifikasi. Dari hal di atas disimpulkan bahwa *knowledge transfer* merupakan aktivitas memindahkan atau mentransfer pengetahuan dari satu orang atau unit ke orang atau unit lain. *Knowledge transfer* merupakan aktivitas yang berkaitan pertukaran pengetahuan tacit dan eksplisit yang dimiliki, dilakukan di tingkat individu, unit-unit, dan perusahaan dengan cara formal maupun informal.

Kami menganggap *knowledge transfer* yang terpetakan terhadap ruang-ruang *creative economy* dapat meningkatkan sosial entrepreneurship sehingga terjadi transaksional pengetahuan. terbukanya tindakan kreatif yang terpetakan berdasarkan ruang kreatif, pusat kreatif di Kabupaten Ciamis. Model yang dihasilkan menentukan bagaimana diperlukan disiplin organisasi untuk mengaktualisasikannya, antara lain dengan membangun kultur dan iklim belajar

yang positif, sistem kepemimpinan yang baik, tersedianya fasilitas belajar yang memadai, adanya program belajar yang baik, dukungan infrastruktur organisasi yang efektif dalam konteks belajar, visi dan misi organisasi, nilai-nilai bersama, sistem organisasional, dan strategi untuk merealisasikan visi dan misi yang sudah ditetapkan. Setidaknya ada dua hal yang mempengaruhi keinginan penerima terhadap pelaksanaan transfer pengetahuan. Yang pertama kepakaran sumber pengetahuan terhadap pengetahuan yang akan ditransfer dan yang kedua adalah tingkat kepercayaan penerima terhadap sumber (*trust worthiness*).

2.2 Industri dan Ekonomi Kreatif

Definisi industri kreatif menurut Departemen perdagangan Republik Indonesia pada Studi Pemetaan Industri Kreatif tahun 2008 dalam buku Pengembangan Ekonomi Kreatif Indonesia 2025, disebutkan bahwa industri kreatif adalah industri yang berasal dari pemanfaatan kreativitas, keterampilan serta bakat individu untuk menciptakan kesejahteraan serta lapangan pekerjaan melalui penciptaan dan pemanfaatan daya kreasi dan daya cipta individu tersebut (Studi Pemetaan Industri Kreatif, Departemen Perdagangan RI, 2008 Hal:4). Di Indonesia, industri kreatif didefinisikan sebagai industri yang berasal dari pemanfaatan kreativitas, keterampilan serta bakat individu. Pemanfaatan untuk menciptakan kesejahteraan serta lapangan pekerjaan dengan menghasilkan dan mengeksploitasi daya kreasi serta daya cipta individu tersebut.

Terdapat lima pilar dalam pengembangan industri kreatif sebagai potensi suatu wilayah, diantaranya :

1. Produk kreatif, hasil suatu kreativitas yang mengindikasikan adanya faktor kreasi dan organisasi yang memiliki potensi capital dan yang diproduksi sedemikian rupa untuk dikomersialisasikan;
2. Teknologi, sebagai suatu entitas baik material dan non material, yang merupakan aplikasi penciptaan dari proses mental fisik untuk mencapai nilai tertentu. Dengan kata lain, teknologi bukan hanya mesin ataupun alat bantu yang sifatnya berwujud, tetapi teknologi termasuk kumpulan teknik atau metode-metode atau kreativitas yang membentuk kreativitas individu dalam karya nyata. Richard Florida (Florida, 2003) mengatakan ada tiga modal utama membangun ekonomi berbasis kreativitas, yaitu : talenta sumber daya insani, teknologi dan toleransi sosial. Teknologi bisa dipakai dalam berkreasi, memproduksi, mencari informasi, distribusi dan sarana bersosialisasi;
3. Sumber daya, input yang dibutuhkan dalam proses penciptaan nilai tambah, selain ide atau

kreativitas yang dimiliki oleh sumber daya insani yang merupakan landasan dari industri kreatif. Sumber daya meliputi sumber daya alam maupun ketersediaan lahan yang menjadi input penunjang dalam pengembangan industri kreatif;

4. Institution, tatanan sosial dimana termasuk didalamnya kebiasaan norma, adat, aturan, serta hukum yang berlaku. Tatanan sosial yang bersifat informal seperti sistem nilai, adat istiadat atau norma maupun formal dalam bentuk peraturan perundang-undangan. Industri kreatif memajukan ide-ide yang dapat dieksploitasi menjadi potensi ekonomi, dengan demikian peranan hukum dalam memproteksi ide-ide sangat penting;
5. Lembaga intermediasi keuangan, lembaga yang berperan menyalurkan pendanaan kepada pelaku industri kreatif yang membutuhkan, baik dalam bentuk modal/ekuitas maupun pinjaman/kredit. Lembaga intermediasi keuangan merupakan salah satu elemen penting untuk menjembatani kebutuhan keuangan bagi pelaku dalam industri kreatif. Industri kreatif memiliki subsektor yang banyak, ada yang kreasinya berbentuk benda fisik, ada pula yang kreasinya berupa produk non fisik. Persepsi lembaga keuangan saat ini masih tradisional, hanya mau menyalurkan pinjaman pada industri yang memiliki hasil fiskal dan memiliki lahan fiskal sebagai tempat berproduksi. (Departemen Perdagangan RI, 2008 Hal: 52-53)

Bentuk spasial dari pengembangan ekonomi kreatif dipetakan dalam zona kreatif. Zona kreatif merupakan wilayah yang memiliki batas-batas geografis tertentu yang memberikan ruang bagi pelaku kreatif, pemerintah, bisnis, masyarakat, dan komunitas untuk berekspresi, berproduksi, melakukan kegiatan ekonomi, serta mengapresiasi kreativitas. Cakupan Zona Kreatif dapat bedakan menjadi: desa, kota/kabupaten kreatif yang memiliki minimal satu atau lebih kawasan kreatif yang memiliki: ruang, pusat dan sentra kreatif. Zona Kreatif dapat dijadikan atau dikemas sehingga menjadi obyek wisata yang memiliki daya tarik khusus yang bisa diciptakan bagi wisatawan.

