

**PERAN INKUBATOR BISNIS RUANG 412 DALAM PENGEMBANGAN
USAHA KREATIF: STUDI KASUS CIPTA SANDANG NUSANTARA**



Disusun Oleh:

ACHMAD FAZA TSANI

21211064

PROGRAM STUDI BISNIS DIGITAL SARJANA TERAPAN

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2025

PERAN INKUBATOR BISNIS RUANG 412 DALAM PENGEMBANGAN

USAHA KREATIF: STUDI KASUS CIPTA SANDANG NUSANTARA

PENELITIAN TERAPAN

**Laporan penelitian ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat
menyelesaikan jenjang Sarjana Terapan Fakultas Bisnis dan Ekonomika**

Universitas Islam Indonesia

ACHMAD FAZA TSANI

21211064

PROGRAM STUDI BISNIS DIGITAL SARJANA TERAPAN FAKULTAS


BISNIS DAN EKONOMIKA UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2025

PERNYATAAN BEBAS PENJIPLAKAN

“Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa laporan penelitian terapan ini ditulis dengan sungguh-sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 31 Agustus 2025

Penulis,


Achmad Faza Tsani

HALAMAN PENGESAHAN

**PERAN INKUBATOR BISNIS RUANG 412 PENGEMBANGAN USAHA
KREATIF: STUDI KASUS CIPTA SANDANG NUSANTARA**



Nama: Achmad Faza Tsani
No. Mahasiswa: 21211064
Program Studi: Bisnis Digital

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal: 31 Agustus 2025

Dosen Pembimbing
The official stamp of Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, Faculty of Business and Economics. The stamp is circular with a blue border and contains the text 'UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA', 'YOGYAKARTA', and 'FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMI'. A handwritten signature in black ink is written over the stamp.

(RR. Siti Muslikhah, S. E., M. Sc.)

**HALAMAN PENGESAHAN UJIAN
LAPORAN PENELITIAN TERAPAN**

Telah dipertahankan/diuji dan disahkan untuk memenuhi syarat guna
memperoleh gelar Sarjana Terapan Bisnis Digital, Fakultas Bisnis dan
Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Nama: Achmad Faza Tsani

No. Mahasiswa: 21211064

Program Studi: Bisnis Digital

Yogyakarta, 23 September 2025

Disahkan oleh:

Penguji 1 : Rr. Siti Muslikhah, S.E., M.Sc

Penguji 2 : Mellisa Fitri Andriyani Muzakir, S.E., M.M

()
()

Mengetahui,

Ketua Program Studi Bisnis Digital



(Arief Darmawan, S.E., M.M)

ABSTRAK

Penelitian ini mengeksplorasi peran Ruang 412 sebagai inkubator bisnis dalam mendukung pengembangan usaha kreatif dengan fokus studi kasus pada Cipta Sandang Nusantara (CSN). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus tunggal, melibatkan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam dengan informan kunci, observasi partisipatif, dan analisis dokumentasi internal dari Ruang 412 serta CSN. Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi inkubasi yang dikembangkan Ruang 412 terbukti efektif dalam mendorong transformasi digital CSN melalui tiga program utama yang terintegrasi. Pertama, program diagnostik yang berfungsi menganalisis kondisi keuangan dan kinerja operasional CSN secara komprehensif. Kedua, program strategis yang merupakan tindak lanjut berupa penyusunan dan implementasi strategi pengembangan bisnis berbasis hasil analisis diagnostik. Ketiga, program *supporting* yang memberikan dukungan motivasional untuk mempertahankan konsistensi pelaksanaan program inkubasi.

Implementasi program inkubasi menghadapi beberapa tantangan signifikan. Meskipun menghadapi kendala tersebut, strategi inkubasi Ruang 412 berhasil membantu transformasi CSN melalui empat tahap perubahan bisnis dalam kurun waktu lima tahun: dari konveksi tradisional menuju penyedia merchandise, berkembang menjadi merchandise management, dan akhirnya bertransformasi menjadi *merchandise ecosystem* yang terintegrasi dengan platform digital. Keberhasilan transformasi ini diukur melalui sistem evaluasi komprehensif yang mencakup monitoring harian operasional, review *Work in Progress* mingguan, *quarter review*, dan management hearing tahunan yang melibatkan seluruh *stakeholder*. Hasil penelitian membuktikan efektivitas model inkubasi *bootstrapping* yang diterapkan Ruang 412 dalam menciptakan pertumbuhan bisnis berkelanjutan tanpa ketergantungan pada investasi eksternal, sekaligus memvalidasi konsep pengembangan UMKM berbasis kemandirian internal sebagai solusi dalam ekosistem inkubasi bisnis di Indonesia

Kata kunci : inkubator bisnis, usaha kreatif, transformasi UMKM, transformasi digital.

ABSTRACT

This study explores the role of Room 412 as a business incubator in supporting creative business development, with a case study focus on Cipta Sandang Nusantara (CSN). This study uses a descriptive qualitative method with a single case study approach, involving data collection techniques through in-depth interviews with key informants, participatory observation, and analysis of internal documentation from Ruang 412 and CSN. The findings show that the incubation strategy developed by Ruang 412 has proven effective in driving CSN's digital transformation through three integrated main programs. First, a diagnostic program that comprehensively analyzes CSN's financial condition and operational performance. Second, a strategic program that follows up with the formulation and implementation of business development strategies based on the results of the diagnostic analysis. Third, a support program that provides motivational support to maintain consistency in the implementation of the incubation program.

The implementation of the incubation program faced several significant challenges. Despite these obstacles, Ruang 412's incubation strategy successfully helped CSN transform through four stages of business evolution over a period of five years: from traditional convection to merchandise provider, developing into merchandise management, and finally transforming into a merchandise ecosystem integrated with a digital platform. The success of this transformation is measured through a comprehensive evaluation system that includes daily operational monitoring, weekly Work in Progress reviews, quarterly evaluations, and annual management hearings involving all stakeholders. The research results prove the effectiveness of the bootstrapping incubation model applied by Ruang 412 in creating sustainable business growth without dependence on external investment, while also validating the concept of MSME development based on internal independence as an alternative in the business incubation ecosystem in Indonesia.

Keywords: *business incubator, creative enterprises, MSME transformation, digital transformation.*

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kepada Allah SWT atas segala karunia, nikmat, dan hidayah-Nya, sehingga tugas akhir laporan penelitian yang berjudul “Peran Inkubator Bisnis Ruang 412 dalam Pengembangan Usaha Kreatif: Studi Kasus Cipta Sandang Nusantara” dapat terselesaikan dengan baik. Penelitian ini merupakan hasil dari observasi langsung penulis selama menjalani magang wajib selama 6 (enam) bulan di Ruang 412. Penulis mencoba menggali dan mengeksplorasi terkait peran inkubator bisnis Ruang 412 dalam pengembangan usaha kreatif dalam kasus ini Cipta Sandang Nusantara. Laporan ini ditulis dengan tujuan untuk memenuhi syarat kelulusan Sarjana Terapan Bisnis Digital di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari bahwa tentu ada kekurangan dalam penulisan tugas akhir ini, dikarenakan keterbatasan akses perusahaan dan kemampuan penulis. Oleh karena itu, penulis akan menerima kritik dan saran yang membangun dari semua pihak. Semoga tugas akhir ini dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya oleh penulis dan pembaca.

Dalam proses penyelesaian tugas akhir ini tidak lepas dari dukungan, kerja sama, dan bantuan dari berbagai pihak. Penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang penulis hormati, di antaranya:

1. Bapak Prof. Fathul Wahid, ST., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia
2. Bapak Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

3. Bapak Arief Darmawan, S.E, M.M. selaku Ketua Program Studi Bisnis Digital Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
4. Ibu Rr. Siti Muslikhah, S.E, M.Sc.selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang selalu menyempatkan waktunya untuk memberikan ilmu, bimbingan, dan saran kepada penulis dalam proses penyelesaian tugas akhir.
5. Seluruh Dosen Bisnis Digital Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan selama di bangku perkuliahan.
6. Bapak dan Ibu tersayang yang selalu memberikan doa, kekuatan, materi, dan motivasi kepada penulis, serta selalu menemani dan kebersamai penulis di segala kondisi dalam proses penyelesaian tugas akhir.
7. Kakak dan Adik yang selalu memberikan semangat dan motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan tugas akhir.
8. M. Hafidullah dan Lakshita Aliva Zein selaku pembimbing magang selama di Ruang 412 dan telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian di Ruang 412
9. Gani Mukti selaku pemilik Cipta Sandang Nusantara, yang memberikan izin kepada penulis untuk menjadikan usaha nya sebagai objek penelitian.
10. Teman-teman penulis yang selalu memberikan dukungan dan semangat sehingga tugas akhir ini dapat terselesaikan dengan baik.
11. Seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam proses penyelesaian tugas akhir yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan permintaan maaf atas segala kekurangan yang ada pada penyusunan tugas akhir ini.

Yogyakarta, 31 Agustus 2025

Yang Menyatakan,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'A' followed by a series of smaller, connected loops and a horizontal line extending to the right.

Achmad Faza Tsani

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN BEBAS PENJIPLAKAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN	iv
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Batasan Penelitian	7
1.4 Tujuan Penelitian	8
1.5 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Inkubator Bisnis	11
2.2 Usaha Kreatif dan UMKM	14

2.3 Peran Inkubator dalam Pengembangan Usaha Kreatif.....	17
2.4 Strategi Optimalisasi Inkubator Bisnis.....	20
BAB III METODE PENELITIAN	23
3.1 Tipe Penelitian.....	23
3.2 Populasi dan Sampel	23
3.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	25
3.4 Metode Analisis Data	27
BAB IV PEMBAHASAN.....	29
4.1 Gambaran Umum Penelitian	29
4.1.1 Sejarah Ruang 412	29
4.1.2 Visi dan Misi Ruang 412	31
4.1.3 Sejarah Cipta Sandang Nusantara.....	32
4.1.4 Data Narasumber	34
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian.....	35
4.2.1 Reduksi Data Hasil Penelitian	35
4.3 Pembahasan	41
4.3.1 Strategi yang dikembangkan Ruang 412 dalam mengoptimalkan perannya sebagai incubator bisnis dalam mendukung transformasi digital Cipta Sandang Nusantara.....	42

4.3.2 Tantangan dalam implementasi program inkubasi bisnis Ruang 412 untuk pengembangan usaha kreatif Cipta Sandang Nusantara.....	52
4.3.3 Dampak implementasi strategi yang dilakukan oleh Ruang 412 untuk mengoptimalkan perannya sebagai incubator bisnis dalam mendukung transformasi digital Cipta Sandang Nusantara.....	57
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	66
5.1 Kesimpulan.....	66
5.2 Saran	67
5.2.1 Bagi Ruang 412 sebagai inkubator bisnis.....	68
5.2.2 Saran untuk Cipta Sandang Nusantara dan UMKM kreatif lainnya.....	68
5.2.3 Saran untuk inkubator bisnis dan stakeholder ekosistem <i>startup</i>	69
DAFTAR PUSTAKA.....	71
LAMPIRAN.....	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Staging Ruang 412	46
Gambar 4. 2 Proses Inkubasi Ruang 412	58
Gambar 4. 3 Business Plan Ruang 412	58

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Kode Narasumber.....	34
Tabel 4. 2 Reduksi Hasil Wawancara.....	40

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia saat ini mengalami pertumbuhan yang sangat signifikan.. Berdasarkan data dari Kamar Dagang dan Industri (Kadin) Indonesia yang dikutip dalam website *data.goodstats.id* (2025) pada tahun 2023 terdapat sekitar 66 juta UMKM yang terdaftar, naik 1,5% dibandingkan tahun 2022 dan menjadi rekor terbanyak setidaknya sejak 2018. Data ini lebih tinggi dibanding tahun 2022 dengan jumlah sekitar 65 juta. Pertumbuhan jumlah pelaku usaha ini tentu memunculkan permasalahan di kalangan mereka seperti keterbatasan modal, akses pasar, dan pengelolaan usaha yang efektif. Permasalahan tersebut perlu penanganan serius agar pelaku usaha dapat mengembangkan usahanya dan tidak berhenti begitu saja. Salah satu pihak yang dapat mengakses dan menjadi solusi atas permasalahan tersebut adalah inkubator bisnis yang berperan dalam memberikan pembinaan, akses sarana dan prasarana, serta dukungan manajemen dan teknologi kepada UMKM

Menurut *USA National Business Incubation Association* (NBIA), inkubator bisnis didefinisikan sebagai alat pengembangan ekonomi yang dirancang untuk mempercepat pertumbuhan dan keberhasilan perusahaan rintisan melalui berbagai layanan pendukung bisnis, seperti mentoring, akses pendanaan, fasilitas fisik, dan jaringan bisnis (Arifin, 2024). Dalam konteks ini, inkubator bisnis tidak hanya berperan dalam menjadi fasilitator Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dan perusahaan rintisan atau *startup* dalam mendukung pertumbuhannya namun juga

menjadi pendorong dalam kolaborasi dan inovasi. Secara strategis, inkubator bisnis memberikan inkubasi kepada para pelaku bisnis guna menghasilkan usaha yang inovatif, berdaya saing tinggi, memiliki dampak dari aspek ekonomi maupun sosial dan berkelanjutan. Dengan demikian, inkubator bisnis hadir sebagai jawaban atas permasalahan para pelaku usaha dalam berdampak dan berkelanjutan.

Di Indonesia, peran inkubator bisnis diatur melalui Peraturan Presiden Nomor 27 Tahun 2013 tentang Inkubator Wirausaha dan Peraturan Menteri Koperasi dan UKM Nomor 24 Tahun 2015 tentang Norma, Standar, Prosedur, dan Kriteria (NSPK) Inkubator Wirausaha (Lutfiani *et al.*, 2020). Layanan yang diberikan meliputi penyediaan ruang usaha, fasilitas bersama, konsultasi manajemen, pelatihan, akses pendanaan awal (*seed capital*), serta pengembangan keterampilan SDM tenant (Lutfiani *et al.*, 2020). Peraturan ini dibuat sebagai upaya dari pemerintah Indonesia dalam mendukung perkembangan ekosistem kewirausahaan di Indonesia. Melalui peraturan ini, pemerintah mengupayakan agar proses inkubasi yang terjadi dapat berjalan secara efektif, tepat, dan berkelanjutan. Selain itu pula agar mendorong terciptanya kolaborasi antara pelaku umkm, pemerintah, dan *inkubator* bisnis. Adanya dasar hukum ini harapannya dapat mempercepat program inkubasi dalam melahirkan wirausaha baru yang inovatif, kuat, dan dapat memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi di Indonesia.

Perkembangan inkubator bisnis di Indonesia cukup pesat, dengan 55 inkubator bisnis yang terdaftar di Asosiasi Inkubator Bisnis Indonesia (AIBI) hingga tahun 2020, terdiri dari inkubator milik pemerintah, perguruan tinggi, dan

sektor swasta Putri *et.al.*, (2023). Inkubator bisnis terbukti meningkatkan peluang keberhasilan startup, Arifin *et al.* (2020) menemukan bahwa mentoring oleh praktisi berpengalaman meningkatkan tingkat keberhasilan startup sebesar 30%, sementara Tjahjono *et al.* (2019) melaporkan peluang startup untuk memperoleh pendanaan awal meningkat 40% jika mengikuti program inkubasi. Selain itu, inkubator juga memfasilitasi jaringan dan koneksi bisnis yang sangat penting bagi pertumbuhan startup (Lutfiani *et al.*, 2020).

Inkubator bisnis telah menjadi solusi strategis yang penting di tengah permasalahan yang terjadi kepada para pelaku usaha. Sineri antara optimisme pelaku usaha dan kemampuan inkubator bisnis mampu menciptakan kombinasi yang efektif dan tepat dalam mendorong pertumbuhan pelaku usaha. Selain itu, inkubator bisnis memiliki kontribusi dalam mengembangkan ekosistem kewirausahaan dengan menyediakan ruang inovasi dan kreasi yang diperlukan pelaku usaha. Salah satu contoh nyata adalah Ruang 412, inkubator bisnis yang berlokasi di Yogyakarta, yang aktif dalam mendukung UMKM melalui program inkubasi dan kolaborasi dengan komunitas serta institusi Pendidikan. Didukung dengan ekosistem dan teknologi yang semakin berkembang, inkubator bisnis seperti Ruang 412 dapat berperan sebagai fasilitator dalam membantu pelaku usaha menyelesaikan tantangan mereka.

Ruang 412 sendiri telah berdiri sejak tahun 2020 dan hingga kini telah membina banyak UMKM dan berkolaborasi dengan berbagai komunitas melalui program inkubasi terutama dalam sektor ekonomi kreatif. Hingga saat ini, Berdasarkan website Ruang412.id (2022), Ruang 412 mengusung visi menciptakan

ekosistem bootstrapping di Indonesia, Ruang 412 ingin mendorong para pelaku usaha dapat mengembangkan usaha mereka dengan penguatan sisi internal tanpa mengandalkan pendanaan dari pihak luar. Pendekatan ini menjadi solusi yang relevan bagi pelaku usaha yang memiliki permasalahan utama terkait pendanaan, sekaligus memperkuat daya saing dan keberlanjutan usaha di tengah persaingan pasar yang sangat ketat.

Penelitian yang dilakukan oleh Awonuga *et al.*, (2024) menjelaskan bahwa Inkubator bisnis di Amerika Serikat telah menjadi pendorong utama kesuksesan startup, dengan menyediakan sumber daya, bimbingan, dan peluang jaringan bagi para wirausahawan. Beberapa kesuksesan yang menonjol termasuk perusahaan seperti *Airbnb*, *Dropbox*, dan *Stripe*. Selain mendukung startup individu, inkubator juga berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi yang lebih luas melalui penciptaan lapangan kerja dan stimulasi inovasi. Penelitian yang dilakukan oleh Braun *et al.*, (2024) juga menunjukkan hasil bahwa BMI (*Business Model Innovation*) berpengaruh dalam membuka jalan kesuksesan dan kemampuan beradaptasi bagi startup jika mengambil manfaat dari dukungan BMI dalam Inkubator. Hal ini karena inkubator bisnis menawarkan lingkungan yang terstruktur dan sebagai perantara, memfasilitasi pertukaran pengetahuan dan peluang untuk berkolaborasi.

Di Indonesia, Hurriati *et al.*, (2024) melakukan penelitian yang menyimpulkan bahwa inkubator bisnis UNIZAR sangat berperan dalam membangun dan mengembangkan UMKM dengan mendorong kreativitas dan inovasi dengan melakukan berbagai pendampingan sehingga tenant merasakan dampak dari program program yang dilakukan oleh inkubator bisnis ITE UNIZAR.

Selain itu, penelitian yang dilakukan (Saro *et al.*, 2024) tentang efektivitas menyatakan bahwa pendampingan komunitas usaha oleh inkubator bisnis STIE Bima memiliki nilai yang signifikan. Hal ini didapatkan dari uji *paired sample t test*.