- 1) Ruang kreatif adalah tempat yang diperuntukkan bagi individu kreatif atau pencinta/pemerhati/penggerak industri kreatif untuk berkumpul, berbagi, berekspresi, berkreasi dan membentuk ruang apresiasi;
- 2) Pusat Kreatif adalah tempat dengan peruntukan riset, pelatihan, *showcasing*, perpustakaan yang bertujuan untuk memperkuat aspek produksi dan penciptaan kreasi;
- 3) Sentra Kreatif adalah tempat yang memiliki sekumpulan industri kreatif sejenis/beberapa

- jenis, dilengkapi dengan keberadaan pemasok bahan baku dan pasar (mart);
- 4) Desa Kreatif adalah tempat yang memiliki minimal satu kawasan kreatif yang berada dalam batas wilayah desa, yang mengangkat ekonomi kreatif sebagai salah satu sektor penggerak ekonomi di wilayahnya;
 - 5) Kab/Kota Kreatif adalah tempat yang memiliki lebih dari satu kawasan/desa kreatif yang berada dalam batas wilayah kabupaten atau kotamadya yang mengangkat ekonomi kreatif sebagai salah satu sektor penggerak ekonomi di wilayahnya.

III. METODOLOGI

3.1 Metode Penelitian yang Digunakan

Perilaku aktual yang terjadi di UMKM sulit untuk dipahami oleh material yang berbasis numerik. Kami memandang penelitian yang dilakukan cukup memberikan gambaran untuk dapat menjelaskan fenomena yang abstrak menjadi terstruktur. Dengan pertanyaan penelitian mendasar seperti “bagaimana” dan “mengapa”. Berdasarkan hal tersebut, metode penelitian yang paling cocok digunakan adalah metoda paparan deskriptif (Yin, 1994). Tetapi meskipun demikian data kualitatif yang dimasukkan dalam pembahasan merupakan konstruksi pendukung dalam tataran basis data yang di kompositkan dalam deskripsi yang terjadi.

3.2 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Mengacu pada Yin (1994), pengumpulan data untuk strategi penelitian studi kasus melalui enam sumber yang berbeda, yaitu: dokumen, rekaman arsip, wawancara, pengamatan langsung, observasi partisipan, dan perangkat-perangkat fisik. Setiap sumber akan saling melengkapi dan studi kasus yang baik sebaiknya menggunakan beberapa sumber dalam pengumpulan data. Pengumpulan data melalui dokumentasi dapat diperoleh dari surat-surat, dokumen administrasi (seperti laporan tahunan), artikel, dan studi formal (Eriksson & Wiedersheim, 1997; Yin, 1994). Menurut Yin (1994), data dan informasi yang berasal dari dokumen sangat relevan untuk penelitian studi kasus, sehingga dalam penelitian ini akan menggunakan dokumentasi sebagai data sekunder.

3.3 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses pelacakan dan pengaturan secara sistematis transkrip-transkrip wawancara, catatan lapangan, bahan-bahan lain agar peneliti dapat menyajikan temuannya. Analisis data melibatkan pengerjaan reduksi data yang dilakukan dengan jalan membuat abstraksi (*thick description* dan *meaning words*) dan penyajian data sampai pada tahap penarikan kesimpulan/verifikasi.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data karakteristik demografi 20 pengusaha UMKMdapat dilihat bahwa pengusaha UMKM rata-rata usianya ada pada kisaran 30 tahun sampai dengan 40 tahun. Pada usia tersebut secara psikologis para pengusaha sudah memiliki pengalaman usaha yang cukup lama untuk mengembangkannya mereka. Selain itu pengusaha memiliki lama usaha berkisar 10 tahun (70%) sedangkan yang memiliki usaha hampir 20 tahun berkisar 24%. Hal ini menunjukkan bahwa pengusaha UMKM sudah lama menggeluti usaha ini, sehingga mereka paham benar bagaimana menjalankan usaha UMKM dan juga melakukan pengembangan serta inovasi dalam menjalankan usahanya. Selanjutnya akan dibahas tingkat pendidikan pengusaha UMKM Kabupaten Ciamis. Berikut ini diagram tingkat pendidikan pengusaha UMKM Kabupaten Ciamis. Berdasarkan data diatas dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan pengusaha rata rata ada pada kisaran SD (38%) dan juga SMU (35%), dengan demikian banyak pengusaha yang memiliki tingkat pendidikan yang relatif lebih rendah yaitu lulusan SD. Namun demikian walaupun tingkat pendidikan mereka relatif rendah, tapi mereka memiliki cukup banyak pengalaman dari menjalankan usaha yang dilihat dari lama usaha mereka yang berada pada kisaran 10 sampai 20 tahun.

4.1 Tinjauan Konstruksi Knowledge Management

Setelah melihat data mengenai karakteristik demografik responden pengusaha UMKM, berikut ini akan dilihat aktivitas *knowledge management* yang dilakukan oleh pengusaha UMKM selama ini. Dengan menggunakan indeks performance skor tertinggi 5 maka dapat diketahui performance dari kegiatan pengusaha dalam melakukan aktivitas di Kecamatan Cikoneng adalah sebagaimana pada Tabel 1.

Tabel 1. Aktivitas *Knowledge Management* yang dilakukan pengusaha UMKM

No.	Aktivitas <i>Knowledge Management</i>	Score
1.	<i>Knowledge Creation</i>	4,497
2.	<i>Knowledge Sharing</i>	4,450
3.	<i>Knowledge Aquisition</i>	4,431
4.	<i>Knowledge Documentation</i>	4,286
5.	<i>Knowledge Application</i>	3,234
6.	<i>Knowledge Transfer</i>	3,156
7.	Responsiveness to Knowledge	4,213
8.	<i>Knowledge Dissemination</i>	3,832

Sumber : Data Diolah, 2017

Knowledge Creation Berdasarkan informasi pada Tabel 1, *knowledge creation* yang dimiliki oleh pengusaha UMKM memiliki nilai yang cukup tinggi 4,497 yang artinya hampir semua responden

pernah melakukan *knowledge creation*. Beberapa diantaranya mengaku bahwa *knowledge creation* tersebut sangat bervariasi menurut pengetahuan dasar yang dimilikinya diantaranya adalah pada sisi desain kemasan, produk, rasa dan kreasi desain. Tingginya nilai *knowledge creation* di pengusaha UMKM Kabupaten Ciamis terjadi karena adanya tuntutan dari pelanggan untuk menghasilkan UMKM jenis makanan yang bebas borak, hal ini terjadi karena konsumen sudah mulai sadar akan pentingnya kesehatan, terutama untuk makanan yang mereka konsumsi. Selain itu pengusaha UMKM selama ini juga mendapatkan pendampingan baik dari Dinas pemerintahan terkait (Dinas Koperasi dan UMKM serta dinas Kesehatan) dan juga mendapatkan pendampingan dari beberapa Perguruan Tinggi untuk menghasilkan UMKM sehat bebas borak. Lingkungan yang mendukung inilah yang membuat pengusaha UMKM bersemangat untuk menciptakan pengetahuan baru dalam membuat UMKM sehat berdasarkan masukan dan pendampingan dari beberapa pihak terkait.

Knowledge Sharing Penyebaran pengetahuan dari satu orang ke orang lain, atau dari satu unit kerja ke unit kerja yang lain diharapkan akan meningkatkan kualitas pengetahuan yang dimiliki oleh individu, unit kerja dan akhirnya organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *knowledge sharing* merupakan metode yang digunakan untuk membagi pengetahuan. *Knowledge sharing* merupakan aktivitas yang dilakukan untuk membagi pengetahuan yang dimiliki karyawan di dalam perusahaan baik yang berupa tacit maupun eksplisit sehingga membantu penyelesaian pekerjaan di perusahaan. Pengusaha UMKM di daerah Kabupaten Ciamis memiliki skor cukup tinggi di *knowledge sharing* yaitu sebesar 4,450. Tingginya skor pada *knowledge sharing* terjadi karena adanya kesadaran yang dimiliki oleh masing-masing pengusaha UMKM untuk membagi ilmu yang dimilikinya baik kepada karyawan ataupun kepada sesama pengusaha dalam rangka mengembangkan bisnis. Hal ini didukung dengan adanya Kelompok Usaha Ciamis Jaya yang rutin melakukan pertemuan setiap bulannya untuk membahas masalah yang dihadapi pengusaha UMKM dan mencari solusi terhadap masalah tersebut secara bersama-sama.

Skor *knowledge aquisition* yang dimiliki oleh pengusaha UMKM cukup tinggi yaitu 4,431. Artinya banyak pengusaha UMKM yang melakukan proses akuisisi pengetahuan dari pihak lain seperti (Dinas terkait, Perguruan Tinggi) yang selama ini melakukan pendampingan di industri UMKM tersebut. Para pengusaha UMKM sering menghadiri seminar ataupun pelatihan yang diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi ataupun Dinas terkait. Dengan mengikuti

seminar ataupun pelatihan mereka mampu untuk mengakuisisi pengetahuan dari pihak lain yang selama ini mereka belum pahami.

Knowledge Documentation, Para pengusaha UMKM di daerah Kabupaten Ciamis sudah sangat sadar dengan adanya *knowledge documentation*. Hal ini dapat dilihat pada skor *knowledge documentation* sebesar 4,286. Para pengurus Kelompok Usaha Bersama Kabupaten Ciamis memiliki peran yang sangat penting dalam rangka mendokumentasikan seluruh pengetahuan yang ada misalnya mendokumentasikan materi pelatihan, ataupun mendokumentasikan cara simulasi pembuatan UMKM untuk usaha makanan yang bebas borak. Dengan adanya dokumentasi yang baik akan mempermudah akses anggota kelompok yang lain ketika mereka membutuhkannya.

Knowledge Application merupakan aktivitas yang dilakukan untuk menerapkan pengetahuan yang ada agar bisa memperbaiki proses, produk maupun pelayanan yang diberikan sehingga menjadi lebih efektif dan efisien. Pengusaha UMKM Kabupaten Ciamis tidak hanya mendokumentasikan pengetahuan yang dimiliki saat ini, mereka juga sudah menerapkan pengetahuan mereka untuk mengembangkan usaha UMKM. Hal ini dapat dilihat dari skor *knowledge application* sebesar 3,234. Pengetahuan baru yang mereka miliki dari hasil pelatihan ataupun seminar, mereka coba terapkan khususnya untuk membuat kreasi bidang UMKMnya yang lebih memiliki manfaat bagi kesehatan dan estetika.