Dengan fasilitas yang ditawarkan oleh inkubator tersebut, tentu sangat membantu para pelaku UMKM untuk bergabung dengan inkubator bisnis. Di sisi lain penelitian yang disebutkan juga telah membuktikan keberhasilan inkubator bisnis dalam menginkubasi UMKM. Keputusan bergabung dengan inkubator menjadi solusi strategis bagi UMKM yang menghadapi keterbatasan modal, di mana inkubator bisnis menyediakan akses pendanaan awal dan meningkatkan peluang memperoleh pendanaan. Selain itu, kurangnya pengetahuan manajemen dan teknologi mendorong UMKM memanfaatkan program konsultasi, pelatihan, dan mentoring dari praktisi berpengalaman yang terbukti meningkatkan tingkat keberhasilan usaha. UMKM juga membutuhkan akses pasar yang lebih luas melalui jaringan bisnis dan koneksi yang difasilitasi inkubator, serta lingkungan yang mendukung inovasi dan kolaborasi untuk mengembangkan ide-ide kreatif. Dalam menghadapi persaingan pasar yang ketat, program inkubasi memberikan dukungan sistematis untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha, sehingga UMKM dapat berkembang menjadi bisnis yang inovatif dan berdampak ekonomi.

Tingginya tingkat pertumbuhan inkubator bisnis di Indonesia menarik untuk diteliti terkait pengaruhnya terhadap UMKM yang diinkubasi, mengingat peran strategis inkubator dalam memperkuat ekosistem kewirausahaan nasional. Pemerintah telah mendorong pengembangan inkubator bisnis sebagai bagian dari

agenda pembangunan dalam RPJMN 2020-2024 untuk meningkatkan rasio kewirausahaan nasional dan mendukung pertumbuhan wirausaha baru, khususnya di kalangan pemuda yang memiliki potensi besar sebagai pelaku usaha masa depan. Inkubator bisnis tidak hanya memberikan pendampingan dan akses modal, tetapi juga membantu UMKM meningkatkan kapasitas manajemen, pemasaran, dan teknologi sehingga dapat bersaing di pasar yang semakin kompetitif. Banyak Studi empiris menunjukkan bahwa UMKM yang mengikuti program inkubasi cenderung memiliki tingkat keberhasilan dan pertumbuhan usaha yang lebih tinggi dibandingkan yang tidak, karena mereka mendapatkan dukungan menyeluruh mulai dari pelatihan hingga jaringan bisnis. Oleh karena itu, penelitian mengenai peran inkubator bisnis terhadap perkembangan UMKM kreatif sangat relevan untuk mengidentifikasi praktik terbaik dan mengoptimalkan program inkubasi demi memperkuat perekonomian nasional.

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan strategis bagi Ruang 412 dalam melakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan terhadap program-program inkubasi yang telah dijalankan. Dengan memahami secara mendalam pengaruh dan efektivitas inkubasi terhadap perkembangan UMKM kreatif binaan, Ruang 412 dapat merancang strategi yang lebih tepat sasaran, meningkatkan kualitas layanan, serta mengidentifikasi kebutuhan pelaku usaha secara lebih spesifik. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi penting bagi para pelaku UMKM khususnya usaha kreatif yang sedang mempertimbangkan untuk mengikuti program inkubasi. Informasi yang diperoleh dari penelitian ini akan memberikan gambaran yang jelas mengenai manfaat, tantangan, dan peluang yang bisa diperoleh

melalui program inkubasi, sehingga UMKM dapat membuat keputusan yang lebih terinformasi dan strategis dalam mengembangkan usahanya. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi bagi pengembangan internal Ruang 412, tetapi juga mendorong terciptanya ekosistem bisnis yang lebih sehat, kolaboratif, dan berkelanjutan bagi UMKM di Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah disusun berdasarkan identifikasi permasalahan yang telah dilakukan sebelumnya, dan berfungsi sebagai pedoman dalam menentukan arah serta ruang lingkup penelitian secara sistematis sebagai berikut:

1. Strategi apa yang dikembangkan oleh ruang 412 dalam mengoptimalkan perannya sebagai inkubator bisnis dalam mendukung transformasi digital Cipta Sandang Nusantara?
2. Tantangan apa yang dihadapi dalam implementasi program inkubasi bisnis ruang 412 untuk pengembangan usaha kreatif Cipta Sandang Nusantara?
3. Bagaimana dampak implementasi strategi yang dilakukan oleh ruang 412 untuk mengoptimalkan perannya sebagai inkubator bisnis dalam mendukung transformasi digital Cipta Sandang Nusantara?

1.3 Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa batasan yang ditetapkan untuk memfokuskan analisis dan memastikan kedalaman kajian yang optimal. Pertama, penelitian ini hanya difokuskan pada salah satu bisnis aliansi dari Ruang 412 yaitu Cipta Sandang Nusantara, sehingga tidak mencakup bisnis aliansi lainnya yang mungkin juga berada di bawah naungan inkubator tersebut. Kedua, penelitian ini

secara khusus berfokus pada aspek transformasi digital, inovasi, dan keberlanjutan usaha dari Cipta Sandang Nusantara sebagai salah satu bisnis aliansi Ruang 412, dengan menganalisis strategi optimalisasi, tantangan implementasi, dan dampak yang dihasilkan dari program inkubasi. Ketiga, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen internal, sehingga temuan data lebih bersifat deskriptif dan interpretatif. Keempat, batasan temporal penelitian mencakup periode kemitraan aktif antara Ruang 412 dan Cipta Sandang Nusantara dalam konteks program transformasi digital, tidak membahas aspek historis sebelum kemitraan atau proyeksi jangka panjang secara mendalam di luar periode observasi. Kelima, penelitian tidak membahas aspek keuangan, investasi, atau analisis *cost-benefit* secara detail, melainkan fokus pada aspek strategis, operasional, dan dampak dari program inkubasi bisnis yang dilaksanakan.

1.4 Tujuan Penelitian

Pada bagian ini menjelaskan secara jelas dan terarah mengenai tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini. Tujuan penelitian disusun berdasarkan permasalahan yang telah diidentifikasi sebelumnya, sehingga menjadi landasan dalam menentukan arah dan fokus kegiatan penelitian secara keseluruhan sehingga didapati tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mengetahui strategi yang diterapkan oleh ruang 412 dalam mengoptimalkan perannya sebagai inkubator bisnis untuk mendukung transformasi digital Cipta Sandang Nusantara.

2. Mengetahui tantangan yang dihadapi ruang 412 dalam implementasi program inkubasi bisnis untuk pengembangan usaha kreatif Cipta Sandang Nusantara.
3. Mengetahui strategi yang dilakukan oleh ruang 412 terhadap optimalisasi perannya sebagai inkubator bisnis dalam mendukung transformasi digital Cipta Sandang Nusantara.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian menguraikan manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari hasil penelitian, baik secara teoritis maupun praktis. Manfaat tersebut ditujukan tidak hanya untuk pengembangan ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai kontribusi nyata bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam konteks permasalahan yang diteliti sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian ilmiah di bidang kewirausahaan, khususnya mengenai peran inkubator bisnis dalam mendukung transformasi digital UMKM kreatif. Temuan penelitian akan memperkaya literatur akademik tentang strategi optimalisasi inkubator bisnis dalam era digitalisasi dan dampaknya terhadap inovasi serta keberlanjutan usaha.
 - b. Menjadi referensi akademik bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji efektivitas program inkubasi bisnis, khususnya dalam konteks transformasi digital sektor ekonomi kreatif, serta memberikan baseline data untuk studi komparatif dengan inkubator bisnis lainnya.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Ruang 412 sebagai Inkubator Bisnis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan konstruktif untuk mengoptimalkan peran inkubator, meningkatkan efektivitas program yang telah dijalankan, dan mengembangkan strategi yang lebih responsif terhadap kebutuhan transformasi digital tenant.

b. Bagi Cipta Sandang Nusantara dan UMKM Kreatif Lainnya

Memberikan wawasan strategis mengenai manfaat program inkubasi dalam mendukung transformasi digital, proses mengatasi tantangan implementasi, dan dampak nyata yang dapat diperoleh dari kemitraan dengan inkubator bisnis.

c. Bagi Inkubator Bisnis dan *Stakeholder* Ekosistem *Startup*

Menyediakan *best practices* dalam merancang strategi inkubasi yang mendukung transformasi digital, mengidentifikasi dan mengatasi tantangan implementasi program, serta mengukur dampak efektivitas program inkubasi. Hasil penelitian dapat dijadikan acuan dalam mengembangkan model inkubasi yang lebih tepat sasaran dan berdampak nyata bagi pengembangan usaha kreatif berbasis digital.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Bab ini membahas landasan teori dan temuan-temuan sebelumnya yang relevan dengan topik penelitian, meliputi konsep dan perkembangan inkubator bisnis, karakteristik usaha kreatif dan UMKM, peran inkubator dalam mendukung usaha kreatif, serta strategi optimalisasi inkubator di era digital. Pembahasan ini bertujuan memberikan pemahaman teoritis dan kontekstual sebagai dasar analisis dalam penelitian, dengan menyoroti bagaimana inkubator berperan strategis dalam mempercepat pertumbuhan usaha kreatif melalui berbagai bentuk dukungan terintegrasi.

2.1 Inkubator Bisnis

Menurut *USA National Business Incubation Association* (NBIA), inkubator bisnis didefinisikan sebagai alat pengembangan ekonomi yang dirancang untuk mempercepat pertumbuhan dan keberhasilan perusahaan rintisan melalui penyediaan berbagai layanan pendukung bisnis. Layanan tersebut meliputi mentoring atau pendampingan intensif, akses terhadap sumber pendanaan, penyediaan fasilitas fisik seperti ruang fisik, serta pengembangan jaringan bisnis yang dapat memperluas peluang pasar dan kolaborasi (Arifin, 2024). Sedangkan dalam Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah nomer 24/Per/M.KUKM/IX/2015 tentang norma, standar, prosedur, dan kriteria penyelenggaraan inkubator wirausaha mendefinisikan bahwa inkubator wirausaha adalah suatu lembaga intermediasi yang melakukan proses inkubasi terhadap

peserta inkubasi. Program inkubasi yang dimaksud adalah program pembinaan, pendampingan, serta pengembangan terhadap peserta yang di inkubasi. Tujuan dari program ini untuk membantu para peserta inkubasi menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dan memiliki output wirausaha yang mandiri dan memiliki daya saing (Siregar *et al.*, 2019)

Indiran *et al.*, (2021) mengidentifikasi ada tiga generasi dalam perkembangan inkubator bisnis. Pada generasi pertama berfokus pada skala ekonomi dan penyediaan fasilitas fisik seperti ruang kantor dan alat kerja. Kemudian di generasi kedua dengan menambahkan pembelajaran dan pendampingan. Sedangkan pada generasi ketiga mengedepankan jejaring (*networking*), kolaborasi, dan inovasi, termasuk model inkubator virtual dan berbasis teknologi. Evolusi inkubator bisnis menunjukkan transformasi yang signifikan dari sekadar penyedia fasilitas fisik pada generasi pertama, menjadi pusat pembelajaran dan pendampingan pada generasi kedua, hingga berkembang menjadi ekosistem inovasi yang mengedepankan jejaring, kolaborasi, dan teknologi pada generasi ketiga, yang secara substansial meningkatkan efektivitas inkubasi dalam mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan startup serta UMKM.

Campbell *et al.*, (2014) membagi inkubator bisnis menjadi beberapa tipe:

a. Industrial incubator

Inkubator yang memiliki tujuan dalam menciptakan lapangan kerja untuk mengatasi pengangguran dengan dukungan dari pemerintah maupun lembaga non-profit

b. University-related incubator

Sebuah inkubator yang memfokuskan diri pada proses komersialisasi ilmu pengetahuan, teknologi, dan kekayaan intelektual yang berasal dari output riset. Inkubator berbasis universitas memfasilitasi startup dengan memberikan akses ke fasilitas laboratorium, teknologi komputer, sumber daya perpustakaan, dan kompetensi akademik yang dimiliki universitas. Model inkubator ini memperoleh bantuan secara langsung dari institusi universitas dan membangun kolaborasi dengan stakeholder lain yang berkepentingan dalam ranah ini

c. For-profit property development incubators

Inkubator yang menawarkan tempat kerja, sarana produksi, dan berbagai layanan yang dapat dimanfaatkan bersama. Sejumlah fasilitas perkantoran yang berperan dalam membangun image perusahaan dipakai secara kolektif, dengan inkubator memungut tarif sewa untuk pemanfaatan fasilitas-fasilitas ini

d. For-profit investment incubator

Inkubator yang menempati kantor bersama para tenant atau perusahaan yang dibiayainya karena inkubator ini menyerupai perusahaan modal ventura dan *business angel*. Portofolio tenant menjadi perhatian utama oleh inkubator bisnis tipe ini

e. Corporate venture incubator

Inkubator dengan perkembangan tercepat dan paling sukses. Didirikan oleh perusahaan yang sudah mapan untuk mengambil alih perusahaan kecil dan memberikan suntikan dana hingga pendampingan keahlian hingga pasar

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rahmi (2019) menemukan hasil bahwa inkubator memberikan manfaat signifikan dalam mendorong semangat dan mengembangkan keterampilan kewirausahaan peserta, karena fungsinya sebagai sarana yang memberikan stimulasi bagi pelaksanaan program-program yang dirancang untuk mencetak calon wirausaha pemula. Lebih jauh, penelitian yang dilakukan oleh Cahyadi *et al.*, (2024) menunjukkan bahwa inkubasi bisnis yang dilakukan oleh inkubator bisnis Universitas IPB berhasil membuat perusahaan rintisan mengalami peningkatan pada kapasitas produksi sebesar 574%, omset sebesar 281%, dan jumlah karyawan sebesar 235% serta meningkatkan kemampuan dalam memaksimalkan teknologi informasi.

Inkubator bisnis tidak hanya berperan sebagai penyedia ruang fisik tetapi juga sebagai ekosistem yang mendukung inovasi, kreativitas, dan keberlanjutan usaha melalui berbagai bentuk bantuan yang terintegrasi serta sebagai pihak yang mampu mendorong terjadinya kolaborasi. Pada intinya inkubator bisnis sebagai wadah dalam memberikan berbagai layanan yang dapat mempercepat pertumbuhan dan keberhasilan peserta inkubasi dengan mengutamakan inovasi, kreativitas, dan keberlanjutan melalui program inkubasi.

2.2 Usaha Kreatif dan UMKM

Usaha kreatif merupakan kegiatan ekonomi yang berbasis pada kreativitas, keterampilan, dan talenta individu yang memiliki potensi untuk menciptakan kesejahteraan dan lapangan kerja melalui penciptaan dan pemanfaatan daya kreasi individu tersebut. *United Nations Conference on Trade and Development* (2024) mendefinisikan industri kreatif sebagai siklus penciptaan, produksi, dan distribusi

yang memanfaatkan kreativitas dan modal intelektual dengan mencakup aktivitas berbasis pengetahuan yang berfokus pada budaya dan warisan, termasuk produk kreatif berwujud dan tak berwujud yang memiliki nilai ekonomi. Menurut laporan terbaru *United Nations Conference on Trade and Development* (2024) industri kreatif di Indonesia memainkan peran penting dalam perdagangan dan pertumbuhan ekonomi global, dengan kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) sebanyak 1,3 triliun pada tahun 2021 dan memperkerjakan sebanyak 24 juta pekerja kreatif pada tahun 2022.

Dalam konteks perkembangan terkini, Berg *et al.*, (2024) menekankan bahwa kewirausahaan kreatif telah berkembang pesat sejak tahun 2000, terutama dengan munculnya media baru dan platform digital yang memungkinkan para entrepreneur kreatif untuk menjangkau pasar yang lebih luas. Definisi usaha kreatif kini telah meluas mencakup aktivitas yang berasal dari kreativitas, keterampilan, dan bakat individu yang memiliki potensi untuk menciptakan kekayaan dan lapangan kerja, terutama dalam era digital yang semakin mendominasi lanskap ekonomi global.

Usaha kreatif memiliki karakteristik unik yang semakin berkembang dalam era digital. Studi terbaru menunjukkan bahwa teknologi generatif *Artificial Intelligence* (AI) telah membawa disrupsi yang signifikan pada industri kreatif, menciptakan peluang dan tantangan baru bagi para entrepreneur kreatif (Amankwah-Amoah *et al.*, 2024). Karakteristik utama usaha kreatif di era modern meliputi ketergantungan yang tinggi pada kreativitas dan inovasi, kemampuan

beradaptasi dengan teknologi baru, dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan pasar yang cepat.

Penelitian Berg *et al.*, (2024) menunjukkan bahwa entrepreneur kreatif modern memiliki kemampuan untuk memanfaatkan platform digital dan media sosial sebagai alat utama dalam mengembangkan bisnis mereka. Karakteristik lain yang menonjol adalah kemampuan untuk menciptakan nilai tambah melalui konten kreatif yang original dan autentik, serta kemampuan untuk membangun komunitas dan engagement yang kuat dengan audiens target mereka. Selain itu, usaha kreatif modern juga ditandai dengan model bisnis yang *hybrid*, yang menggabungkan aspek offline dan online dalam operasionalnya.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa industri kreatif di Indonesia mengalami perkembangan yang signifikan dalam lima tahun terakhir. Studi bibliometrik yang dilakukan oleh peneliti menggunakan *database Scopus* menunjukkan bahwa industri kreatif di Indonesia dipelajari secara luas dari perspektif bisnis, manajemen, akuntansi, ilmu sosial, ekonomi dan keuangan, seni dan humaniora (Aziz *et al.*, 2023). Analisis ini mengungkapkan adanya evolusi konseptual dan tren dalam industri kreatif Indonesia yang sejalan dengan perkembangan global.

Berdasarkan laporan *United Nations Conference on Trade and Development* (2024), ekonomi kreatif Indonesia menunjukkan potensi yang besar dengan kontribusi yang terus meningkat terhadap PDB nasional. Sektor-sektor kreatif yang berkembang pesat meliputi fashion, kuliner, kerajinan, musik, dan industri digital *creative*. Perkembangan ini didukung oleh penetrasi internet yang

tinggi dan meningkatnya adopsi teknologi digital oleh masyarakat Indonesia, yang menciptakan ekosistem yang kondusif bagi pertumbuhan usaha kreatif. Tak hanya itu, pemerintah juga memiliki fokus dalam mendukung usaha kreatif tersebut untuk mendorong ekosistem usaha kreatif yang terintegrasi dan kolaboratif yang didukung dengan kreativitas dari sumber daya manusia dan inovasi dalam pertumbuhan usaha kreatif dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 142 tahun 2018 (Kemensekneg RI, 2018). Dalam peraturan presiden tersebut pemerintah membagi beberapa subsektor ekonomi kreatif yaitu subsektor aplikasi dan *game developer*, arsitektur, desain interior, desain komunikasi visual, desain produk, *fashion*, film, animasi, dan video, fotografi, kriya, kuliner, music, penerbitan, periklanan, seni pertunjukan, seni rupa, serta televisi dan radio

Usaha kreatif di Indonesia mengalami evolusi signifikan dalam era digital, dari sekadar aktivitas berbasis kreativitas menjadi sektor ekonomi strategis yang berkontribusi besar terhadap PDB dan penyerapan tenaga kerja. Transformasi digital telah membuka peluang baru sekaligus menciptakan tantangan yang membutuhkan adaptasi berkelanjutan. Dengan dukungan ekosistem yang kondusif dan kebijakan pemerintah yang tepat, industri kreatif memiliki potensi besar untuk terus berkembang dan menjadi salah satu pilar utama ekonomi Indonesia.