Pengusaha UMKM Kabupaten Ciamis sudah melakukan *transfer knowledge* baik secara tacit ataupun eksplisit *knowledge*. Tacit *knowledge* didapatkan dari orang tua mereka. Kebanyakan pengusaha UMKM di Kabupaten Ciamis adalah usaha turun temurun, dari kecil mereka diajak oleh orang tua untuk membantu membuat UMKM di rumah hal inilah yang membuat *tacit knowledge* mereka berkembang. Sedangkan untuk eksplisit *knowledge* mereka juga melakukan proses transfer *knowledge* ke sesama pengusaha ataupun ke karyawan yang dimiliki melalui forum pertemuan di kelompok usaha ataupun seminar dan pelatihan yang diikuti. Proses transfer *knowledge* yang baik dapat dilihat dari skor komponen ini sebesar 3,156.

Pengusaha UMKM Kabupaten Ciamis paham bahwa untuk mengembangkan usaha dibutuhkan saran dan masukan dari beberapa pihak terkait seperti pelanggan, pegawai, dan juga Dinas dari pemerintahan. Hal ini dapat dilihat dari skor *responsiveness to knowledge* yang tinggi sebesar 4,213. Masukan dari pelanggan dan juga karyawan untuk membuat UMKM yang sehat serta berproduksi secara efektif dan efisien dijadikan bahan pertimbangan bagi pengusaha UMKM

untuk melakukan perbaikan usaha membuat UMKM sehat. Hal ini penting dilakukan untuk merespon perkembangan bisnis yang ada.

Knowledge dissemination merupakan kegiatan-aktivitas yang bertujuan untuk menyebarkan pengetahuan yang dimiliki di dalam perusahaan. Proses penyebaran pengetahuan (*Knowledge dissemination*) yang dimiliki oleh pengusaha UMKM sudah sangat memadai, hal ini dapat dilihat pada nilai skor sebesar 3,832. Penyebaran pengetahuan biasanya dilakukan pada acara pertemuan rutin kelompok usaha dengan beberapa topik yang diangkat menjadi isu permasalahan yang dihadapi oleh para pengusaha.

4.2 Aktifitas Penanganan Modal dalam Pengembangan UMKM

Berdasarkan hasil wawancara dengan UMKM, pemenuhan Modal UMKM di Kabupaten Ciamis di dapat dari berbagai model kredit dan pembiayaan. Bentuk kerjasama yang dilakukan seperti yang dijelaskan oleh para perajin UMKM sebagai berikut :

1. Meminjam ke Lembaga Keuangan

UMKM dengan melampirkan jaminan mengajukan kredit ke bank yang bersangkutan dengan sistem bunga dan sesuai dengan jatuh tempo yang disepakati. Setiap bulannya UMKM memberikan pembayaran sesuai dengan perjanjian, yaitu pokok dan bunganya. Untuk Lembaga Keuangan biasanya UMKM menggunakan bank BRI dan BKK.

2. Meminjam Ke Orang per Orang (Rentenir)

UMKM dengan melampirkan jaminan mengajukan kredit ke rentenir dengan sistem bunga dan sesuai dengan jatuh tempo yang disepakati. Setiap bulannya UMKM memberikan pembayaran sesuai dengan perjanjian , yaitu pokok dan bunganya. Jika UMKM tak mampu membayar pokok, maka UMKM harus tetap membayar bunga yang berkisar 5% sampai dengan 15 % setiap bulan. Banyak UMKM di Kabupaten Ciamis yang akhirnya bangkrut dikarenakan mereka terjebak rentenir, karena sulitnya mendapatkan modal, padahal pesanan benar-benar sudah mereka terima.

3. Melakukan Kerjasama dengan Pemilik Kayu

Dalam Skim ketiga ini adalah model skim yang merupakan kerjasama antara pemilik kayu dengan UMKM. UMKM yang kekurangan modal datang ke pemilik kayu untuk meminjam kayu terlebih dahulu sesuai dengan pesanan. Ada dua sistem yaitu pertama : UMKM membeli kayu dengan harga lebih tinggi dan dibayar di akhir tempo ketika sudah menerima pembayaran dari pemesan.

4. Melakukan Kerjasama Dengan Pemilik Modal

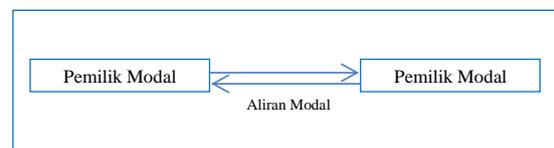
Model skim keempat ini adalah UMKM melakukan kerjasama dengan pemilik Modal. Dalam hal ini Pemilik Modal mengeluarkan uang yang dibutuhkan oleh UMKM. Diakhir perjanjian UMKM mengembalikan uang pinjaman disertai dengan keuntungan sesuai dengan porsi yang disepakati di awal. Dalam sistem ekonomi syariah hal ini dikenal dengan mudharabah. Berlandaskan saling percaya dan keterbukaan pemilik modal dan UMKM melakukan kerjasama

5. Melakukan Kerjasama dengan Perusahaan Pemesan

Dalam skim ini perusahaan pemesan memberikan order dan bantuan modal awal bagi UMKM. Dalam hal ini PT JES INT`L sudah melaksanakannya dengan Arifin. Bantuan modal ini bisa berupa uang ataupun bahan baku kayu. Selain itu perusahaan pemesan juga melakukan pendampingan dengan mengup-grade kemampuan dan ketrampilan dari UMKM. Sedangkan UMKM memberikan kepercayaan kepada perusahaan pemesan dengan memberikan kualitas produksi yang sesuai, tepat waktu dan tidak melarikan modal.