2.3 Peran Inkubator dalam Pengembangan Usaha Kreatif

Sebagai lembaga yang memiliki akses lebih luas terhadap berbagai aspek di bidang bisnis, inkubator bisnis memegang peran strategis dalam mendukung keberlanjutan perusahaan rintisan (*startup*) dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Inkubator bisnis tidak hanya menyediakan fasilitas fisik, tetapi juga

memberikan dukungan manajemen sumber daya yang komprehensif, termasuk pengelolaan keuangan, pengembangan produk, pemasaran, hingga peningkatan keterampilan manajerial para pelaku usaha. Penelitian oleh Ramadian *et al.*, (2024) menunjukkan bahwa bimbingan intensif dari mentor berpengalaman dalam inkubator bisnis mampu meningkatkan kapasitas manajerial startup sehingga mereka dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya secara efektif dan mengurangi risiko kegagalan yang umum terjadi pada tahap awal pengembangan usaha. Inkubator bisnis juga menjembatani mulai dari ide awal untuk produk, layanan, atau konsep inovatif dari calon wirausahawan hingga langkah awal untuk membawa produk tersebut ke pasar dalam bentuk yang terperinci (Romein *et al.*, 2017)

Selain itu, inkubator bisnis berperan dalam meningkatkan produktivitas tenant binaan. Menurut studi yang dilakukan oleh Arini *et.al.*, (2018), pendampingan yang terstruktur dan berkelanjutan dalam inkubator bisnis sangat berpengaruh positif terhadap peningkatan produktivitas melalui dukungan penyediaan sumber daya. Adanya dukungan tersebut dapat membantu tenant dalam mengoptimalkan operasional usahanya, mempercepat proses inovasi, dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas produksi. Pendampingan yang konsisten juga membantu tenant dalam mengidentifikasi dan mengatasi berbagai tantangan bisnis sejak dini, sehingga dapat membantu pelaku usaha dalam mengidentifikasi dan menghindari kesalahan-kesalahan umum yang sering terjadi pada fase awal usaha. Hal-hal tersebut dapat meminimalisir kegagalan.

Dalam hal pendanaan, inkubator bisnis mampu menjembatani tenant binaan dalam mendapatkan sumber pendanaan. Seperti halnya penelitian dari Hainik *et al.*, (2024) yang mengatakan bahwa IBTI sebagai inkubator bisnis memberikan pendampingan dan bimbingan kepada para tenant dan bisnis rintisan dalam mendapatkan sumber pendanaan baik dari pemerintah maupun swasta seperti koperasi, lembaga permodalan, hingga lembaga perbankan. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Pradana *et al.*, (2022) yang membuktikan jika inkubator bisnis Kawal memberikan program bunga 0% (nol persen) kepada 30 dari 90 tenant binaanya serta mampu membujuk Bank Kalsel untuk melimpahkan dana CSR (*Corporate Social Responsibility*) kepada tenant binaan Kawal Inkubator.

Inkubator bisnis memainkan peran yang unik dalam pengembangan usaha kreatif karena karakteristik khusus sektor ekonomi kreatif. Mekanisme dukungan inkubator membantu menjembatani kesenjangan antara pengembangan ide dan eksekusi pasar, berkontribusi pada keberhasilan dan keberlanjutan industri kreatif secara keseluruhan. Dalam memenuhi kebutuhan spesifik perusahaan rintisan kreatif, inkubator menawarkan layanan khusus seperti perlindungan kekayaan intelektual, branding, dan pemasaran digital (Rosado - Cubero *et al.*, 2023)

Dukungan yang diberikan inkubator untuk usaha kreatif tidak hanya bersifat *tangible* seperti ruang kerja dan pendanaan, tetapi juga *intangible* seperti mentoring dalam aspek kreatif, *networking* dengan industri kreatif, dan dukungan dalam memahami pasar kreatif yang seringkali memiliki dinamika yang berbeda dengan pasar konvensional. *Networking* yang terjadi tidak hanya memberikan peluang untuk pengembangan bisnis, lebih dari itu berperan dalam memfasilitasi pertukaran

pengetahuan dan sumber daya yang berguna dalam keberlanjutan perusahaan rintisan kreatif (Kim, 2021).

Penelitian yang dilakukan oleh Lee *et al.*, (2024) menemukan bahwa dukungan dalam berbagai aspek yang diberikan oleh inkubator bisnis secara signifikan mempengaruhi pertumbuhan dari *startup* kreatif. Penelitian ini juga menambahkan tentang pelatihan dan bimbingan dalam *networking* merupakan komponen penting dalam keberhasilan *startup*. Dengan demikian, dukungan dari inkubator bisnis dalam mendukung UMKM kreatif melalui perlakuan khusus yang menunjang industri kreatif memiliki dampak yang positif terhadap keberlangsungan dan keberhasilan UMKM kreatif.

2.4 Strategi Optimalisasi Inkubator Bisnis

Optimalisasi peran inkubator bisnis dalam era digital memerlukan transformasi fundamental dengan pendekatan operasional yang mengintegrasikan teknologi secara strategis. Penelitian Persada *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa transformasi digital dalam inkubator bisnis berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja usaha kecil dan menengah (UKM) melalui pemanfaatan *e-commerce*, manajemen digital, serta optimalisasi media sosial. Sinergi antara inkubasi bisnis dan digitalisasi terbukti mempercepat pertumbuhan bisnis tenant, memperluas jangkauan pasar, dan meningkatkan efisiensi operasional melalui penggunaan platform daring. Transformasi digital ini tidak hanya melibatkan adopsi teknologi baru, tetapi juga memerlukan restrukturisasi model bisnis dan proses operasional inkubator untuk dapat beradaptasi dengan dinamika ekosistem kewirausahaan yang semakin digital.

Selain itu, menurut Hasanah *et al.*, (2024) inkubator bisnis harus terlibat dalam strategi pemerintah untuk meningkatkan daya saing industri digital Indonesia dan memperkuat perekonomian nasional. Penelitian dari Abidah *et al.*, (2020) juga mendukung bahwasanya konsep *triple helix* atau istilah untuk kerja sama antara pemerintah – industri – akademisi sangat relevan untuk konteks ini, dengan peran akademisi sebagai pelaku aktif dalam hubungan kerjasama diantara pemerintah dan industri agar dapat lebih dinamis dan dapat menciptakan keseimbangan antara sistem yang berbeda. Kolaborasi ini memungkinkan pertukaran pengetahuan dan sumber daya yang lebih efektif, sehingga dapat menciptakan inovasi yang lebih relevan dengan kebutuhan pasar. Dalam mendukung kolaborasi tersebut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hasbullah *et al.*, (2014) menyarankan agar kolaborasi antar *stakeholder* (pengelola, UMKM tenant, dan pemerintah) menciptakan pula program inkubasi agar dapat dilakukan secara berkesinambungan dan secara *multi years* (2-3) tahun.

Dalam mendukung strategi optimalisasi inkubator bisnis, penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lee *et al.*, (2024) mengidentifikasi bahwa inkubator bisnis yang menekankan bimbingan khusus dan secara langsung antara usaha (*peer to peer*) memperoleh hasil yang lebih baik dalam hal keberlanjutan dan kesuksesan *startup*. Pendekatan *peer-to-peer* ini menciptakan dinamika pembelajaran yang efektif dimana *startup* dapat saling berbagi pengalaman praktis, tantangan nyata, dan solusi inovatif yang telah terbukti di lapangan. Model mentoring horizontal ini memungkinkan transfer pengetahuan yang lebih relevan dibandingkan dengan pendekatan mentoring vertikal tradisional, karena para *entrepreneur* dapat lebih

mudah mengidentifikasi dan mengatasi masalah serupa yang dialami oleh sesama pelaku bisnis pada tahap perkembangan yang sama. Dengan mengintegrasikan strategi-strategi tersebut, inkubator bisnis dapat berperan optimal dalam mendukung transformasi digital UKM, memperkuat daya saing industri digital Indonesia, dan berkontribusi pada penguatan perekonomian nasional secara berkelanjutan. Integrasi-integrasi ini menciptakan ekosistem inkubator yang tidak hanya fokus pada aspek teknologi, tetapi juga memperhatikan aspek sosial, ekonomi, dan kelembagaan yang saling mendukung.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian

Metode penelitian adalah serangkaian kegiatan, peraturan, dan prosedur yang menjadi pedoman bagi peneliti untuk memperoleh dan menganalisis data valid dalam suatu disiplin ilmu, seiring dengan perkembangan budaya, informasi, pengetahuan, dan teknologi (Fiantika *et al.*, 2022). Metode penelitian dibagi menjadi dua jenis yaitu penelitian kualitatif dan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang dilakukan dengan cara mendeskripsikan secara menyeluruh dan mendalam mengenai subjek atau partisipan dalam konteks tertentu, dengan fokus pada latar yang alami dan menggunakan metode yang sesuai dengan kondisi tersebut (Alaslan *et al.*, 2023). Metode ini dipilih bertujuan untuk menggali dan memahami fenomena yang terjadi dalam konteks yang lebih mendalam. Metode ini juga dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi berbagai perspektif dan pengalaman subjektif dari responden, serta untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran inkubator bisnis dalam optimalisasi strategi di era digital.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah kelompok individu yang memiliki karakteristik tertentu yang sama dan dapat diidentifikasi serta diteliti. Kemudian sampling merupakan pengambilan beberapa elemen dari suatu populasi untuk menarik kesimpulan dari seluruh populasi. Dalam melakukan sampling, penelitian ini menggunakan metode

purposive sampling. Menurut Cooper *et al.*, (1991) *purposive sampling* dilakukan dengan cara peneliti menentukan peserta secara acak dengan mempertimbangkan karakteristik, pengalaman, sikap, atau pandangan khas mereka; seiring berkembangnya kategori konseptual atau teoretis selama wawancara, peneliti kemudian merekrut peserta tambahan untuk menguji pola-pola yang mulai terlihat.

Populasi dalam penelitian "Peran Inkubator Bisnis Ruang 412 dalam Pengembangan Usaha Kreatif: Studi Kasus Cipta Sandang Nusantara" yaitu semua pihak yang terlibat di dalam inkubator bisnis di Ruang 412. Populasi ini mencakup seluruh stakeholder yang berpartisipasi aktif dalam ekosistem inkubator, meliputi tenant atau peserta inkubasi yang sedang mengembangkan usahanya, pengelola inkubator yang bertanggung jawab atas operasional dan pembinaan, mentor yang memberikan bimbingan teknis dan strategis, serta mitra bisnis yang turut mendukung program pengembangan usaha kreatif.

Dalam penelitian ini ada beberapa kriteria yang digunakan untuk mengambil sampel, antara lain :

1. Menjadi tenant atau bisnis aliansi di Ruang 412 secara resmi
2. Tenant yang memiliki waktu kerja sama paling lama dengan Ruang 412
3. Merepresentasikan salah satu dari beberapa subsector usaha kreatif sesuai dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 142 tahun 2018
4. Memiliki ketersediaan data dan informasi yang memadai untuk diteliti

Berdasarkan kriteria tersebut, sampel yang diamati adalah PT. Cipta Sandang Nusantara. Pemilihan PT. Cipta Sandang Nusantara sebagai sampel penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan strategis, antara lain status

resminya sebagai tenant aktif yang telah menjalin kemitraan formal dengan inkubator Ruang 412 dengan waktu kerjasama paling lama dengan Ruang 412, representativitasnya sebagai usaha kreatif di bidang fashion dan tekstil yang mencerminkan karakteristik industri kreatif Indonesia, serta ketersediaan data dan informasi yang memadai untuk analisis mendalam. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, di mana PT. Cipta Sandang Nusantara dipilih secara sengaja karena memenuhi kriteria spesifik sebagai studi kasus yang dapat memberikan gambaran komprehensif tentang peran inkubator bisnis dalam mengembangkan usaha kreatif. Pendekatan studi kasus tunggal ini memungkinkan peneliti untuk melakukan eksplorasi mendalam terhadap dinamika hubungan antara inkubator dan tenant, serta menganalisis secara detail proses pengembangan usaha yang terjadi dalam konteks ekosistem Ruang 412.

3.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Dalam melakukan penelitian kualitatif, Creswell (1991) membagi empat teknik pengumpulan data, antara lain :

1. Observasi kualitatif (*qualitative observation*) : Peneliti melakukan pengamatan dengan mencatat tentang perilaku dan aktivitas individu di lokasi penelitian secara tidak terstruktur dan semi stuktur dengan pertanyaan yang ingin diketahui peneliti
2. Wawancara kualitatif (*qualitative interview*) : Teknk ini dilakukan peneliti dengan wawancara langsung secara tatap muka dengan peserta, wawancara melalui telepon, atau mengadakan *focus group interview* dengan enam hingga delapan peserta dalam setiap kelompok. Dalam wawancara ini melibatkan

pertanyaan tidak terstruktur dan umumnya terbuka, dengan jumlah yang lebih sedikit, dan bertujuan untuk menggali pandangan dan pendapat dari peserta.

3. Dokumen kualitatif (*qualitative documents*) : Peneliti mengumpulkan dokumen kualitatif, dapat berupa dokumen public seperti koran, notula rapat, laporan resmi atau dokumen pribadi seperti jurnal, catatan pribadi, surat, dan email.
4. Material audio dan visual kualitatif (*qualitative audio and visual materials*) : Data ini dapat berupa foto, objek seni, kaset video, atau bentuk-bentuk suara lainnya.

Terdapat dua sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer didapat dari wawancara mendalam dengan direktur dan marketing dari PT. Cipta Sandang Nusantara serta mentor dari PT. Cipta Sandang Nusantara yaitu program manajer dan *finance* dari Ruang 412 guna mendapatkan data dan informasi yang valid. Kemudian data sekunder dalam penelitian ini didapatkan dari dokumentasi, laporan, website, media sosial, dan sumber-sumber lain yang dapat menunjang penelitian ini.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan direktur dan marketing PT. Cipta Sandang Nusantara serta program manajer dan *finance* dari Ruang 412, observasi, dan analisis dokumen yang relevan, sehingga dapat memberikan gambaran yang utuh mengenai dinamika yang terjadi di lapangan. Selain itu, metode ini juga memungkinkan peneliti untuk beradaptasi dengan situasi yang berkembang selama penelitian, sehingga hasil yang diperoleh dapat lebih relevan dan akurat. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat

memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pemahaman tentang strategi optimalisasi inkubator bisnis dalam konteks digital yang terus berubah.

3.4 Metode Analisis Data

Penelitian ini mengadopsi pendekatan analisis kualitatif deskriptif sebagai metode utama dalam menganalisis data yang telah dikumpulkan. Pendekatan kualitatif dipilih karena sifat penelitian yang bertujuan untuk memahami dan mengeksplorasi fenomena sosial dalam konteks alamiahnya, khususnya dinamika hubungan antara inkubator bisnis dengan pengembangan usaha kreatif. Metode kualitatif memungkinkan peneliti untuk menggali makna mendalam di balik interaksi, proses, dan pengalaman yang dialami oleh para stakeholder dalam ekosistem Ruang 412 secara berkesinambungan selama penelitian berlangsung.

1. Pengumpulan Data

Tahap pengumpulan data merupakan fondasi dari seluruh proses analisis. Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi sumber yang meliputi wawancara mendalam dengan informan kunci dari PT. Cipta Sandang Nusantara dan pengelola Ruang 412, observasi langsung terhadap aktivitas inkubasi dan operasional bisnis, serta dokumentasi berupa laporan, profil perusahaan, dan materi promosi. Proses pengumpulan data dilakukan secara bertahap.

2. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses pemilahan, penyederhanaan, dan transformasi data mentah yang telah dikumpulkan. Pada tahap ini, peneliti melakukan pengkodean terhadap transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen untuk mengidentifikasi informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Data yang tidak

berkaitan dengan peran inkubator bisnis dalam pengembangan usaha kreatif akan dieliminasi, sementara data yang signifikan akan dikategorikan berdasarkan tema-tema utama seperti strategi inkubasi, tantangan dalam implementasi, dan dampak yang dirasakan tenant.

3. Pengkajian Data

Pengkajian atau penyajian data dilakukan melalui penyusunan narasi yang memungkinkan peneliti untuk melihat gambaran keseluruhan dan mengidentifikasi pola hubungan antar data. Tahap ini melibatkan pengorganisasian data yang telah direduksi ke dalam format yang memudahkan analisis, seperti tabel kategorisasi peran inkubator dan mapping hubungan antara layanan yang diterima dengan hasil yang dicapai. Penyajian data yang sistematis ini memfasilitasi proses interpretasi dan verifikasi temuan.

4. Penarikan Kesimpulan

Tahap akhir merupakan proses penarikan kesimpulan berdasarkan pola, tema, dan hubungan yang telah diidentifikasi dari data yang telah diolah. Kesimpulan yang ditarik akan diverifikasi kembali dengan data mentah untuk memastikan validitas dan reliabilitas temuan. Proses ini juga melibatkan triangulasi data dari berbagai sumber untuk memperkuat kredibilitas kesimpulan. Hasil akhir berupa deskripsi komprehensif mengenai peran inkubator bisnis Ruang 412 dalam pengembangan usaha kreatif, disertai dengan implikasi teoritis dan praktis yang dapat diterapkan pada konteks yang lebih luas.

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Penelitian

Bagian ini akan menyajikan penjelasan komprehensif mengenai aspek-aspek fundamental yang menjadi landasan berdiri dan beroperasinya incubator bisnis. Pembahasan dimulai dengan penelusuran sejarah perusahaan yang mencakup latar belakang pendirian, serta transformasi dan perkembangan yang telah dilalui dari waktu ke waktu. Selanjutnya, akan diuraikan visi Ruang 412 sebagai gambaran ideal yang ingin dicapai, yang menjadi panduan arah strategis jangka panjang dalam setiap pengambilan keputusan bisnis. Kemudian dijelaskan pula misi Ruang 412 yang merupakan penjabaran konkret dari langkah-langkah operasional dan filosofi kerja yang diterapkan untuk mewujudkan visi tersebut.

4.1.1 Sejarah Ruang 412

Ruang 412 merupakan agensi yang berdiri di bidang inkubator bisnis. Programnya sudah ada sejak 2019 dan sudah muncul Ruang 412 pada tahun 2020 namun baru berbentuk resmi dan legal dalam sebuah Perseroan Terbatas (PT) yang bernama PT Ruang Berkarya Mulia pada tahun 2022 dan berada sebagai salah satu entitas di bawah naungan Semesta Network. Di awal kehadirannya Ruang 412 banyak mengadakan kelas-kelas digital marketing maupun mentoring bisnis yang diselenggarakan gratis kepada UMKM. Namun, pada waktu itu kelas-kelas yang diadakan tersebut bukan merupakan program dari Ruang 412, akan tetapi program dari *digital agency* RWE (Ruang Waktu Energi). Dari banyaknya kelas yang

diadakan tersebut memperlihatkan antusias dari pelaku UMKM yang membutuhkan mentoring dari mentor berpengalaman di bidang bisnis juga adanya kebutuhan inkubator bisnis sehingga dibentuklah Ruang 412.

Dalam perjalanannya, *New Bisnis Development* (NBD) merupakan nama awal sebelum diganti dengan nama Ruang 412. Nama tersebut dipilih agar dapat menarik pelaku UMKM yang memiliki produk sendiri dapat dikolaborasikan dengan layanan dari RWE sebagai *digital agency* menjadi produk utuh yang berisi layanan dan produk fisik yang dapat dijual kepada *client-client* dari RWE. Semakin berjalannya waktu, Ruang 412 ingin fokus membentuk unit usahanya sendiri menjadi inkubator bisnis yang digarap serius dan memiliki sistem sendiri.

Ruang 412 memposisikan dirinya sebagai inkubator bisnis yang berfokus dalam pengembangan UMKM berbentuk *bootstrapping*. Konsep ini dipilih berasal dari keresahan *founder* Ruang 412 karena banyaknya inkubator bisnis yang membentuk UMKM bergantung pada dukungan atau suntikan dana dari pihak luar, dalam hal ini investor. Selain itu, banyak inkubator bisnis juga yang pada akhirnya ketika bisnis yang diinkubasi sudah mampu berjalan atau sudah besar, *exit plannya* diakuisisi oleh inkubator bisnis. Sehingga konsep *bootstrapping* tersebut muncul sebagai pembeda di antara inkubator bisnis lainnya. *Founder* Ruang 412 ini juga memiliki pengalaman dalam membesarkan bisnis dengan kemampuan internal atau *bootstrapping*. Juga yang diinginkan oleh *Founder* dari Ruang 412 adalah menanamkan pemikiran bahwa bisnis itu berproses, walaupun proses tersebut perlahan akan tetapi hasil yang didapatkan itu pasti.

Ruang 412 memiliki beberapa tenant inkubasi yang selanjutnya disebut sebagai *Business Alliance* (BA). Tenant yang diinkubasi ini memiliki fokus yang berbeda, seperti Cipta Sandang Nusantara (CSN) yang bergerak di bidang merchandise ekosistem, Dje Djak Rasa (DDR) bergerak dalam memperkenalkan Gastronomi Indonesia, Sugih Berkah Saklawase (SBS) bergerak dalam peternakan, dan Himei yang bergerak di ranah ilustrasi dan desain.

4.1.2 Visi dan Misi Ruang 412

Dalam menjalankan perannya sebagai inkubator bisnis, Ruang 412 memiliki visi dan misi sebagai berikut:

Visi: Menjadi inkubator bisnis *bootstrapping* di Indonesia yang dapat direplikasi ke berbagai daerah, di Indonesia

Misi:

1. *Creating Impact*

- a) Memberikan dampak yang baik bagi UMKM dan masyarakat sekitar
- b) Setiap program, kegiatan, dan produk layanan selalu mempertimbangkan sisi baik untuk UMKM

2. *Community Activation*

- a) Membangun keterlibatan komunitas yang aktif mulai dari level kelurahan sampai nasional
- b) Mendukung komunitas UMKM dan pelaku ekonomi kreatif
- c) Menciptakan banyak interaksi dan dukungan bagi komunitas tersebut

3. *Empowering Creativity & Innovation*

- a) Terus berinovasi dalam produk dan layanan karena industri kreatif sangat dinamis
- b) Memberikan hal-hal baru setiap hari untuk mengikuti perkembangan industri
- c) Beradaptasi dengan perubahan yang cepat di sektor ekonomi kreatif

Visi dan misi ini mencerminkan komitmen Ruang 412 untuk menjadi inkubator yang tidak hanya fokus pada pertumbuhan bisnis, tetapi juga memberikan dampak sosial yang luas melalui pendekatan bootstrapping dan inovasi berkelanjutan.

4.1.3 Sejarah Cipta Sandang Nusantara

Perjalanan Cipta Sandang Nusantara dimulai jauh sebelum nama tersebut ada. Pada tahun 2012, bermula dengan nama "Jogja Polo Shirt". Periode ini berlangsung dari 2012 hingga 2017, dimana bisnis masih sangat konvensional dengan fokus khusus pada produksi kaos dan polo shirt. Karakteristik era ini adalah memiliki penjahit sendiri dan tukang sablon sendiri, klien masih dari jaringan pertemanan, promosi melalui iklan *Facebook* sesekali, sempat memiliki dua brand yaitu Jogja Polo Shirt dan Gupala, serta bisnis yang berjalan on-off dengan berbagai brand yang berganti-ganti.

Pada tahun 2019 ketika waktu itu dimulai dengan perjalanan mencari partner dan juga mentor untuk diajak diskusi strategic dalam mengembangkan bisnis barunya yang bernama Gupala. Saat itu sang pemilik sering mengikuti kelas-kelas digital marketing, strategic yang diadakan secara gratis oleh *digital agency* Ruang Waktu Energi (RWE). Disana bertemu dengan mentor yang akhirnya

menjadi partner bisnis dan muncul nama Cipta Sandang Nusantara atau yang kerap disebut sebagai CSN. Setelah mulai menggarap secara serius selama kurang lebih 3 bulan, termasuk penyusunan *Business Model Canvas* (BMC), terciptalah Cipta Sandang Nusantara pada tahun 2019. Pada fase awal ini, CSN masih fokus pada produk apparel seperti kaos, polo shirt, jaket, topi, dan menerima jasa sablon serta bordir.

Pada tahun 2020, lahirlah Ruang 412 sebagai rumah bagi bisnis-bisnis non-agency. Hal ini terjadi karena pada 2019 terdapat beberapa bisnis yang tidak sejalan dengan RWE yang merupakan *digital agency*, seperti CSN, bisnis *influencer*, dan penjualan macbook. CSN secara otomatis masuk ke dalam ekosistem Ruang 412 sejak awal berdirinya. Pada tahap pertama ini, CSN berkembang dari konveksi sederhana menjadi penyedia merchandise apparel yang lebih komprehensif dengan produk yang mencakup kaos, polo shirt, jaket, rompi, topi, berbagai produk apparel lainnya, serta jasa sablon dan bordir.

Perjalanan CSN mengalami beberapa kali transformasi bisnis yang signifikan sejak didirikan pada tahun 2019. Pada tahap awal, CSN masih fokus pada merchandise apparel spesifik yaitu hanya kaos dan polo shirt, yang merupakan kelanjutan dari bisnis konveksi sebelumnya yang sudah berjalan sejak 2012 dengan nama Jogja Polo Shirt. Kemudian CSN berkembang menjadi penyedia merchandise apparel white label yang lebih luas, mencakup kaos, *polo shirt*, jaket, rompi, dan topi dalam kategori apparel lengkap. Pada tahun 2022, CSN bertransformasi menjadi merchandise management karena mulai menangani produk non-apparel seperti tumbler dan flashdisk, serta mampu mengelola event sebagai *official*

merchandise untuk acara seperti Jogja Halal Fest dan Jatim Halal Fest. Saat ini CSN telah berevolusi menjadi merchandise ekosistem yang tidak hanya menyediakan produk fisik, tetapi juga platform digital, sistem e-commerce, bahkan layanan seperti *photobox* melalui difotoin.id dan platform virtual run untuk perusahaan-perusahaan

4.1.4 Data Narasumber

Penelitian ini menggunakan metode wawancara dengan melibatkan staff dari Ruang 412 dan Cipta Sandang Nusantara.

No	Kode	Jabatan	Tanggal Wawancara
1.	LAZ	Program Manager Ruang 412	25-26 Agustus 2025
2.	ISK	Finance Ruang 412	25 Agustus 2025
3.	GM	Direktur Cipta Sandang Nusantara	25-26 Agustus 2025
4.	DR	Marketing Cipta Sandang Nusantara	25 Agustus 2025

Tabel 4. 1 Kode Narasumber

Dari tabel tersebut menunjukkan ada 4 (empat) responden wawancara yang telah dimintai informasi. Ada 2 (dua) staff dari Ruang 412 dan ada 2 (dua) staff dari Cipta Sandang Nusantara. Ke empat narasumber tersebut memiliki cukup informasi untuk menjawab terkait peran inkubator bisnis terhadap tenant binaan.

4.2 Deskripsi Hasil Penelitian

Deskripsi penelitian ini memuat proses reduksi data hasil penelitian yang telah dikumpulkan dari narasumber untuk menghasilkan narasi yang sistematis dan komprehensif. Bagian ini berfungsi menyederhanakan dan mengorganisasikan temuan kompleks di lapangan yang diperoleh dari serangkaian wawancara mendalam yang telah dilakukan dengan para informan kunci, termasuk dari pihak Ruang 412 dan manajemen CSN. Proses reduksi data ini melibatkan tahapan seleksi, pemfokusan, dan abstraksi informasi mentah menjadi data yang lebih terstruktur dan mudah dipahami.

4.2.1 Reduksi Data Hasil Penelitian

Berikut adalah reduksi data hasil penelitian

Aspek	Perspektif Ruang 412	Perspektif Cipta Sandang Nusantara	Temuan Utama
Strategi Inkubasi & Transformasi Digital			
Program Inkubasi	Menerapkan tiga program utama untuk inkubasi: 1. Diagnostik: Membaca data keuangan, data penjualan acuan dari <i>Business Plan</i> dan <i>Business Model Canvas</i> (BMC) 2. Strategik: Menyusun rencana aksi, rekomendasi	1. Setiap menjadi bentuk bisnis baru wajib membuat BMC 2. Selalu mengikuti kelas-kelas pelatihan, berjejaring, <i>Road to Billionaire</i> (RTB) 3. Dukungan harian seperti analisis dari keuangan, <i>Work in Progress</i> (WIP) setiap minggu, dan <i>quarter review</i> setiap 3 (tiga) bulan Mengalami transformasi bentuk bisnis, koneksi >	Strategi inkubasi berbasis data dan mentoring intensif sehingga melahirkan bentuk bisnis baru.

Aspek	Perspektif Ruang 412	Perspektif Cipta Sandang Nusantara	Temuan Utama
	<p>strategi melalui <i>Work in Progress</i> (WIP), <i>quarter review</i>, sesi <i>one-on-one</i></p> <p>3. <i>Supporting: Support program</i> melalui <i>mastermind</i>, kelas pelatihan, <i>networking session</i>, dan <i>Road to Billionaire</i> (RTB)</p>	<p><i>merchandise</i> ></p> <p><i>merchandise management</i> ></p> <p><i>merchandise ecosystem</i></p>	
Transformasi Digital	<p>1. Berkolaborasi dengan Javas dalam membuat website dan aplikasi, contohnya <i>prioritasku.id</i></p> <p>2. <i>One-on-one</i> intensif dalam membimbing digital marketing</p>	<p>1. Membuat konsep dan desain website yang kemudian dieksekusi oleh Javas</p> <p>2. Membuat platform jualan yang bisa memantau transaksi hingga tahap pengiriman</p> <p>3. Penugasan digital marketing, mempelajari <i>funneling</i> dan memetakan produk</p>	<p>Transformasi digital melalui kolaborasi dan mentoring intensif</p>
Seleksi Tenant	<p>1. Seleksi tenant melalui undangan dengan fokus pada</p>	<p>1. Bergabung karena mengikuti kelas pelatihan gratis</p> <p>2. Adanya kecocokan terhadap bisnis</p>	<p>Seleksi berdasarkan kesamaan nilai</p>

Aspek	Perspektif Ruang 412	Perspektif Cipta Sandang Nusantara	Temuan Utama
	kesamaan <i>value</i> 2. Menargetkan bisnis baru maupun yang sudah berjalan yang bingung membentuk sistem manajerial	dengan mentor hingga akhirnya bekerja sama	yang dijunjung dan potensi pengembangan
Tantangan dalam implementasi			
Sumber Daya dan Koordinasi	1. Keterbatasan SDM dari BA menyebabkan kurangnya peran aktif dari BA dalam follow up leads yg diberikan sehingga tidak semua opportunity bisa dijalankan karena keterbatasan SDM 2. Saat ini mengalami keterbatasan SDM mentor, posisi idealnya setiap <i>Business Alliance</i> (BA)	1. Keterbatasan SDM di dalam internal CSN sehingga menyebabkan kesulitan dalam <i>follow up leads</i> baru saat ada proyek yang sedang berjalan sehingga menjadi kendala dalam mengeksekusi opportunity yang ada 2. Ruang 412 memang perlu menambah SDM sehingga bisa handle proyek Ruang 412 sendiri dan tetap bisa mentoring BA 3. Belum maksimal memanfaatkan semua dukungan yang diberikan oleh Ruang 412	Gap antara kebutuhan mentoring dan kapasitas SDM sehingga memunculkan kesenjangan antara opportunity dan kapasitas eksekusi juga koordinasi waktu

Aspek	Perspektif Ruang 412	Perspektif Cipta Sandang Nusantara	Temuan Utama
	<p>1 dihandle (satu) mentor</p> <p>3. Terdapat kendala dalam penyesuaian waktu dengan BA</p> <p>4. Berperan aktif dalam melakukan pengawasan terhadap aktivitas BA sehingga dapat berjalan sesuai <i>timeline</i></p>		
Dampak & Evaluasi			
Indikator Keberhasilan	<p>1. Acuan objektif menggunakan <i>business plan</i></p> <p>2. Billing tracker untuk menganalisa target yang diinginkan dengan presentase capaian</p> <p>3. BA bisa memenuhi target yang telah direncanakan dalam <i>business plan</i></p> <p>4. Kolaborasi dengan</p>	<p>1. Perubahan empat bentuk bidang usaha dalam kurun waktu 5 (lima) tahun</p> <p>2. Menjadi official di Jogja Halal Fest, Jatim Halal Fest</p> <p>3. Memegang license difotoin.id wilayah Jogja dan Jateng</p>	<p>Keberhasilan diukur dari pencapaian target berdasarkan <i>business plan</i> dan transformasi bisnis</p>

Aspek	Perspektif Ruang 412	Perspektif Cipta Sandang Nusantara	Temuan Utama
	beberapa brand, misalnya difotoin.id, Bank Indonesia Gorontalo		
Metode Evaluasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Quarter review</i> yang dilaksanakan setiap 3 (tiga) bulan sekali 2. <i>Management hearing</i> yang dilakukan sekali setahun dengan fokus mendengarkan strategi yang berjalan dan mengganggu 3. Monitoring harian dengan diskusi informal 4. <i>Work in Progress</i> (WIP) evaluasi mingguan 5. Sesi <i>one-on-one</i> untuk evaluasi harian 	1. Mengikuti <i>quarter review</i> , WIP, juga mengikuti sesi <i>one-on-one</i>	Evaluasi berkala dari harian, bulanan, hingga tahunan
Hasil Transformasi	1. Ketika bergabung, CSN masih berbentuk	2. Bentuk pertama konveksi hanya berfokus pada kaos dan polo	Transformasi fundamental

Aspek	Perspektif Ruang 412	Perspektif Cipta Sandang Nusantara	Temuan Utama
	<p>perusahaan konveksi hingga sekarang menjadi merchandise ecosystem yang lebih komprehensif dan memiliki <i>inventory</i> produk yang beragam</p>	<p>3. Transformasi kedua berbentuk <i>merchandise</i> dengan memiliki produk jaket, rompi, kaos, topi, dan polo</p> <p>4. Transformasi ketiga berbentuk <i>merchandise management</i> yang menyediakan produk apparel seperti jaket, kaos dan non apparel seperti tumbler, seminar kit</p> <p>5. Tranformasi ke empat menjadi <i>merchandise ecosystem</i> yang menyediakan apparel, non apparel, wesbsite, platform, hingga memegang <i>license photobox</i> difotoin.id untuk wilayah Jogja dan Jateng</p>	<p>dari bisnis konvensional menjadi <i>merchandise ecosystem</i></p>

Tabel 4. 2 Reduksi Hasil Wawancara

4.3 Pembahasan

Pada bab ini menyajikan hasil temuan penelitian secara komprehensif. Temuan tersebut didapatkan setelah melakukan wawancara mendalam terhadap narasumber, observasi langsung untuk mendapatkan temuan, serta mengumpulkan dokumen pendukung yang mampu menguatkan penelitian ini. Data-data yang ditemukan telah diseleksi hingga menemukan irisan yang tepat untuk mendukung penelitian “Peran Inkubator Bisnis Ruang 412 dalam Pengembangan Usaha Kreatif”.

Pembahasan ini berfokus pada tiga aspek yang menjadi rumusan masalah penelitian ini. Pembahasan pertama mengenai strategi yang dikembangkan oleh ruang 412 dalam mengoptimalkan perannya sebagai inkubator bisnis dalam mendukung transformasi digital Cipta Sandang Nusantara. Kemudian kedua tentang tantangan yang dihadapi dalam implementasi program inkubasi bisnis ruang 412 untuk pengembangan usaha kreatif Cipta Sandang Nusantara. Pada pembahasan terakhir membahas dampak implementasi strategi yang dilakukan oleh ruang 412 untuk mengoptimalkan perannya sebagai inkubator bisnis dalam mendukung transformasi digital Cipta Sandang Nusantara.

4.3.1 Strategi yang dikembangkan Ruang 412 dalam mengoptimalkan perannya sebagai inkubator bisnis dalam mendukung transformasi digital Cipta Sandang Nusantara

Ekosistem inkubator bisnis di Indonesia telah mengalami evolusi signifikan dalam menghadapi tantangan transformasi digital bagi usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Ruang 412, sebagai inkubator bisnis yang fokus pada pengembangan usaha *non-agency*, telah mengembangkan pendekatan komprehensif dalam memfasilitasi transformasi digital tenant-nya melalui strategi yang terintegrasi dan adaptif. Dalam konteks pengembangan industri kreatif, khususnya sektor konveksi, transformasi digital bukan hanya sekedar adopsi teknologi, melainkan proses penting lain yang mencakup pengembangan model bisnis, optimalisasi operasional, dan pengembangan kapabilitas digital yang berkelanjutan.

Cipta Sandang Nusantara (CSN) menjadi kasus yang representatif dalam menggambarkan efektivitas strategi pengembangan yang diterapkan Ruang 412. Perjalanan transformasi CSN dari bisnis konveksi konvensional yang beroperasi sejak 2012 secara tradisional hingga menjadi entitas bisnis digital yang terintegrasi dengan berbagai platform teknologi menunjukkan kompleksitas dan kedalaman strategi inkubasi yang diterapkan. Ruang 412 mengimplementasikan program dirancang untuk memberikan pendampingan menyeluruh dalam mengidentifikasi kebutuhan bisnis, merumuskan langkah pengembangan yang tepat, serta menyediakan dukungan operasional dan teknis yang berkelanjutan.

Pembahasan ini akan menganalisis secara mendalam bagaimana strategi pengembangan Ruang 412 berhasil mengoptimalkan transformasi digital CSN melalui pendekatan kolaboratif, pengembangan platform digital yang terintegrasi, dan program inkubasi yang terstruktur. Kajian terhadap implementasi ketiga program utama inkubasi, kolaborasi teknologi dengan mitra strategis, serta proses seleksi tenant yang adaptif akan memberikan wawasan komprehensif mengenai model inkubasi bisnis yang efektif dalam mendukung transformasi digital UMKM di era ekonomi digital.