Dari lima skim pembiayaan tersebut yang dianggap menarik oleh UMKM adalah skim nomor empat dan skim nomor lima yaitu skim kerjasama dengan pemilik modal dengan sistem bagi hasil dengan skim pembiayaan dari perusahaan pemesan. Hal ini dikarenakan skim tersebut dianggap lebih murah dan lebih menarik oleh UMKM di Kabupaten Ciamis dibandingkan ketika mereka harus meminjam ke lembaga keuangan atau pun rentenir. Selain itu rentang waktu yang diperlukan juga tidak terlalu lama, sehingga UMKM dapat memenuhi waktu yang dijanjikan kepada pihak pemesan.

Gambar 1. Skim Pembiayaan antara Modal dan UMKM



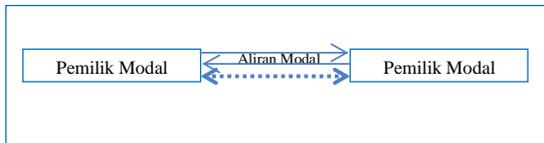
Sumber : Data Diolah, 2017

Selain masalah permodalan UMKM di Kabupaten Ciamis juga merasa perlu adanya pendampingan untuk meningkatkan kinerja mereka. Seperti yang diungkapkan oleh :

Pada dasarnya UMKM di Kabupaten Ciamis selain memerlukan dana modal yang murah, UMKM Yang terdapat di Kabupaten Ciamis juga ingin *meng-upgrade* dirinya sendiri, dengan menciptakan produk dan difasilitasi dalam hal pemasarannya. Sehingga aktivitas pekerjaan

mereka masih tergantung pada pesanan-pesanan dari pabrik manufaktur, *wholeseller*, ataupun dari buyer.

Gambar 2. Skim Pembiayaan antara Perusahaan Pemesan dan UMKM



Sumber : Data Diolah, 2017

Karakteristik UMKM yang unik tidak seperti perusahaan besar lainnya, membutuhkan bentuk skim yang mengakomodir keunikan mereka. Sebagian besar UMKM bersifat *feasible* tapi tidak *bankable*. *Feasible* disini UMKM secara bisnis memenuhi semua persyaratan untuk mendapatkan tambahan modal dari perbankan.

Tetapi secara *bankable*, UMKM menjadi tidak *Bankable*, hal ini dikarenakan kebanyakan UMKM tidak memenuhi persyaratan administratif dari pihak perbankan, terutama berkaitan dengan sistem pembukuan keuangannya. Sehingga dibutuhkan skim unik yang mana mampu mengakomodir kepentingan UMKM dan perbankan. Dimana pembukuan bukan menjadi syarat yang mengganjal di awal pencairan modal dan UMKM bisa mendapat ketrampilan pembukuan setelah mendapat pembiayaan.

Keinginan-keinginan UMKM tersebut menjadi sulit diterapkan dilapangan ketika yang menjadi pemodal adalah perusahaan pemesan, hal ini dikarenakan berbenturan dengan keadaan riil perusahaan pemesan dan perbankan.

Bagi pihak perbankan, keinginan UMKM menjadi sulit disetujui, hal ini dikarenakan pihak perbankan tidak dapat fokus melakukan pendampingan secara marketing, produksi, dan managerial. Sumber daya manusia yang dimiliki pihak perbankan tidak memungkinkan untuk mengadopsi semua keinginan pihak UMKM. Karena memang fokus bisnis perbankan bukan pada pendampingan. Selain itu peran pemerintah di dinas-dinas terkait juga masih kurang, sehingga terkesan UMKM dibiarkan berjalan sendirian tanpa adanya pendampingan bagaimana mereka harus bergerak. Dalam dinas koperasi dan perdagangan mereka hanya menyediakan program-program pendampingan yang sifatnya memfasilitasi, seperti pameran ataupun bazar. Hal ini diakui oleh seluruh UMKM yang menjadi responden dalam penelitian ini

Hal ini ditambah lagi dengan data yang kurang akurat yang dimiliki dinas, seperti yang dinyatakan kepala dinas koperasi wilayah Provinsi Jabar, dinas koperasi tidak memiliki data secara spesifik berkaitan dengan UMKM yang ada di wilayah Jawa Barat. Data yang ada hanya

sebatas nama dan alamat UMKM, dan itu pun tidak *up to date*. Hal ini dipertegas ketika peneliti meminta data, pihak dinas koperasi wilayah menyatakan tidak ada data yang berkaitan dengan hal tersebut.

Untuk itulah peneliti menyimpulkan peran pemerintah disini perlu untuk segera ditingkatkan. Maka disinilah sebenarnya pemerintah dapat mengambil peran dalam peningkatan kualitas UMKM yang terdapat di Kabupaten Ciamis.