1. Program Inkubasi

Strategi pengembangan Ruang 412 sebagai inkubator bisnis dalam mengoptimalkan transformasi digital CSN berfokus pada kolaborasi teknologi dan pengembangan platform digital. Ruang 412 menerapkan tiga program utama untuk program inkubasi yaitu diagnostik, strategik, dan *supporting*. Program pertama diagnostik, yaitu mengidentifikasi kondisi tenant dengan membaca data keuangan, data penjualan acuan dari *Business Plan* dan *Business Model Canvas* (BMC). Program kedua strategik, yaitu menyusun rencana aksi, rekomendasi strategi melalui *Work in Progress* (WIP), *quarter review*, sesi *one-on-one*. Program terakhir adalah *supporting* yaitu *support program* melalui *mastermind*, kelas pelatihan, *networking session*, dan *Road to Billionaire* (RTB).

“Di Ruang 412 ada tiga program yang dijalankan selama masa inkubasi, yang satu diagnostic, dua strategic, yang ketiga support. Program Diagnostik kita evaluasi dan analisis lewat pembacaan data, business plan, dan laporan keuangan. Yang kedua, strategis, untuk nyusun rencana aksinya dengan mentoring intensif langsung, quarter review

tiap tiga bulan, sama monitoring Work in Progress (WIP) buat mastiin eksekusinya jalan sesuai rencana. Terus sama ini supporting, ada Road to Billionaire, networking session, mastermind session, dan kelas-kelas pelatihan.” (Hasil wawancara LAZ, Program Manager Ruang 412, 25 Agustus 2025)

Tiga program utama tersebut masing-masing dirancang untuk memberikan pendampingan secara menyeluruh kepada tenant dalam mengidentifikasi kebutuhan bisnis, merumuskan langkah-langkah pengembangan yang tepat, serta menyediakan dukungan operasional dan teknis guna mengoptimalkan transformasi digital yang dijalankan oleh CSN.

“Support jelas kan 412 suka bikin namanya kelas-kelas, terus berjejaring, nah itu kita pasti ikut, bikin namanya rtb (road to billionaire) itu ikut, buat day to day nya mereka selalu support lewat data analisis, finance, wip tiap minggu, terus setiap 3bulaan ada quarter review, nah itu dapet semua. Dari program 412 yang diberikan ke kita, itukan mereka dapet data kita day to day dari yang kita lakuin harian nah dari yang kita lakuin harian tu dibreakdown tu, dianalisis, keluar outputnya jadi strategi...” (Hasil wawancara GM, direktur Cipta Sandang Nusantara)

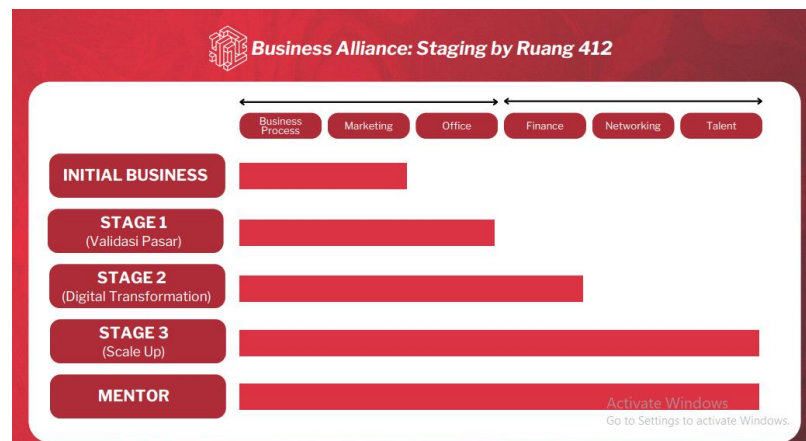
Ruang 412 menjalankan strategi inkubasi bisnis yang komprehensif melalui tiga program terintegrasi untuk mengoptimalkan transformasi digital CSN. Program diagnostik berfungsi sebagai tahap evaluasi awal dengan menganalisis data keuangan dan business plan tenant, program strategik memberikan pendampingan intensif melalui mentoring dan monitoring berkala, sedangkan program *supporting* menyediakan dukungan operasional berupa pelatihan, networking, dan pembelajaran dari bisnis sukses. Ketiga program ini dirancang secara sistematis untuk memberikan pendampingan menyeluruh mulai dari identifikasi kebutuhan, perumusan strategi pengembangan, hingga dukungan

teknis dan operasional, sehingga tenant dapat merespons insight data harian menjadi strategi bisnis yang tepat dalam menjalankan transformasi digital.

Penelitian yang dilakukan oleh Faisol et al., (2024) menunjukkan bahwa layanan, dana, dan kemampuan inkubasi dari inkubator bisnis memiliki dampak positif terhadap kinerja inovasi UMKM. Dukungan tersebut memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja inovasi, baik dalam produk, layanan, maupun strategi bisnis yang dijalankan UMKM. Namun, menurut penelitian yang dilakukan oleh Zulkarnain et al., (2025) menemukan bahwa materi pelatihan yang diberikan oleh inkubator bisnis seringkali tidak sepenuhnya disesuaikan dengan kebutuhan spesifik sektor bisnis yang dijalankan oleh masing-masing UMKM, sehingga memerlukan penyesuaian agar lebih relevan dan dapat diterapkan juga pendampingan yang tidak berlanjut menghambat UMKM dalam melakukan inovasi.

2. Transformasi Digital

Dalam melakukan transformasi digital Ruang 412 meletakkan *stage* transformasi digital pada *stage* 2 setelah melakukan validasi pasar. Berkolaborasi dengan Javas dalam membuat website dan aplikasi, Ruang 412 mengembangkan berbagai platform digital yang mendukung transformasi digital CSN. Kolaborasi ini menghasilkan beberapa website seperti *prioritasku.id* dan sistem transaksi digital untuk berbagai kolaborasi CSN. Pendekatan transformasi digital ini tidak hanya fokus pada aspek teknis operasional, tetapi lebih kepada *strategic thinking* dan *business development* yang memungkinkan CSN mengembangkan platform yang lebih kompleks.



Gambar 4. 1 Staging Ruang 412

Sumber: Credential Ruang 412 (2025)

“Strateginya fokus pada kolaborasi teknologi dan pengembangan platform digital. Kita berkolaborasi berinovasi dengan Javas untuk bikin aplikasi dan website. Kemarin CSN sudah ada beberapa aktivasi website seperti prioritasku.id dan kolaborasi dengan Tepi Kota yang kemarin kolaborasi merchandise semua transaksinya pakai website. Itu bentuk kita mentransform dengan tujuan biar semua ada record dan datanya terstruktur....” (Wawancara dengan LAZ, Program Manager Ruang 412)

Ruang 412 juga melakukan pengembangan "Satu Data Ekraf" dalam kerjasama dengan Dispar DIY, yang memungkinkan tenant seperti CSN mengakses fasilitas-fasilitas dari dinas, mengikuti bimtek, dan program kelas pelatihan gratis.

“...Kita juga lagi ngembangin platform "Satu Data Ekraf" kerjasama dengan Dispar DIY, itu juga bisa diakses oleh BA (Business Alliance) kayak fasilitas-fasilitas dari dinas, ikut bimtek, dan ikut program kelas pelatihan gratis.” (Wawancara dengan LAZ, Program Manager Ruang 412)

Transformasi digital ini terbukti efektif dalam mendukung perubahan model bisnis CSN, dimana semua transaksi kini memiliki *record digital* yang terstruktur. Bahkan CSN berhasil mengembangkan virtual run platform yang

terintegrasi dengan sistem *tracking*, *e-commerce*, dan dapat terhubung dengan aplikasi *Strava*, menunjukkan tingkat kompleksitas digital yang telah dicapai melalui pendampingan Ruang 412.

“...Untuk pengembangan website dan platform digital, kita bekerja sama dengan Javas sebagai engine-nya, sementara konsep dan desainnya dari CSN. Kolaborasi ini berjalan dengan baik. Bahkan sudah mengembangkan platform yang cukup kompleks seperti virtual run platform...” (Wawancara dengan GM, Direktur Cipta Sandang Nusantara)

Pelatihan digital marketing juga salah satu contoh implementasi yang dilakukan oleh Ruang 412 dalam mendukung transformasi digital CSN. Ruang 412 memberikan mentoring intensif dalam digital marketing melalui sesi one-on-one, terutama kepada tim marketing CSN yang baru bergeser posisinya dari produksi ke marketing.

“...Selain itu kita juga membantu dengan one on one intensif seperti yang sedang dijalankan di marketingnya CSN.” (wawancara dengan LAZ, Program Manager Ruang 412)

Salah satu bimbingan intensif *one-on-one* yang dilakukan oleh mentor Ruang 412 dalam memberikan pelatihan digital marketing kepada staff CSN seperti dengan beberapa tugas yang diberikan untuk mempelajari digital marketing seperti *funneling* dan memetakan produk. Selain penugasan, tantangan juga diberikan seperti menjual 1.000 produk CSN melalui digital marketing untuk memberikan motivasi dalam belajar

” Iya ini apa ya, ya penugasan lah, kayak penugasan aku belajar digital marketing funneling segala macam, terus memetakan produk baru, nanti baru mau present produk yang mau kita kejar, waktu itu CSN masih punya satu tugas itu 1.000 produk pertama gitu, Nah yang Digital

marketing nanti itu mau di Push buat ke situ dulu, 1.000 produk pertama nejar akhir tahun ini gitu sih”(wawancara dengan DR, marketing CSN)

Transformasi digital Ruang 412 yang diberikan kepada CSN menunjukkan pendekatan strategis yang komprehensif. Melalui kolaborasi dengan Javas, berhasil mengembangkan berbagai platform digital seperti *prioritasku.id*, sistem transaksi digital, hingga virtual run platform. Ruang 412 juga memberikan pelatihan digital marketing intensif secara *one-on-one* kepada tim marketing CSN serta mengembangkan "Satu Data Ekraf" bersama Dispar DIY untuk memberikan akses fasilitas dan pelatihan gratis. Pendampingan ini terbukti efektif mengubah model bisnis CSN dengan terciptanya *record digital* terstruktur dan meningkatkan kapabilitas digital secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan Cahyadi, *et.al.* (2024) menjelaskan bahwa dukungan teknis yang diberikan inkubator bisnis dapat memaksimalkan penggunaan teknologi informasi bagi *startup*. Hal ini memungkinkan startup untuk memaksimalkan pemanfaatan teknologi dalam mendukung operasional, inovasi, dan pengembangan usahanya. Sedangkan studi dari Rukmana (2025) menemukan bahwa saat ini sebagian besar inkubator yang beroperasi masih menggunakan pendekatan konvensional yang terlalu fokus pada pelatihan fundamental kewirausahaan tanpa mengintegrasikan aspek teknologi atau memberikan bimbingan berkelanjutan yang responsif terhadap perubahan, mengakibatkan lebih dari 60% peserta program tidak meneruskan aktivitas bisnisnya pasca menyelesaikan masa inkubasi.

3. Seleksi tenant

Melalui *invitation* atau undangan merupakan salah satu cara efektif yang dilakukan oleh Ruang 412 dalam menerima tenant baru. Dengan cara tersebut, secara subyektif Ruang 412 bisa mendapatkan tenant dengan value yang sejalan karena banyak tenant yang bergabung dengan Ruang 412 untuk mencari pendanaan sedangkan Ruang 412 menganut *system bootstrapping*, sehingga pada akhirnya tenant tersebut terseleksi dengan sendirinya.

“Sekarang sistemnya by invitation semua, nggak pakai rekrutmen terbuka lagi. Dulu pernah coba oprec (open recruitment) tapi hasilnya banyak yang nggak sevisi - mereka maunya dapet pendanaan padahal kita kan konsep bootstrapping jadi akhirnya pada rontok semua. Sekarang lebih seperti sistem kolega. Misalnya ada yang dari karyawan BSI yang jadi dulu kita nasabahnya, karena tau bisnis prosesnya, akhirnya terus tertarik diinkubasi, ada juga yang dari magang yang diinkubasi akhirnya jadi bisnis sendiri...” (wawancara dengan LAZ, program manager Ruang 412)

Ruang 412 juga memprioritaskan bisnis-bisnis yang sedang merintis maupun bisnis-bisnis yang sedang berkembang akan tetapi mengalami kesulitan dalam membentuk system manajerial. Alasan itu dipilih agar dampak yang diberikan lebih terasa dibanding dengan bisnis yang sudah besar.

“Tapi jika ada yang tertarik kesini, prosesnya kita ajak ngobrol dulu, untuk ditanya bisnisnya apa, kendalanya apa. Kebanyakan yang kita bantu adalah bisnis-bisnis yang early adapters, bisnis-bisnis baru, bisnis yang belum bias bikin system manajerial, itu yang kita bantu. Bisnis yang udah existing pun juga ada, misalnya seperti CSN itu” (wawancara dengan LAZ, program manager Ruang 412)

Seperti halnya CSN yang bergabung dengan Ruang 412 menjadi Business Aliansi bukan melalui seleksi. Perjalanannya dimula ketika CSN sedang mencari partner atau mentor kemudian menemukan kelas yang diadakan RWE

sehingga terdapat komunikasi dengan para mentor sehingga bisa bergabung dengan Ruang 412.

”...Aku ketemu dengan ekosistem ini karena aku ikut kelas digital marketing yang diadakan RWE. Aku ikut kelas digital marketing. Disisi lain aku sedang cari partner untuk usaha konveksiku, waktu itu usaha konveksiku baru bikin satu brand Namanya Gupala. Nah, aku sedang cari partner, mentor, nah ketemu mentor dari RWE. Kita ngobrol dan cocok, setelah itu kita bikin aja Cipta Sandang Nusantara. Motivasi utamanya pengen punya partner sekaligus mentor juga jadi biar ada yang diajak sharing” (wawancara dengan GM, direktur Cipta Sandang Nusantara)

Keikutsertaan CSN dalam program inkubasi ruang 412 secara otomatis bergabung dan bahkan baru berbentuk nama Cipta Sandang Nusantara ketika CSN bertemu dengan ekosistem tersebut. Hal ini menunjukkan bagaimana lingkungan inkubasi yang memiliki kesamaan value dapat mempercepat proses pengembangan bisnis.

“Awalnya aku sudah menjalankan bisnis konveksi sejak 2012, tapi masih on-off dan belum pakai nama Cipta Sandang Nusantara. Tahun 2019, aku ikut kelas digital marketing yang diadakan oleh RWE. Dari situ aku ketemu dengan ekosistem ini. Kita terbentuk tahun 2019, sedangkan Ruang 412 baru ada tahun 2020. Awalnya bergabung langsung dengan RWE, tapi karena bisnis-bisnis yang ada waktu itu tidak inline dengan agency RWE, akhirnya dibuatlah Ruang 412 sebagai rumah khusus untuk bisnis-bisnis non-agency. Jadi tahun 2020 ketika Ruang 412 terbentuk, CSN otomatis masuk ke dalamnya” (wawancara dengan GM, direktur Cipta Sandang Nusantara?)

Strategi seleksi tenant Ruang 412 melalui sistem undangan atau *invitation* terbukti lebih efektif dibandingkan rekrutmen terbuka dalam menciptakan keselarasan visi dan nilai, khususnya terkait konsep *bootstrapping*. Fokus pada bisnis *early stage* dan *existing business* yang mengalami kendala manajerial

memungkinkan Ruang 412 memberikan dampak inkubasi yang maksimal dan terukur.

Kasus CSN memberikan contoh keberhasilan model rekrutmen yang dilakukan Ruang 412 melalui networking dan program edukasi, dimana proses bergabung yang natural menghasilkan transformasi bisnis yang optimal. Keikutsertaan CSN bahkan memfasilitasi dalam membentuk identitas bisnis. Hal ini mengindikasikan bahwa strategi seleksi yang tepat tidak hanya menghasilkan tenant yang sesuai, tetapi juga menciptakan lingkungan kondusif untuk akselerasi pengembangan bisnis secara komprehensif.

Penelitian dari Bruneel *et al.*, (2012) menjelaskan bahwa kriteria seleksi untuk memilih *startup* yang akan diinkubasi sangat penting dalam memastikan *startup* dipilih dan ditempatkan di lingkungan inkubasi yang sesuai dan merancang *exit strategy* yang tepat. Selain itu penelitian dari Deyanova *et al.*, (2022) juga menambahkan bahwa inkubator bisnis membantu *startup* bertahan pada tahap awal dan menciptakan fondasi yang kokoh bagi pertumbuhan berkelanjutan dengan menyediakan layanan dan akses ke pengetahuan. Sehingga penelitian ini mendukung bahwa inkubator bisnis juga akan lebih optimal jika melakukan inkubasi kepada perusahaan yang baru merintis. Walaupun demikian penelitian dari Saputra *et al.*, (2025) mengatakan bahwa meskipun kriteria yang diterapkan oleh inkubator bisnis adalah memastikan bahwa tenant yang terpilih sesuai dengan tujuan, kebutuhan, dan spesialisasi program inkubator bisnis BDI Padang serta mampu mencapai output yang diharapkan secara optimal akan

tetapi hasil analisis data menunjukkan bahwa tingkat keberhasilan tenant masih bervariasi, di mana kendala yang dihadapi tidak hanya pada pengembangan bisnis tetapi juga faktor internal bisnis tenant.

4.3.2 Tantangan dalam implementasi program inkubasi bisnis Ruang

412 untuk pengembangan usaha kreatif Cipta Sandang Nusantara

Implementasi program inkubasi bisnis dalam mendukung pengembangan usaha kreatif tidak terlepas dari berbagai tantangan yang kompleks. Sebagai inkubator bisnis yang berkomitmen pada pengembangan ekosistem kreatif, Ruang 412 menghadapi realitas bahwa proses transformasi digital dan pengembangan bisnis tenant tidaklah berjalan tanpa hambatan. Tantangan-tantangan ini muncul dari interaksi dinamis antara berbagai faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi efektivitas program inkubasi.

Dalam konteks pengembangan usaha kreatif Cipta Sandang Nusantara, tantangan implementasi program inkubasi bisnis Ruang 412 menjadi pembelajaran penting yang mencerminkan kompleksitas hubungan antara inkubator dan tenant. Tantangan ini tidak hanya berasal dari aspek teknis operasional, tetapi juga melibatkan dimensi sumber daya manusia dan koordinasi. Pemahaman mendalam terhadap tantangan-tantangan ini menjadi kunci untuk mengoptimalkan program inkubasi dan menciptakan solusi yang lebih efektif dalam mendukung transformasi digital usaha kreatif.

1. Sumber Daya & Koordinasi

Sumber daya manusia (SDM) memainkan peran yang penting dalam menjalankan bisnis. Seringkali kesempatan yang diberikan oleh Ruang 412 kepada CSN tidak dieksekusi dengan tepat. Hal ini karena terdapat keterbatasan SDM dalam menanggapi hal ini. Fokus yang berbeda juga menjadi kendala yang pada akhirnya menghambat dalam produktivitas.

“...Sering kita kasih leads atau opportunity tapi BA nggak bisa jalanin karena keterbatasan SDM atau fokus bisnis yang beda. Misalnya CSN lagi fokus white label tapi kita beri opportunity buat inkubasi kriya di Papua, tapi mereka nggak bisa ngejalanin karena keterbatasan orang dan focus, akhirnya susah jalanin keduanya bersamaan.” (wawancara dengan LAZ, Program Manager Ruang 412)

Begitupula CSN juga merasakan jika SDM juga merupakan salah satu kendala yang sangat berarti. Beberapa kali CSN tidak aktif dalam melakukan follow up leads. Kondisi ini karena terkadang yang terjadi adalah kebingungan antara fokus dengan pekerjaan yang sedang berjalan atau follow up leads baru.

“Tantangan utama kita sebenarnya lebih ke internal - keterbatasan SDM. Tim CSN masih terbatas, jadi ketika ada leads baru masuk sementara kita sedang handle proyek yang sedang berjalan, kita sering kesulitan untuk follow up dengan cepat. Ini bukan masalah program inkubasinya, tapi lebih ke kapasitas kita untuk mengoptimalkan semua opportunity yang diberikan. Kadang kita merasa belum maksimal memanfaatkan semua dukungan yang ada karena keterbatasan sumber daya ini.”(wawancara dengan GM, direktur Cipta Sandang Nusantara)

Selain itu saat ini Ruang 412 hanya memiliki satu mentor aktif dalam melakukan inkubasi untuk BA. Ruang 412 memproyeksikan kondisi ideal dalam melakukan inkubasi adalah dengan satu BA dengan mentor. Dalam mewujudkan itu Ruang 412 melakukan secara bertahap dan akan maksimal ketika BA sudah mampu

membayar tiap mentor tersebut karena sistem ruang 412 dengan para BA adalah profit sharing.

“Justru malah kurang banyak, kita dulu udah menghitung, ngeplanning harusnya satu ba itu satu mentor, sudah ada di plan tapi ya cuman kita sekarang ya pelan pelan, karena kita kan sistemnya profit sharing yah, ya selama mereka belum bisa ngebiayain mentor ini kita ngga akan mencari si mentor ini.” (wawancara dengan LAZ, program manager Ruang 412)

CSN juga memberikan rekomendasi kepada Ruang 412 untuk menambah staff. Terlihat Ruang 412 kadang keteteran dalam melakukan inkubasi ketika mereka juga sedang mengerjakan suatu proyek

Mungkin kalau dari aku ya Kayaknya emang 412 itu perlu ditambah juga orangnya sih jadi memang ee selama ini kita tahu cuma ada beberapa orang gitu yakan, itu ketika 412 juga punya project sendiri mereka sedang full project sendiri itu kan jadi buat mereka internal sendiri aja kadang keteteran tuh apalagi ngurus BA BAnya gitu jadi kayaknya Emang di 412 perlu tambahan orang juga gitu

Waktu menjadi persoalan utama Ruang 412 dalam melakukan inkubasi dengan BA. Penyesuaian jadwal program inkubasi dengan operasional masih sulit dilakukan karena pada dasarnya BA juga menjalankan operasional bisnis mereka sendiri sehingga tidak bisa tiba-tiba dalam melakukan inkubasi. Solusinya yang dilakukan Ruang 412 dalam mengatasi persoalan tersebut dengan menjadwalkan semuanya sehingga bisa menemui titik yang pas.

“Kendala utama itu masalah waktu dan koordinasi. BA kan juga jalanin bisnis mereka, jadi sulit nyesuaikan jadwal program inkubasi dengan operasional mereka. Nggak bisa dadakan tiba-tiba minta diskusi. Jadi emang harus kita planning semuanya, udah dikondisikan kayak gitu supaya para BA itu akhirnya bisa join.” (wawancara dengan LAZ, program manager Ruang 412)

Ruang berperan aktif dalam melakukan pengawasan terhadap aktivitas BA sehingga dapat berjalan sesuai timeline yang telah ditetapkan dalam roadmap pengembangan bisnis. Sistem monitoring ini dilakukan untuk memastikan proyek berjalan sesuai timeline. Dengan pengawasan tersebut juga memaksimalkan proses dari proyek yang sedang dijalankan oleh BA.

“Peran inkubator kan juga mengawasi ya, jadi nanti kita mengawasi terus diingetin. Jadi mereka juga langsung gerak kalau begitu.”

CSN belum maksimal memanfaatkan semua dukungan yang diberikan oleh Ruang 412, terutama dalam hal konsistensi kehadiran pada program-program pelatihan dan sesi mentoring yang telah dijadwalkan secara rutin. Keterbatasan ini tercermin dari pengakuan staff marketing CSN yang mengalami kendala dalam mengikuti penugasan digital marketing secara konsisten, sehingga progress pembelajaran menjadi terhambat dan tidak optimal.

“Tantangan utama kita sebenarnya lebih ke internal - keterbatasan SDM. Tim CSN masih terbatas, jadi ketika ada leads baru masuk sementara kita sedang handle proyek yang sedang berjalan, kita sering kesulitan untuk follow up dengan cepat. Ini bukan masalah program inkubasinya, tapi lebih ke kapasitas kita untuk mengoptimalkan semua opportunity yang diberikan. Kadang kita merasa belum maksimal memanfaatkan semua dukungan yang ada karena keterbatasan sumber daya ini.”(wawancara dengan GM, direktur Cipta Sandang Nusantara)

Sumber daya manusia dan koordinasi menjadi tantangan utama dalam pelaksanaan program inkubasi antara Ruang 412 dan CSN. Keterbatasan SDM di kedua belah pihak menciptakan hambatan signifikan, dimana CSN kesulitan memaksimalkan peluang yang diberikan karena fokus bisnis yang terpecah dan

kapasitas terbatas untuk menangani proyek berjalan sambil mengikuti program inkubasi. Di sisi lain, Ruang 412 menghadapi keterbatasan jumlah mentor aktif yang belum sesuai dengan proyeksi ideal satu mentor per BA karena sistem profit sharing yang diterapkan. Koordinasi waktu menjadi persoalan krusial karena penyesuaian jadwal program inkubasi dengan operasional bisnis BA yang tidak bisa dilakukan secara dadakan, sehingga memerlukan perencanaan yang matang. Meskipun Ruang 412 menerapkan sistem monitoring aktif untuk memastikan proyek berjalan sesuai timeline, CSN mengakui belum maksimal memanfaatkan seluruh dukungan yang tersedia, terutama dalam konsistensi mengikuti program pelatihan dan mentoring. Kondisi ini menunjukkan perlunya penambahan SDM di kedua organisasi dan perbaikan sistem koordinasi agar program inkubasi dapat berjalan lebih optimal.

Penelitian Susiang (2018) menekankan bahwa transfer informasi, program bimbingan, dan pemanfaatan sumber daya memainkan peran penting dalam menentukan efektivitas inkubator, dengan modal intelektual muncul sebagai katalisator yang penting. Penelitian dari Rukmana et al., (2023) juga menemukan bahwa kekurangan sumber daya juga diidentifikasi sebagai hambatan signifikan yang mempengaruhi efektivitas inkubator, kurangnya kesadaran di kalangan calon wirausaha dan keterlibatan menghambat pemanfaatan penuh sumber daya dan layanan inkubator bisnis.

4.3.3 Dampak implementasi strategi yang dilakukan oleh Ruang 412 untuk mengoptimalkan perannya sebagai inkubator bisnis dalam mendukung transformasi digital Cipta Sandang Nusantara

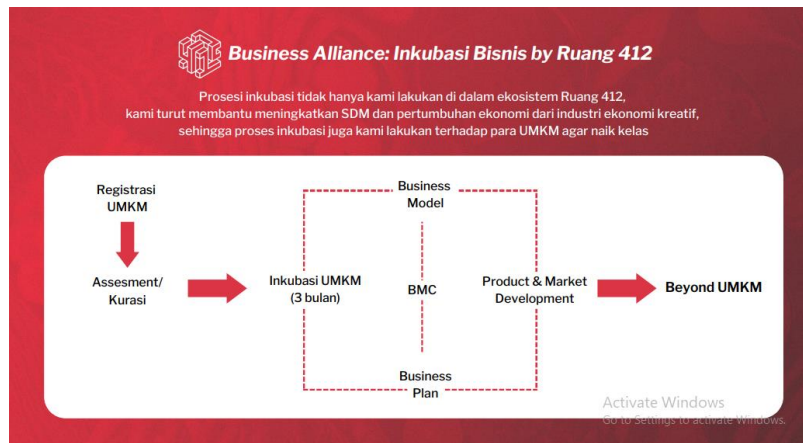
Evaluasi keberhasilan program inkubasi merupakan aspek krusial dalam mengukur efektivitas peran inkubator bisnis terhadap transformasi digital perusahaan binaan. Ruang 412 sebagai inkubator bisnis memahami pentingnya sistem evaluasi yang terstruktur dan objektif untuk memastikan bahwa strategi yang diimplementasikan memberikan dampak nyata bagi perkembangan bisnis tenant.

Dampak implementasi strategi Ruang 412 sebagai inkubator bisnis dalam mendukung transformasi digital Cipta Sandang Nusantara dapat diukur melalui berbagai indikator keberhasilan yang telah ditetapkan secara sistematis. Evaluasi objektif dilakukan dengan menggunakan instrumen monitoring yang komprehensif untuk memantau progres dan pencapaian target secara berkelanjutan.

1. Indikator Keberhasilan

Ruang 412 menggunakan acuan dari Business Plan. Dalam Business plan, Ruang 412 bisa secara objektif menilai progres dari BA. Indikatornya dilihat dari billing tracker. Dari situ dapat dilihat laporan bulana dan tahunannya.

*“Acuan objektif menggunakan business plan, Kita pake bisnis plan buat acuan menilai. karena di bisnis plan kita bisa objektif menilai.”
(wawancara dengan LAZ, program manager Ruang 412)*



Gambar 4. 2 Proses Inkubasi Ruang 412

Sumber: Credential Ruang 412 (2025)

Billing tracker digunakan Ruang 412 sebagai instrumen penting dalam melakukan analisis. Pantauannya mencakup laporan bulanan dan target tahunan. Dianalisa melalui revenue terhadap cost.

“Indikator kita ada Billing Tracker. Sistemnya Target revenue bulanan dari Business Plan tahunan, Tracking persentase pencapaian tiap bulan, analisis apakah revenue bisa nutupin cost, laporan monthly dan yearly achievement.” (wawancara dengan ISK, finance Ruang 412)

BALANCE SCORE SHEET																			
No	Items	Operational Cost / Month				Grand Total	Revenue Projection												
		People	Day	Value	Total		Variable	People	Day	Qty	Total								
1	Salary																		
	Employee Name																		
	Position 1																		
	Position 2																		
	Position 3																		
	Total Salary																		
2	Monthly Expenses																		
	Fin.Cost1_Bulk/General																		
	Fin.Cost2_internet																		
	Fin.Cost3_electricity																		
	Fin.Cost4_telephone																		
	etc																		
	Total Expenses																		
3	Operational																		
	Variable Cost1_Restoredment																		
	Variable Cost2_Shortway																		
	Variable Cost3																		
	etc																		
	Total Operational																		
4	Optional																		
	Business trips																		
	Uniform																		
	Entertainment																		
	Total Optional																		
	Grand Total Operational cost/month (Perkiraan)																		

Gambar 4. 3 Business Plan Ruang 412

Sumber: Dokumen Ruang 412 (2025)

Perubahan bentuk CSN dari yang semula konveksi menjadi merchandise ekosistem juga merupakan indicator Ruang 412 dalam menilai keberhasilan

inkubasi. Tak hanya itu kolaborasi dengan brand lain seperti difotoin. Id juga merupakan capaian keberhasilan kolaborasi.

“...transformasi CSN yang dulunya cuman perusahaan konveksi, bahkan sekarang udah ngga konveksi lagi tapi udah berubah jadi merchandise ekosistem. Kayak kita berkolaborasi dengan jivas untuk buatin website website prioritasku.id dan sistem transaksi digital untuk berbagai kolaborasi. Sekarang semua transaksi ada record digitalnya. Sekarang sistemnya lebih komprehensif karena ada banyak inventory produk kayak kolaborasi dengan difotoin.id bisa datengin mein foto outdoor kesini. Itu menurutku part-part dari keberhasilan inkubasi.” (wawancara dengan LAZ, program manager Ruang 412)

Dalam kurun waktu lima tahun terakhir, CSN telah mengalami transformasi bisnis yang signifikan melalui perubahan empat bentuk bidang usaha yang mencerminkan adaptasi strategis terhadap dinamika pasar dan peluang yang berkembang. Pencapaian ini semakin mengukuhkan posisi perusahaan ketika berhasil menjadi official partner di dua event besar, yaitu Jogja Halal Fest dan Jatim Halal Fest, yang menunjukkan pengakuan industri terhadap kredibilitas dan kapabilitas CSN dalam menjadi official partner. Selain itu, kepercayaan yang diberikan kepada perusahaan semakin nyata dengan diperolehnya hak lisensi difotoin.id untuk wilayah Jogja dan Jawa Tengah, yang tidak hanya memperluas cakupan geografis operasional tetapi juga membuka peluang bisnis baru dalam sektor fotografi digital yang sedang berkembang pesat.

“Perkembangannya sangat signifikan. Yang paling terlihat adalah evolusi model bisnis CSN. Dari konveksi sederhana yang hanya mengerjakan kaos dan polo shirt, sekarang kita sudah menjadi merchandise ecosystem yang menangani berbagai aspek - dari apparel, non-apparel, event management, platform digital, bahkan sampai ke photobox dan virtual run platform. Jangkauan pasar juga semakin luas. Kita tidak hanya melayani klien lokal, tapi sudah menangani event-event besar seperti Jogja Halal Fest, Jatim

Halal Fest sebagai official merchandise mereka” (wawancara dengan GM, direktur Cipta Sandang Nusantara)

Ruang 412 menerapkan sistem evaluasi terstruktur menggunakan *Business Plan* dan *billing tracker* untuk menganalisis *revenue* terhadap *cost* secara bulanan dan tahunan. Keberhasilan program inkubasi terbukti dari transformasi CSN yang berevolusi dari konveksi sederhana menjadi merchandise ecosystem terintegrasi digital, dengan pencapaian konkret berupa platform *prioritasku.id*, kolaborasi dengan *difotoin.id*, dan *official partner* di Jogja Halal Fest serta Jatim Halal Fest. Transformasi empat bentuk bidang usaha dalam lima tahun terakhir menunjukkan bahwa indikator keberhasilan Ruang 412 mencakup aspek finansial, inovasi, dan adaptasi model bisnis yang berkelanjutan.

Penelitian dari Lamperti et al., (2025) menunjukkan bahwa inkubator yang memberikan dukungan nyata seperti pengembangan model bisnis, alat dan pengukuran praktis, serta pengukuran dampak sosial dan lingkungan berpengaruh dalam mendukung keberlanjutan. Sedangkan studi literatur yang dilakukan oleh Geissdoerfer et al., (2018)) salah satunya menemukan bahwa banyak pertemuan yang dilakukan bisnis model inovasi tetapi ide-ide tersebut tidak diikuti atau ditindaklanjuti menyebabkan kegagalan. Hal ini menegaskan bahwa walaupun evaluasi sudah terstruktur akan tetapi ketika tidak ada aksi selanjutnya dapat menyebabkan kegagalan bisnis.

2. Metode evaluasi

Ruang 412 melakukan implementasi sistem monitoring dan evaluasi yang komprehensif dengan berbagai tingkatan waktu untuk memastikan efektivitas operasional dan pencapaian target strategis. Pada level harian, dilakukan

monitoring rutin melalui diskusi informal yang memungkinkan deteksi dini terhadap permasalahan operasional, dilengkapi dengan sesi one-on-one untuk evaluasi personal yang lebih mendalam antara supervisor dan staff. Evaluasi mingguan dilakukan melalui Work in Progress (WIP) yang berfokus pada progress proyek-proyek yang sedang berjalan, memastikan setiap inisiatif tetap pada jalur yang tepat sesuai timeline yang ditetapkan. Quarter review yang dilaksanakan setiap tiga bulan sekali memberikan kesempatan untuk melakukan analisis mendalam terhadap pencapaian kuartalan dan penyesuaian strategi jangka menengah.

“...quarter review tiap tiga bulan, sama monitoring Work in Progress (WIP) buat mastiin eksekusinya jalan sesuai rencana.” (wawancara dengan LAZ, program manager Ruang 412)

Sebagai puncak dari sistem evaluasi ini, *management hearing* yang diselenggarakan sekali dalam setahun menjadi forum strategis untuk mendengarkan dan menganalisis strategi yang sedang berjalan serta mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

“Evaluasinya lewat Management Hearing yang biasanya dilakukan di akhir tahun. Di sini kita pure listening - nggak bantah, nggak klarifikasi, cuma dengerin feedback BA tentang strategi mana yang works dan mana yang mengganggu. Prinsipnya, manajemen bener-bener focus mendengarkan perspektif BA selama setahun, baru kemudian perbaikan strategi dilakukan berdasarkan input ini.” (wawancara dengan LAZ, program manager Ruang 412)

CSN mengalami semua metode evaluasi yang diberikan oleh Ruang 412. Bahkan, sebagai output evaluasi-evaluasi tersebut menghasilkan bentuk baru bisnisnya

“...buat day to day nya mereka selalu support lewat data analisis segala macem, finance, wip tiap minggu, terus setiap 3bulaan ada quarter review, nah itu dapet semua. Yang kita lakuin harian tu dibreakdown tu, dianalisis, keluar outputnya jadi strategi yang harus kita lakukan merespons dari insight data yang kita lakukan selama ini misalkan o jualan kaos marginnya tipis, kalo jualan tumbler marginnya lumayan nih, tapi ternyata lebih besar lagi kalo jualan produk produk buat nasabah prioritas dalam bentuk bokset nah it uterus dianalisis akhirnya terus keluar strategi bahwa untuk tahun ini kita yang jualan kaosnya kita rem jadi kita ganti yang box set aja kayakitu, nah itu akhirnya terus begitu, terus akhirnya keti berubah fokusnya ke box set itu otomatis sedikit banyak tuh berpengaruh tuh ke arah jalannya perusahaan csn terutama dari situ teru berubahlah jadi merchandise manajemen, terus sekarang berubah lagi jadi merchandise ekosistem kayak gitu.” (wawancara dengan GM, direktur Cipta Sandang Nusantara)

Ruang 412 menerapkan sistem monitoring dan evaluasi komprehensif dengan beberapa pendekatan mulai dari monitoring harian melalui diskusi informal dan *one-on-one*, evaluasi mingguan via *Work in Progress (WIP)*, *quarter review* setiap tiga bulan, hingga *management hearing* tahunan yang berfokus untuk mendengarkan *feedback* strategis dari tenant. Efektivitas metode evaluasi ini terbukti dari pengalaman CSN yang mengalami semua tingkatan evaluasi tersebut dan menghasilkan transformasi bisnis yang signifikan. Melalui analisis data *day-to-day* yang diperdalam menjadi masukan strategis, CSN berhasil mengimplementasikan rekomendasi strategis dari Ruang 412 yang mengidentifikasi margin produk lebih menguntungkan seperti box set dibanding kaos, yang kemudian mendorong perubahan fokus bisnis dan transformasi

perusahaan dari konveksi menjadi merchandise management hingga akhirnya menjadi *merchandise ecosystem*.