Adapun pokok-pokok dalam skim tersebut agar skim ini berjalan efektif dan efisien harus memiliki:

1. Adanya wadah bagi perkumpulan UMKM di Kabupaten Ciamis yang mudah dijangkau.

Wadah yang dimaksud disini adalah merupakan suatu bentuk organisasi yang sifatnya terbuka bagi siapa saja. Selain itu badan ini juga bersifat mengikat bagi anggotanya dan bertempat di Kabupaten Ciamis, dimana akan ada program-program pertemuan rutin di dalam perkumpulan tersebut. Badan ini juga harus sah secara hukum, hal ini dimaksudkan untuk menjamin kejelasan dan meminimalisir adanya kecurangan-kecurangan yang terjadi. Konsep ini dapat mengadopsi sistem kemitraan berbasis klaster.

2. Adanya sistem pendampingan bagi UMKM yang terdapat di Kabupaten Ciamis yang sinergi dan berkelanjutan.

Seperti yang diinginkan UMKM di Kabupaten Ciamis, organisasi perkumpulan ini harus mampu memberikan nilai tambah bagi para anggota perkumpulan. Pendampingan harus diberikan kepada anggota perkumpulan dalam bidang penguasaan ketrampilan dan hal-hal lain yang mendukung berkembangnya UMKM seperti pencatatan pembukuan dan juga soft skill lain yang mendukung.

3. Adanya kemudahan dalam mengakses modal dengan biaya yang rendah

Permodalan menjadi masalah utama yang dikeluhkan oleh UMKM, sering sekali mereka mendapatkan order tetapi tidak dapat memenuhi pesanan dikarenakan kurangnya modal yang dimiliki. Adanya jaminan dan masalah *bankable* menjadikan UMKM di Kabupaten Ciamis sulit mengakses dana-dana program pemerintah yang penyalurannya lewat perbankan. Maka organisasi ini juga harus mampu memberikan pelayanan pengadaan permodalan bagi UMKM dengan sistem yang menguntungkan dan mudah.

4. Adanya badan yang dapat memfasilitasi dalam pembukaan pasar.

UMKM di Kabupaten Ciamis berharap agar mereka dapat membuka pasar baru bagi UMKM di Kabupaten Ciamis sehingga UMKM di

Kabupaten Ciamis bukan hanya menunggu pesanan saja, tetapi mereka dapat menciptakan produk untuk selanjutnya dilempar ke pasaran.

Dari empat hal di atas maka perlu dibentuk suatu perkumpulan yang mana anggotanya adalah UMKM-UMKM di Kabupaten Ciamis dengan kesadaran masing masing UMKM untuk masuk sebagai anggotanya. Pengumpulan berdasarkan usaha ataupun kedaerahan ini dapat mengadopsi sistem Klaster, yang mana klaster dapat memfasilitasi pengumpulan pengumpulan UMKM.

4.3 Ekonomi Kreatif dan Pengembangan UMKM

Sebagian besar penduduk di Kecamatan Cikoneng bergantung pada bisnis makanan ringan sehingga banyak penduduk lokal yang bekerja pada para pengusaha makanan ringan di Kecamatan Cikoneng. Semakin meningkatnya kegiatan usaha para pengusaha bordir membawa peningkatan yang tinggi pula permintaan tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mengembangkan usaha tersebut. Sebagian besar tenaga kerja yang bekerja pada industri rumah tangga makanan tersebut adalah penduduk lokal, namun ada pula para pekerja yang berasal dari luar Kecamatan Cikoneng bahkan dari Kabupaten Ciamis seperti dari Kecamatan Manonjaya dan sekitar Kota Tasikmalaya. Jika dilihat sebaran kebutuhan pekerja pada UMKM di desa-desa Kecamatan Cikoneng, sangat menentukan spasial kebutuhan pekerja di industri makanan ringan di Kecamatan Cikoneng.

Tabel 2. Ketersediaan Jumlah Tenaga Kerja Industri Makanan Ringan di Kecamatan Cikoneng

No	Desa	Unit Perusahaan Makanan Ringan
1.	Cikoneng	1220
2.	Cimari	418
3.	Gegempalan	374
4.	Sindangsari	242
5.	Kujang	225
6.	Margaluyu	101
7.	Nasol	134
8.	Panaragan	123
9.	Darmacaang	113

Sumber : Hasil Analisis 2017

Dari Tabel 2, dapat merupakan jumlah ketersediaan tenaga kerja di Kecamatan Cikoneng. Dapat disimpulkan bahwa ketersediaan tenaga kerja yang tinggi terdapat di Desa Cikoneng dengan persentase sebesar 26,66% dan Desa Cimari dengan persentase sebesar 21,66%. Untuk ketersediaan tenaga kerja yang sedang terdapat di Desa Margaluyu dengan persentase sebesar 12,24%, Desa Sindangsari dengan persentase 12,28%, dan Desa Kujang dengan persentase sebesar 12,65%, serta untuk ketersediaan tenaga

kerja yang rendah terdapat di Desa Gegempalan dengan persentase sebesar 8,45%, Desa Nasol dengan persentase sebesar 2,41%, Desa Panaragan dengan persentase sebesar 1,94%, Desa Darmacaang dengan persentase sebesar 1,18%.

a. Bahan Baku Industri Kreatif Makanan Ringan

Dalam perolehan bahan baku industri makanan ringan di Kecamatan Cikoneng didapatkan dari suplier dalam negeri yang tersebar di Kota Tasikmalaya, Kota Bandung dan Jakarta. Sedangkan untuk bahan baku lain permesinan dan peralatan yang digunakan didapatkan dari Negara Cina dan India.