Penelitian Surana et al., (2020) menemukan bahwa manajer yang efektif dengan rutin melakukan evaluasi diri terhadap kegiatan dan hasil program, menyesuaikan strategi dan aktivitas berdasarkan hasil evaluasi untuk meningkatkan performa organisasi, melakukan tinjauan rutin yang berfokus pada pasar dan tujuan sosial mampu mendukung efektivitas inkubator. Sedangkan penelitian dari Sohail et al., (2023) menjelaskan bahwa efektivitas monitoring, evaluasi, dan intervensi dalam proses inkubasi sangat kontekstual dan tidak ada satu model tunggal yang efektif untuk semua tipe inkubator dan tenant.

3. Hasil Transformasi

Perjalanan transformasi Cipta Sandang Nusantara (CSN) menunjukkan evolusi bisnis yang mengesankan sejak awal bergabung dalam program inkubasi. Pada fase awal, CSN masih beroperasi sebagai perusahaan konveksi tradisional dengan fokus utama pada produksi pakaian jadi dalam skala terbatas dan jenis produk yang relatif sama. Melalui proses pengembangan yang berkelanjutan dan dukungan program inkubasi, CSN berhasil mentransformasi model bisnisnya menjadi merchandise ecosystem yang lebih komprehensif dan terintegrasi dan memiliki banyak inventory produk.

“Dampaknya signifikan banget. CSN dulu datang masih bentuk perusahaan konveksi yang udah jalan 10 tahun. Akhirnya kita banyak mengintervensi dan coba bikin model bisnis baru, sekarang CSN udah nggak di konveksi lagi. Sekarang jadi Merchandise Management yang lebih bisa berinovasi dan bikin produk baru. Bahkan berkembang lagi jadi Merchandise Ecosystem yang lebih komprehensif dengan inventory produk kayak kolaborasi sama difoto.in.id. Selain itu, keberhasilan lain bisa

berkolaborasi juga sama Bank Indonesia Gorontalo.” (wawancara dengan LAZ, program manager Ruang 412)

CSN mengalami transformasi bisnis sebanyak empat kali selama bergabung dengan Ruang 412. Bentuk pertama konveksi hanya berfokus pada kaos dan polo. Transformasi kedua berbentuk merchandise dengan memiliki produk jaket, rompi, kaos, topi, dan polo. Transformasi ketiga berbentuk merchandise management yang menyediakan produk apparel seperti jaket, kaos dan non apparel seperti tumbler, seminar kit. Transformasi ke empat menjadi merchandise ecosystem yang menyediakan apparel, non apparel, website, platform, hingga memegang license photobox difotoin.id untuk wilayah Jogja dan Jateng.

“Yang paling terlihat adalah evolusi model bisnis CSN. Dari konveksi sederhana yang hanya mengerjakan kaos dan polo shirt, sekarang kita sudah menjadi merchandise ecosystem yang menangani berbagai aspek - dari apparel, non-apparel, event management, platform digital, bahkan sampai ke photobox dan virtual run platform.” (wawancara dengan GM, direktur Cipta Sandang Nusantara)

Bentuk baru CSN menerapkan strategi penjualan yang lebih komprehensif.

Tidak dengan menjual produk secara langsung akan tetapi menyediakan layanan lain seperti membuat system penjualannya

“...Sekarang kita udah bisa bikin platform virtual run platform, yang bisa terintegrasi sama sistem strava. virtual run yang kita jadikan sasaran jadi target segmen kita itu adalah kantor kantor, Sebenarnya kita mau jualan jersey sama Medali sebenarnya, cuma kita lewatnya website virtual run platform virtual run itu, gitu. Sekarang kita punya ee tadi habis aparel non apparel, event platform kita sekarang punya platform merchandise yang bahkan kita juga terakhir bikin website untuk event yg bisa mantau transaksi sampai ke pengiriman. Nah sampe bahkan kita ngurusin itu sekarang, website” (wawancara dengan GM, direktur Cipta Sandang Nusantara)

CSN telah mengalami transformasi bisnis yang luar biasa melalui empat tahap evolusi selama program inkubasi Ruang 412. Dari konveksi tradisional yang hanya memproduksi kaos dan polo, CSN bertransformasi menjadi merchandise ecosystem yang komprehensif dengan layanan apparel, non-apparel, event management, platform digital, hingga mendapatkan lisensi photobox difotoin.id untuk wilayah Jogja dan Jawa Tengah. Inovasi selain itu seperti virtual run platform yang terintegrasi dengan Strava menunjukkan kemampuan CSN dalam mengembangkan solusi digital yang kompleks, tidak hanya menjual produk fisik tetapi juga menyediakan layanan sistem penjualan terintegrasi. Transformasi ini membuktikan efektivitas program inkubasi dalam mendorong evolusi model bisnis yang adaptif dan berkelanjutan.

Penelitian dari (Karahana, 2024) menunjukkan bahwa inkubator bisnis universitas berproses secara aktif dan strategis untuk bertransformasi ke model yang berkelanjutan dengan komitmen kepemimpinan yang kuat, pengembangan kapasitas internal, pengelolaan hambatan secara sistematis, serta dampak yang adaptif dan berkelanjutan bagi tenant dan ekosistemnya. Hal tersebut bertolak belakang dengan penelitian dari Holmström *et al.*, (2023) yang menemukan bahwa inkubator menghadapi tantangan berupa ketidakadaan roadmap yang sistematis dan hambatan internal seperti inertia dan sikap terhadap kegagalan, sehingga membatasi kapasitas mereka dalam mendukung adaptasi dan evolusi model bisnis startup digital secara optimal.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Strategi inkubasi yang dikembangkan Ruang 412 terbukti efektif dalam mendukung transformasi digital CSN melalui tiga program utama: diagnostik untuk mengidentifikasi kondisi bisnis melalui analisis data keuangan dan business plan, strategik untuk menyusun rencana aksi dengan mentoring intensif, dan supporting melalui berbagai program pelatihan dan networking. Transformasi digital dilakukan secara kolaboratif dengan Javas untuk pengembangan platform digital seperti prioritasku.id dan sistem transaksi terintegrasi, serta implementasi pelatihan digital marketing intensif melalui sesi one-on-one. Seleksi tenant menggunakan sistem invitation berdasarkan kesamaan value dan fokus pada bisnis yang membutuhkan pengembangan sistem manajerial.

Implementasi program inkubasi menghadapi tantangan utama berupa keterbatasan sumber daya manusia dan koordinasi. Ruang 412 mengalami keterbatasan jumlah mentor yang belum sesuai proyeksi ideal satu mentor per Business Alliance, sementara CSN menghadapi kesulitan dalam memaksimalkan peluang karena keterbatasan kapasitas internal untuk menangani proyek berjalan sambil mengikuti program inkubasi. Koordinasi waktu menjadi kendala signifikan karena penyesuaian jadwal program dengan operasional bisnis yang memerlukan perencanaan matang, meskipun telah diterapkan sistem monitoring aktif.

Dampak implementasi strategi Ruang 412 menunjukkan keberhasilan transformasi CSN yang terukur melalui indikator objektif menggunakan business

plan dan billing tracker. CSN berhasil mengalami empat kali transformasi bisnis dalam lima tahun: dari konveksi tradisional menjadi merchandise, kemudian merchandise management, hingga merchandise ecosystem yang terintegrasi digital. Sistem evaluasi komprehensif meliputi monitoring harian, Work in Progress mingguan, quarter review, dan management hearing tahunan terbukti efektif menghasilkan strategi adaptif berdasarkan analisis data operasional yang mendalam.

Transformasi CSN dari bisnis konveksi sederhana menjadi merchandise ecosystem yang menangani apparel, non-apparel, platform digital, dan memegang lisensi difoto.in.id menunjukkan bahwa model inkubasi bootstrapping Ruang 412 berhasil menciptakan pertumbuhan bisnis berkelanjutan tanpa ketergantungan pada investasi eksternal.

5.2 Saran

Berdasarkan analisis terhadap peran Ruang 412 dalam mendukung transformasi digital Cipta Sandang Nusantara, penelitian ini mengidentifikasi keberhasilan model inkubasi *bootstrapping* yang telah mentransformasi CSN dari konveksi tradisional menjadi *merchandise ecosystem*, sekaligus tantangan utama berupa keterbatasan SDM mentor dan koordinasi operasional. Saran-saran berikut disusun untuk memperkuat aspek yang telah berhasil sambil mengatasi tantangan yang teridentifikasi, dengan pendekatan holistik yang melibatkan tiga stakeholder utama: Ruang 412 sebagai inkubator, CSN dan UMKM kreatif sebagai tenant, serta ekosistem inkubator bisnis secara lebih luas.

5.2.1 Bagi Ruang 412 sebagai inkubator bisnis

1. Penguatan sumber daya manusia dengan merekrut mentor untuk mewujudkan target ideal satu mentor setiap BA dengan merekrut mentor yang memiliki spesialisasi di bidang industry kreatif, digital marketing, dan teknologi serta memiliki visi yang sama dengan Ruang 412
2. Optimalisasi Program Inkubasi
 - a. Mengembangkan sistem penjadwalan yang lebih fleksibel dengan memanfaatkan platform digital untuk sesi mentoring virtual, sehingga dapat mengakomodasi jadwal operasional BA
 - b. Membuat modul pembelajaran digital yang dapat diakses kapan saja oleh BA, dilengkapi dengan tracking progress otomatis
3. Pengembangan teknologi dan platform digital dengan mengembangkan sistem lead management yang dapat membantu BA dalam mengelola leads secara lebih efektif

5.2.2 Saran untuk Cipta Sandang Nusantara dan UMKM kreatif lainnya

1. Optimalisasi Sumber Daya Internal
 - a. Merekrut SDM dengan skill set yang relevan untuk memaksimalkan opportunity yang diberikan inkubator
 - b. Mengadakan program pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan kapabilitas tim di bidang teknologi dan manajemen bisnis

2. Peningkatan Kapasitas Operasional dengan mengembangkan backup system untuk posisi-posisi kunci agar operasional tetap berjalan lancar saat ada kendala personil
3. Maksimalisasi Program Inkubasi
 - c. Memastikan konsistensi dalam mengikuti seluruh program yang disediakan inkubator, termasuk membuat jadwal khusus untuk kegiatan inkubasi
 - d. Membuat sistem dokumentasi untuk semua insight dan pembelajaran dari program inkubasi agar dapat diimplementasikan secara sistematis

5.2.3 Saran untuk inkubator bisnis dan stakeholder ekosistem *startup*

1. Standardisasi dan Sertifikasi
 - a. Mengembangkan kerangka kerja evaluasi yang terstandarisasi untuk mengukur efektivitas program inkubasi di tingkat nasional
 - b. Membuat program sertifikasi untuk mentor inkubator bisnis guna memastikan kualitas pendampingan yang konsisten
2. Memperkuat kerjasama dengan industri untuk memberikan akses pasar yang lebih luas bagi *startup* binaan
3. Pengembangan Kapasitas
 - a. Mengembangkan pusat penelitian untuk terus mengkaji tren industri dan mengembangkan metodologi inkubasi yang lebih efektif

- b. Membangun infrastruktur digital bersama yang dapat dimanfaatkan oleh semua inkubator dan startup dalam ekosistem
- c. Mengembangkan program kolektif talent untuk memastikan ketersediaan SDM berkualitas bagi inkubator dan startup

4. *Sustainability dan Impact Measurement*

- a. Mengembangkan framework untuk mengukur dampak sosial dan ekonomi dari program inkubasi secara komprehensif
- b. Mendorong pengembangan model bisnis inkubator yang berkelanjutan dan tidak terlalu bergantung pada funding eksternal
- c. Membangun *networking* yang kuat antar inkubator untuk menciptakan ecosystem yang saling mendukung dan berkelanjutan

DAFTAR PUSTAKA

- 412, R. (2022). *Ruang 412*. www.ruang412.id
- Abidah, K. N., Baihaqi, I., & Persada, S. F. (2020). Konsep Model Bisnis Inkubasi Online dengan Perspektif Triple Helix. *Jurnal Teknik ITS*, 9(1). <https://doi.org/10.12962/j23373539.v9i1.42551>
- Alaslan, A., Suharti, B., Laxmi, Rustandi, N., Sutrisno, E., & Rahmi, S. (2023). *Penelitian Metode Kualitatif*. <https://osf.io/preprints/thesiscommons/smrhb>
- Alif Ringga Persada, Hari Mulyadi, A. Jajang Warya Mahri, & Chairul Furqon. (2020). Digital Transformation and Business Innovation in Indonesia. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 20(2), 65–79. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i4.3441>
- Amankwah-Amoah, J., Samar, A., Emanuel, M., Amany, E., & Dwivedi, Y. K. (2024). *International Journal of Information Management*. 79(November 2023). <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102759>
- Analysis, A. B., Nur, F., Ali, A., Jafar, R. M., & Tri, L. (2023). Research Trends of Creative Industries in Indonesia: *Journal of the Knowledge Economy*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01299-5>
- Berg, D., & Strafella, G. (2024). *China 's New Cultural Entrepreneurs and Creative Guest Editors ' Introduction*. <https://doi.org/10.1177/18681026241269418>
- Braun, S., & Suoranta, M. (2024). Incubating innovation: the role of incubators in supporting business model innovation. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 27(2), 255–276. <https://doi.org/10.1108/JRME-01-2024-0028>
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The evolution of Business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110–121. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.11.003>
- Campbell, C., & Allen, D. N. (2014). *Economic Development Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/089124248700100209>
- Cooper, D. R., & Schinder, P. S. (1991). Business Research Methods. In *Proceedings of the Annual Reliability and Maintainability Symposium* (twelfth ed). <https://doi.org/10.1109/arms.1991.154456>
- Creative Economy Outlook 2024 Creative Economy Outlook 2024*. (2024).

- Creswell, J. W. (1991). Research Design “Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.” In *Muqarnas* (Third edit, Vol. 8). <https://doi.org/10.1163/22118993-90000268>
- Deyanova, K., Brehmer, N., Lapidus, A., Tiberius, V., & Walsh, S. (2022). Hatching start-ups for sustainable growth: a bibliometric review on business incubators. *Review of Managerial Science*, 16(7), 2083–2109. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00525-9>
- Faisol, F., Nurdiwaty, D., Widiawati, H. S., & Winarko, S. P. (2024). BUSINESS INCUBATORS AS ENABLERS TO INNOVATION CAPABILITIES OF MSMEs: AN EMPIRICAL EVIDENCE FROM INDONESIA. *Agrisocionomics: Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*, 8(1), 42–59. <https://doi.org/10.14710/agrisocionomics.v8i1.21956>
- Fauzan, M. (2025). *Jumlah UMKM Indonesia Capai 66 Juta pada 2023*. <https://Data.Goodstats.Id/>. <https://data.goodstats.id/statistic/jumlah-umkm-indonesia-capai-66-juta-pada-2023-CN6TF>
- Feny Rita Fiantika, Mohammad Wasil, Sri Jumiati, Leli Honesti, Sri Wahyuni, Erland Mouw, Jonata, Imam Mashudi, Nur Hasanah, Anita Maharani, Kusmayra Ambarwati, Restu Noflidaputri, Nuryami, & Lukman Waris. (2022). Metodologi Penelitian Kualitatif. In Metodologi Penelitian Kualitatif. In *Rake Sarasin* (Issue March).
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401–416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Hainik, U., Kadang, J., Anisah, A., & Muslimin, M. (2024). *Peran Program Inkubasi Terhadap Pengelolaan Keuangan Pada Tenan Binaan Ibtu Maleo Techno Center. 2*.
- Hasanah, U., & Kusuma, R. A. (2024). Optimalisasi Peran Inkubator Bisnis Dalam Mengembangkan Ekosistem Startup Digital Lokal. *JURNAL DIALOKA: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Dakwah Dan Komunikasi Islam*, 3(1), 52–68. <https://doi.org/10.32923/dla.v3i1.4593>
- Hasbullah, R., Surahman, M., Yani, A., Almada, D. P., & Faizaty, E. N. (2014). *Model Pendampingan UMKM Pangan Melalui Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi (Mentoring Model for Food Sector of SMEs through Business Incubator of University)*. 19(April), 43–49.