b. Jumlah Produksi dan Keragaman Produk

Produksi makanan ringan di Kecamatan Cikoneng sangat beragam dan memiliki jenis-jenis produksi makanan ringan yang dibuat, seperti kerupuk, makaroni, kue dan roti, pastri, sale, dan olahan lainnya, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Jumlah Produksi dan Keragaman Produk industri makanan ringan di Kecamatan Cikoneng

No	Desa	Jenis Industri Kreatif Bordir	Produksi/ Tahun (2015- 2017) (KG)	Persentase (%)
1.	Cikoneng	kerupuk, makaroni, kue dan roti, pastri,	44.887,7	22,44
2.	Cimari	kerupuk, makaroni, kue dan roti, pastri,	67.086,9	33,54
3.	Gegempalan	kerupuk, makaroni, kue dan roti, pastri, sale	15.657,1	7,83
4.	Darmacaang	kerupuk, makaroni, pastri, sale	24.023,0	1,20
5.	Kujang	kerupuk, makaroni, kue dan roti, pastri, sale	33.945,5	16,97
6.	Margaluyu	kerupuk, makaroni, pastri, sale	22.816,5	11,41
7.	Nasol	kerupuk, makaroni, kue dan roti, pastri, sale, cilok	8.319,4	4,16
8.	Panaragan	kerupuk, makaroni, kue dan roti, pastri, sale, cilok	5.199	0,26
9.	Darmacaang	kerupuk, makaroni, pastri, sale, cilok	38.308	1,92

Berdasarkan data pada Tabel 3, dapat diketahui jenis-jenis komoditi makanan ringan beserta produksi pertahunnya dalam satuan Kg. Untuk produksi terbesar yaitu produk kerupuk, makaroni, kue dan roti, pastri, sale hingga mencapai 44.887,7Kg/tahun dengan peresentase sebesar 33,54% pada Desa Cimari dan untuk produksi paling rendah terdapat pada Desa Panaragan dengan jenis produk kerupuk, makaroni, kue dan roti, pastri, dengan jumlah produksi mencapai 5.199 Kg/tahun dengan persentase sebesar 0,27%.

c. Pemasaran

Pemerintah Kabupaten Ciamis melalui Dinas Koperasi dan UMKM memberikan bantuan kepada para pengusaha untuk dapat mempromosikan sekaligus menjual produknya sehingga dapat dikenal di seluruh Indonesia. Bantuan tersebut berupa para pengusaha UMKM mendapatkan dana stimulus dan pendidikan pelatihan dan memberikan akses pada Kementerian UMKM melalui pemasaran di SMESCO. Selain itu pula, pemasaran tidak terbatas hanya di dalam kabupaten tetapi juga ke Pasar Pasar Baru Bandung, Pasar Tegal Gubug Cirebon, Pasar Turi Surabaya, Pasar Klewer Solo, Yogyakarta, Bali, Lombok, Manado, Ujung Pandang, Banjarmasin, Palembang, Riau, Pulau Batam, Makasar, Pontianak.

d. Penggunaan Teknologi

Dalam proses pembuatan produk bordir dari bahan baku menjadi barang jadi masih banyak yang menggunakan alat tradisional atau mesin mesin cetak kerupuk, kue dan pastri disamping ada juga yang menggunakan dengan mesin komputer. Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi para pengusaha menengah mulai melirik komputer sebagai alat untuk menghasilkan makanan, mesin produksi yang berbasis teknologi komputer dalam pengerjaannya relatif singkat dan akurat dengan pola desain yang rumit. Namun, efisiensi dikerjakan dengan komputer bisa didapatkan ketimbang manual.

IV. SIMPULAN

Adapun simpulan dari penelitian ini adalah secara keseluruhan proses *knowledge management* yang dilakukan oleh para pengusaha UMKM Kabupaten Ciamis sudah berjalan baik. Hal ini dapat dilihat dari seriap aktivitas *knowledge management* dari knowledge creation sampai *knowledge dissemination* yang memiliki skor yang tinggi diatas 4. Selain itu untuk menunjang proses *knowledge management* dibutuhkan juga akselerasi dengan budaya lokal setempat karena pengusaha UMKM masih sangat terikat dengan budaya di sekitar mereka. Dengan melibatkan budaya setempat membuat proses *knowledge management* dapat berlangsung dengan baik.

Berkaitan untuk menyelesaikan masalah permodalan, maka pemerintah mengeluarkan dana bergulir. Walaupun begitu ternyata program program ini tidak dapat terserap oleh UMKM itu sendiri, hal ini dikarenakan UMKM bersifat unik ; walaupun mempunyai prospek usaha yang bagus (feasible) akan tetapi tidak dapat memenuhi persyaratan yang ditetapkan bank (tidak bankable). Persyaratan yang diminta bank pelaksana penyalur KUR, seperti dokumen resmi yang menjelaskan usaha mikro bersangkutan sudah berjalan dua tahun dan adanya jaminan tidak mudah dipenuhi banyak pelaku usaha mikro.

Permasalahan yang dialami UMKM juga bukan hanya masalah permodalan, tetapi juga berkaitan dengan pemasaran, managerial, dan pengembangan sumber daya manusianya. Sedangkan program-program yang dilakukan pemerintah hanya menyoroti pada masalah aspek keuangan saja. Untuk itulah diperlukan perumusan program yang mana dapat menjawab semua permasalahan UMKM. Program yang dimaksud harus dapat menjawab permasalahan utama UMKM yang berkaitan dengan permodalan dan juga dapat menjawab permasalahan lainnya. Sehingga perlu adanya perumusan skim pembiayaan yang mengakomodir semua UMKM.

V. DAFTAR PUSTAKA

- Allal-Chérif, O. and Makhlof, M. (2016) 'Using serious games to manage knowledge: The SECI model perspective', *Journal of Business Research*. Elsevier Inc., 69(5), pp. 1539–1543. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.10.013.
- Davenport & Prusak, (1998), *Working Knowledge, How Organisations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, USA.
- Syarifudin, D. (2008). *Strategi Pengembangan Desa Tertinggal Wilayah Darat dan Wilayah Pesisir dalam Perspektif Peningkatan Indeks Pembangunan Manusia: Wilayah Studi Kabupaten Ciamis* (Doctoral dissertation, Tesis).
- Fertner, C. (2016) 'Downscaling European urban-rural typologies Downscaling European urban-rural typologies', 7223(June). doi: 10.1080/00167223.2012.707805.
- Foss, N. (2009) 'Alternative research strategies in the knowledge movement: From macro bias to micro-foundations and multi-level explanation', *European Management Review*, 6(1), pp. 16–28. doi: 10.1057/emr.2009.2.
- Garvin D.A. (1993), *Building a learning organization*, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 78-91.
- Goetsch dan Davis, (2000), *Quality Management*, Prentice-Hall, Inc.
- Goetsch, L. dan Davis, B., (1997), *Introduction to Total Quality Management*, Prentice-Hall, Inc.

- Hardjono, T.W., S. Ten Have, dan W.D. Ten Have, (1996), *The European Way to Excellence*, Directorate-General III Industry, European Commission.
- Herlina, E. (2014) 'Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Model Kerjasama Usaha Menengah Kecil dan Mikro dengan Usaha Besar di Kecamatan Cikoneng Kabupaten Ciamis', *Ekonomi*, 1(April), pp. 71–81. Available at: <https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/ekonomi>.
- Linderman, K., Schroeder, R.G., Zaheer, S.,(2004)*Integrating Quality Management Practices With Knowledge Creation Processes*, *Journal of Operations Management*, Vol 22, pp 589–607.
- Nonaka, I. (1991), *The Knowledge-Creating Company*, *Harvard Business Review*, Vol. 69, pp. 96-104.
- Nonaka, I. (1998), Self-renewal of the Japanese Firm and the Human Resource Strategy,*Human Resource Management (1986-1998)*; Spring 1988; 27, pp. 45.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Nonaka, I. dan Toyama, R., (2003), The Knowledge-Creating Theory Revisited: Knowledge Creation As A Synthesizing Process, *Knowledge Management Research & Practice*, Palgrave Macmillan Ltd.
- Nonaka, I., Toyama, R., dan Konno, N. (2000), SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, *Long Range Planning*, Vol.33, 5–34.
- Nonaka, I., Toyama, R., dan Nagata, A. (2000), A Firm As Knowledge-creating Entity: A New Perspective on the Theory of Firm, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 9, No. 1, pp 1-20.
- Nilsson, K. *et al.* (2017) 'Strategies for sustainable urban development and urban-rural linkages Strategies for Sustainable Urban Development and Urban-Rural Linkages'.
- Reinmoeller, P. and Chong, L. C. (2002) 'Managing the Knowledge-Creating Context: A Strategic Time Approach', *Creativity and Innovation Management*, 11(3), pp. 165–174. doi: 10.1111/1467-8691.00249.
- Rijnders S. (2002), *Four Routes to Continuous Improvement: An Empirical Process Typology of CI Implementation Processes*, Twente University Press.
- Rijnders S., Broer H. (2004), *A Typology of Continuous Improvement Implementation Processes, Knowledge and Process Management*, Vol 11, No. 4, pp. 283-296.
- Ross, J.E. (1994), *Total Quality Management*, Kogan Page, New York,
- Riza Fathoni, I. and Syarifudin, D. (2014) 'Analisis Tipologi Wilayah sebagai Arahan untuk Kebijakan Penyerasian Pengembangan Wilayah', *Jurnal Planologi*, 1, pp. 59–74. Available at: <http://journal.unpas.ac.id/index.php/planologi/>.
- Sawitri, D. (2006) 'Keikutsertaan Masyarakat dalam Pengembangan Lokal Studi Kasus : Pengembangan Desa di Jawa Barat', *Jurnal Perencanaan Wilayah dan Kota*, 17(1), pp. 39–60.
- Shucksmith, M. (2009) 'Disintegrated Rural Development? Neo-endogenous Rural Development, Planning and Place-Shaping in Diffused Power Contexts', *European Society for Rural Sociology*, 50(1), pp. 1–14. doi: 10.1111/j.1467-9523.2009.00497.x.
- Terziovski, M., Howell, A., Sohal, A, and Morrison, M., (2000), *Establishing mutual dependence between TQM and the learning organization: a multiple case study analysis. The Learning Organization*, Vol. 7. Number 1.pp. 23-31., MCB University Press.
- Tri, A. and Gayatri, U. (2009) 'Penentu Sektor Unggulan Dalam Pembangunan Daerah: Studi Kasus di Kabupaten Ogan Komering Ilir', *Jurnal Ekonomi dan Studi Pembangunan*, 10(April), pp. 34–50.
- Yin, R.K., (1994), *Case Study Research : Design and Methods*, 2nd edition, Sage Publications, Newbury Park.
- Zasada, I. *et al.* (2013) 'Peri-urbanisation and multifunctional adaptation of agriculture around Copenhagen Peri-urbanisation and multifunctional adaptation of agriculture around Copenhagen', (November 2014), pp. 37–41. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/00167223.2011.10669522>.