- Hurriati, L., Ulafah, B. R. M., & Rosita, R. (2024). Peran Inkubator Bisnis Dalam Membantu Mengembangkan Pelaku Usaha Baru (Studi Pada UMKM Binaan Inkubator Bisnis Unizar). *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(3), 4493–4502. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i3.9255>
- Indiran, L., Nallaluthan, K., Baskaran, S., Indiran, L., & Nallaluthan, K. (2021). *Business Incubator : The Genesis , Evolution , and Innovation Invigoration Business Incubator : The Genesis , Evolution , and Innovation Invigoration*. 1(7). <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v11-i7/9940>
- Jos, F., Rosado-cubero, A., Hern, A., Jim, B., & Freire-rubio, T. (2023). *Technological Forecasting & Social Change Promotion of entrepreneurship through business incubators : Regional analysis in Spain*. 190(February). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122419>
- Journal, P. A. (2018). *Jurnal Administrasi Publik Guidance Small Medium Enterprises*. 8(1), 1–17.
- Karahan, M. (2024). Advancing sustainable entrepreneurial universities: sustainability transformations of university business incubators in Germany. In *Small Business Economics* (Vol. 63, Issue 2). Springer US. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00860-5>
- Kehinde Feranmi Awonuga, Noluthando Zamanjomane Mhlongo, Funmilola Olatundun Olatoye, Chidera Victoria Ibeh, Oluwafunmi Adijat Elufioye, & Onyeka Franca Asuzu. (2024). Business incubators and their impact on startup success: A review in the USA. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 1418–1432. <https://doi.org/10.30574/ijsra.2024.11.1.0234>
- Kemensekneg RI. (2018). Peraturan Presiden Republik Indonesia No 142 Tahun 2018 tentang Rencana Induk Pengembangan Ekonomi Kreatif Nasional Tahun 2018 - 2025. *Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia*, 1–6.
- Kewirausahaan, P. S., & Gresik, U. M. (n.d.). *INKUBATOR “ ENTREPRENEUR PASSION ” SEBAGAI WAHANA GENERATOR SEMANGAT DAN KETERAMPILAN BERWIRUSAHA PELAJAR MENENGAH Vembri Aulia Rahmi*.
- Kim, S. (2021). *Frame Restructuration : The Making of an Alternative Business Incubator amid Detroit ’s Crisis*. <https://doi.org/10.1177/0001839220986464>
- Lamperti, S., Courrent, J. M., & Sammut, S. (2025). Sustainability orientation in business Incubators: Empirical Evidence from France. *Journal of Business Research*, 194(February 2023), 115377. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115377>

- Lee, A., Tan, J., & Chan, R. (2024). *The Role of Business Incubators in Facilitating the Growth of Creative Startup Companies*. 1(4), 200–211.
- Lutfiani, N., Rahardja, U., & Manik, I. S. P. (2020). Peran Inkubator Bisnis dalam Membangun Startup pada Perguruan Tinggi. *Jurnal Penelitian Ekonomi Dan Bisnis*, 5(1), 77–89. <https://doi.org/10.33633/jpeb.v5i1.2727>
- Page, A., & Holmström, J. (2023). Enablers and inhibitors of digital startup evolution: a multi-case study of Swedish business incubators. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00306-y>
- Pradana, H. A., & Siska, D. (2022). *Business Incubation and its Role in the Creation of Entrepreneurs in South Kalimantan*. 2022, 139–146.
- Putri, I. S. S., & Utomo, R. A. (2023). Pengaruh Program Inkubasi Bisnis terhadap Kinerja Organisasi Usaha Mikro Bidang Kuliner (Studi pada Anggota Rumah BUMN Bandung). *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 9(2), 61–77. <https://doi.org/10.35313/jrbi.v9i2.4082>
- Ramadian, A., Hariyadi, M., Fairuz, R., & Rabbani, R. (2024). *Strategi Efektif Penerapan Inkubator Bisnis Terhadap Perusahaan Startup di Indonesia*. 197–209.
- Romein, A., & Trip, J. J. (2017). *THE ROLE OF BUSINESS INCUBATORS IN THE DEVELOPMENT OF SUSTAINABLE CLUSTERS OF*. 12(3), 435–445. <https://doi.org/10.2495/SDP-V12-N3-435-445>
- Rukmana, A. Y. (2025). *Arief Yanto Rukmana, 2025 MODEL INKUBATOR BISNIS BERBASIS TEKNOLOGI DAN KEMITRAAN BAGI USAHA KECIL MENENGAH DALAM PERSPEKTIF PENDIDIKAN TEKNIK DAN VOKASIONAL (TVET) Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu*. 1–24.
- Rukmana, A. Y., Meltareza, R., Harto, B., Komalasari, O., & Harnani, N. (2023). Optimizing the Role of Business Incubators in Higher Education: A Review of Supporting Factors and Barriers. *West Science Business and Management*, 1(03), 169–175. <https://doi.org/10.58812/wsbm.v1i03.96>
- Saputra, A. R., & Ghina, A. (2025). *The Role of Business Incubation in Supporting Startups: A Case Study at Padang Industrial Training Center*. 23(4), 1–16.
- Saro, D., Larisang, L., Herasmus, H., Harmen, H., & Firnam, F. (2024). Pengaruh Aplikasi Inkubator Bisnis terhadap Keberlanjutan Usaha Rintisan: Kajian Literatur. *JR: Jurnal Responsive Teknik Informatika*, 8(01), 29–36. <https://doi.org/10.36352/jr.v8i01.813>

- Siregar, G., Andriany, D., & Bismala, L. (2019). *Program Inkubasi Bagi Tenant Inwall Di Pusat Kewirausahaan , Inovasi Dan Inkubator Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. 1*(1), 45–51.
- Sohail, K., Belitski, M., & Castro Christiansen, L. (2023). Developing business incubation process frameworks: A systematic literature review. *Journal of Business Research, 162*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113902>
- Surana, K., Singh, A., & Sagar, A. D. (2020). Strengthening science, technology, and innovation-based incubators to help achieve Sustainable Development Goals: Lessons from India. *Technological Forecasting and Social Change, 157*, 1–56. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120057>
- Susiang, M. I. N. (2018). Journal of business and Management. *Journal of Business and Management, 24, No.1*(March), 76–89.
- Syaiful Arifin, D. (2024). *Inkubator Bisnis Untuk Pembelajaran Kewirausahaan Dan Implementasi Quality Assurance* (S. Arifin (Ed.)). www.penerbitlitnus.co.id
- Syifa, I. F., & Cahyadi, E. (2024). *Key Success Factors of Startup in Business Incubation at Business Incubator* KEY SUCCESS FACTORS OF STARTUP IN BUSINESS INCUBATION AT BUSINESS. *June*. <https://doi.org/10.17358/IJBE.10.2.246>
- Zulkarnain, M. Q., Sahabuddin, R., Amin, A. N., & Sulolipu, A. A. (2025). Effectiveness of Government Business Incubators in Stimulating The Growth of UMKM in Makassar City. *Economics and Business Journal (ECBIS), 3*(2), 231–242. <https://doi.org/10.47353/ecbis.v3i2.187>

LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Izin Penelitian



FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Universitas Islam Indonesia
Condong Catur Depok Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 885376
F. (0274) 882589
E. fbe@uii.ac.id
W. fbe.uii.ac.id

Nomor : 044.051/Ket/20/Akd/VIII/2025
Lamp : -
Perihal : **Permohonan izin**
pengambilan data

Kepada Yth.
Kepala/Pimpinan/HRD
Ruang 412 (PT Ruang Berkarya Mulia)
Jl. Pandansari Blok 4, No. 12, Condongcatur, Depok, Sleman, Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr Wb

Diberitahukan dengan hormat, bahwa setiap mahasiswa sebelum mengakhiri studi di Program Sarjana Terapan Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII Yogyakarta, diwajibkan membuat Tugas Akhir sebagai syarat kelulusan. Sehubungan dengan itu, mahasiswa/i kami :

Nama : Achmad Faza Tsani
No Mhs : 21211064
Jurusan : Bisnis Digital
Judul : Peran Inkubator Bisnis Ruang 412 dalam Pengembangan Usaha Kreatif: Studi Kasus Cipta Sandang Nusantara
Tanggal
Pengambilan Data : 22 Agustus 2025
Waktu
Pengambilan Data : 13.00 - selesai
No Hp : 08985579099

Bermaksud untuk melakukan pengambilan data di **Ruang 412 (PT Ruang Berkarya Mulia)**. Oleh karena itu kami mohon bantuan Bapak/Ibu untuk dapat memberikan data tersebut kepada mahasiswa kami.

Atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu pimpinan, diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr Wb

Yogyakarta, 21 Agustus 2025
Ketua Prodi D4 Bisnis Digital



Darmawan, S.E., M.M.

Lampiran 2. Profil Informan

No	Kode	Jabatan	Tanggal Wawancara
1.	LAZ	<i>Program Manager</i> Ruang 412	25-26 Agustus 2025
2.	ISK	<i>Finance</i> Ruang 412	25 Agustus 2025
3.	GM	Direktur Cipta Sandang Nusantara	25-26 Agustus 2025
4.	DR	<i>Marketing</i> Cipta Sandang Nusantara	25 Agustus 2025

Lampiran 3. Transkrip Wawancara

1. Program Manager Ruang 412 (LAZ)

Pewawancara: Untuk pertanyaan pertama, dalam menjalankan program inkubasi ini, apa visi dan misi dari Ruang 412?

Narasumber: Visinya, kita ingin menjadi inkubator bisnis bootstrapping di Indonesia yang dapat direplikasi ke berbagai daerah. Target besar kita adalah hadir minimal di setiap pulau atau provinsi dengan spirit inkubator bootstrapping yang sama, itu visi besarnya. Kalo misinya, yang pertama, memberikan dampak tagline "beri dampak" kita pengen memberi dampak yang baik bagi umkm, masyarakat sekitar makanya setiap program, kegiatan, dan product service yang kita buat selalu melihat sisi baiknya untuk umkm. Kedua, community engagement yang aktif mulai dari level kelurahan sampai nasional, baik untuk komunitas UMKM maupun pelaku ekonomi kreatif supaya pada akhirnya kita bisa banyak berinteraksi dan bisa kita support. Ketiga, *innovation*, kita selalu ingin berinovasi, karena industri kreatif itu sangat dinamis, di sini tu hari-hari ada aja yang baru, jadi kita harus terus berinovasi dalam produk dan layanan kita agar bisa ngasih hal-hal baru.

Pewawancara: Kemudian untuk strategi sendiri, strategi apa yang dikembangkan Ruang 412 dalam mendukung transformasi digital BA (*Business Alliance*), spesifik CSN?

Narasumber: Strateginya fokus pada kolaborasi teknologi dan pengembangan platform digital. Kita berkolaborasi berinovasi dengan Javas untuk bikin aplikasi dan website. Kemarin CSN sudah ada beberapa aktivasi website seperti prioritasku.id dan kolaborasi dengan Tepi Kota yang kemarin kolaborasi

merchandise semua transaksinya pakai website. Itu bentuk kita *mentransform* dengan tujuan biar semua ada record dan datanya terstruktur. Kita juga lagi ngembangin platform "Satu Data Ekraf" kerjasama dengan Dispar DIY, itu juga bisa diakses oleh BA (*Business Alliance*) kayak fasilitas-fasilitas dari dinas, ikut bimtek, dan ikut program kelas pelatihan gratis.

Pewawancara: Untuk proses seleksi BA sendiri seperti apa?

Narasumber: Sekarang sistemnya by invitation semua, nggak pakai rekrutmen terbuka lagi. Dulu pernah coba opec (open recruitment) tapi hasilnya banyak yang nggak sevisi - mereka maunya dapet pendanaan padahal kita kan konsep bootstrapping jadi akhirnya pada rontok semua. Sekarang lebih seperti sistem kolega. Misalnya ada yang dari karyawan BSI yang jadi dulu kita nasabahnya, karena tau bisnis prosesnya, akhirnya terus tertarik diinkubasi, ada juga yang dari magang yang diinkubasi akhirnya jadi bisnis sendiri. Nah kurang lebih modelnya seperti itu. Seleksinya masih subjektif sih karena fokusnya pada kesamaan value dan spirit bootstrapping. Tapi jika ada yang tertarik kesini, prosesnya kita ajak ngobrol dulu, untuk ditanya bisnisnya apa, kendalanya apa. Kebanyakan yang kita bantu adalah bisnis-bisnis yang *early adapters*, bisnis-bisnis baru, bisnis yang belum bias bikin system manajerial, itu yang kita bantu. Bisnis yang udah existing pun juga ada, misalnya seperti CSN itu.

Pewawancara: Ada nggak kerangka model atau kerangka kerja khusus yang digunakan Ruang 412 dalam melakukan pendampingan bisnis digital?

Narasumber: Kita pakai dua kerangka utama. Pertama *Business Model Canvas* (BMC) untuk tahap awal inkubasi, prosesnya 3-4 bulan sampai nemu model bisnis

yang cocok dan setelah itu kita tes pasar. Kedua adalah *Business Plan* yang jadi acuan kita, karena menurut kita itu objektif untuk lihat revenue growth dan perkembangan bisnis. Business Plan ini yang kita pakai buat evaluasi apakah target bulanan achieve atau nggak. Dari sini kita jadi tahu, kenapa di akhir tahun nggak *achieve*. Misalnya, CSN yang sering kasih target terlalu optimis ngasih angka-angka untuk bisnis baru yang belum ada tractionnya dan eksekusinya belum nyampe segitu, jadi kita evaluasinya pake Business Plan itu sama BMC

Pewawancara: Cara Ruang 412 mengidentifikasi kebutuhan digitalisa BA seperti CSN bagaimana?

Narasumber: Identifikasinya kita ada sesi one-on-one yang rutin. Kita tanya ada proyek apa, gimana datanya, terus internal kita juga baca dan analisis data bisnis mereka. Contohnya di CSN, dari data ketahuan kalau transaksi paling oke itu dari white label dan proyek-proyek tertentu, jadi strateginya kita arahkan ke sana. Jadi intinya bener-bener data sih

Pewawancara: Apa saja bentuk program atau kegiatan yang diberikan selama masa inkubasi?

Narasumber: Di Ruang 412 ada tiga program yang dijalankan selama masa inkubasi, yang satu diagnostic, dua strategic, yang ketiga support. Program Diagnostik kita evaluasi dan analisis lewat pembacaan data, business plan, dan laporan keuangan. Ini yang bantu ngidentifikasi bisnis bisa achieve target apa engga. Kalo sudah kita masuk yang kedua, strategis, untuk nyusun rencana aksinya dengan mentoring intensif langsung, quarter review tiap tiga bulan, sama monitoring Work in Progress (WIP) buat mastiin eksekusinya jalan sesuai rencana.

Terus sama ini supporting, ada Road to Billionaire visit ke bisnis-bisnis yang udah berhasil supaya bisa sama-sama belajar, networking session dengan narasumber eksternal, mastermind session buat ngeunlock hal-hal non teknis, dan kelas-kelas pelatihan.

Pewawancara: Dalam melakukan inkubasi ada ngga tantangan atau kendala yang paling sering dihadapi?

Narasumber: Kendala utama itu masalah waktu dan koordinasi. BA kan juga jalanin bisnis mereka, jadi sulit nyesuaikan jadwal program inkubasi dengan operasional mereka. Nggak bisa dadakan tiba-tiba minta diskusi. Jadi emang harus kita planning semuanya, udah dikondisikan kayak gitu supaya para BA itu akhirnya bisa join. Kendala lainnya gap antara informasi dan eksekusi. Sebenarnya ini tentang relasi antara inkubator dan BA yang sebenarnya kedudukannya itu setara engga ada yang lebih superior apa inferior. Sering kita kasih leads atau opportunity tapi BA nggak bisa jalanin karena keterbatasan SDM atau fokus bisnis yang beda. Misalnya CSN lagi fokus white label tapi kita beri opportunity buat inkubasi kriya di Papua, tapi mereka nggak bisa ngejalanin karena keterbatasan orang dan focus, akhirnya susah jalanin keduanya bersamaan.

Pewawancara: Kalau cara dari Ruang 412 dalam mengatasi kesenjangan kapasitas antara mentor dan BA seperti apa?

Narasumber: Kita cari titik temu dengan tingkat kesinambungan yang tinggi. Jadi opportunity yang kita kasih diselaraskan dengan arah bisnis yang lagi dikembangkan BA. Contohnya CSN lagi pengen merambah merchandise olahraga, bersamaan itu kita dapat leads kolaborasi jersey dari Gorontalo. Karena timing dan

fokusnya match, kolaborasinya berhasil. Ini lebih efektif daripada maks opportunity yang nggak sesuai kapasitas BA. Selain itu kita juga membantu dengan one on one intensif seperti yang sedang dijalankan di marketingnya CSN.

Pewawancara: Apakah ada keterbatasan sumber daya seperti waktu, SDM, atau teknologi dalam mendampingi BA?

Narasumber: Ada keterbatasan terutama SDM mentor. Kita dulu udah menghitung dan ngeplanning, idealnya satu tenant satu mentor, tapi sekarang semua masih ditangani satu orang. Rencana tambah mentor sih udah ada di plan, kita sekarang pelan-pelan, implementasinya nunggu BA bisa biayain mentor ini karena sistem kita profit sharing. Selama BA belum bisa ngecover biaya mentor, ya masih dihandle manajemen Ruang 412.

Pewawancara: Bagaimana evaluasi atau monitoring yang dilakukan Ruang 412 untuk mengukur efektivitas program inkubasi?

Narasumber: Untuk evaluasi dan monitoring ya kita ada quarter review, kita kasih format, mulai dari apa pembelajarannya, poin-poinnya selama 3 bulan, penambahan aset dan tim, terus evaluasi performance apakah sudah achieve target apa belum. Selain itu, karena kita juga satu kantor, jadi kadang kita sambil ngobrol di kantor kalau ada issue baru nanti kita discuss. Peran inkubator kan juga mengawasi ya, jadi nanti kita mengawasi terus diingetin. Jadi mereka juga langsung gerak kalau begitu.

Pewawancara: Dari strategi yang diterapkan Ruang 412 kepada perkembangan CSN, dampaknya bagaimana?

Narasumber: Dampaknya signifikan banget. CSN dulu datang masih bentuk perusahaan konveksi yang udah jalan 10 tahun. Akhirnya kita banyak mengintervensi dan coba bikin model bisnis baru, sekarang CSN udah nggak di konveksi lagi. Sekarang jadi Merchandise Management yang lebih bisa berinovasi dan bikin produk baru. Bahkan berkembang lagi jadi Merchandise Ecosystem yang lebih komprehensif dengan inventory produk kayak kolaborasi sama difotoin.id. Selain itu, keberhasilan lain bisa berkolaborasi juga sama Bank Indonesia Gorontalo.

Pewawancara: Apakah ada indikator khusus yang digunakan untuk menilai keberhasilan inkubasi?

Narasumber: Kita pake bisnis plan buat acuan menilai, karena di bisnis plan kita bisa objektif menilai

Pewawancara: Adakah studi kasus atau hasil nyata dari program inkubasi terhadap digitalisasi BA?

Narasumber: Studi kasus terbaik ya transformasi CSN yang dulunya cuman perusahaan konveksi, bahkan sekarang udah nggak konveksi lagi tapi udah berubah jadi merchandise ekosistem. Kayak kita berkolaborasi dengan jayas untuk buatin website website prioritasku.id dan sistem transaksi digital untuk berbagai kolaborasi. Sekarang semua transaksi ada record digitalnya. Sekarang sistemnya lebih komprehensif karena ada banyak inventory produk kayak kolaborasi dengan difotoin.id bisa datengin mein foto outdoor kesini. Itu menurutku part-part dari keberhasilan inkubasi.

Pewawancara: Bagaimana Ruang 412 mengevaluasi dan memperbaiki strategi yang sudah diterapkan?

Narasumber: Evaluasinya lewat Management Hearing yang biasanya dilakukan di akhir tahun. Di sini kita pure listening - nggak bantah, nggak klarifikasi, cuma dengerin feedback BA tentang strategi mana yang works dan mana yang mengganggu. Prinsipnya, manajemen bener-bener focus mendengarkan perspektif BA selama setahun, baru kemudian perbaikan strategi dilakukan berdasarkan input ini.

Pewawancara: Ada ngga rencana Ruang 412 dalam pengembangan jangka panjang untuk meningkatkan perannya sebagai inkubator bisnis?

Narasumber: Target kita setiap tenant punya kantor sendiri di sini, nggak lagi sekantor dengan manajemen. Nanti yang belakang ini diubah jadi kantor-kantor BA. Sekarang kan mereka masih kita subsidi listrik, wifi, semua fasilitas dan berkantornya dengan manajemen. Rencana jangka panjang mereka mandiri punya tempat sendiri untuk ketemu client, dan akhirnya mereka bisa setting bisnisnya sendiri jadi jangka panjangnya mereka bisa mandiri gitu. Selain itu, kita pengen menduplicate Ruang 412 ini ke banyak daerah di Inonesia, kemarin kita coba di Sulawesi Tenggara, tapi ternyata nggak segampang itu karena mereka masih memaknai inkubator bisnis itu sebagai tempat bukan sebagai system sedangkan inkubator bisnis kan system proses gitu, kayanya masih dimaknai sebagai ada ruang meeting, ada studio, seperti itu. Sedangkan perlu orang juga untuk ngurusin. Nah kita pengen banget bisa melihat bentuk Ruang 412 ini di banyak daerah, terutama

di daerah-daerah yang luar jangkauan, supaya mereka juga bisa ngasih impact ke UMKM sekitarnya.

2. Finance Ruang 412 (ISK)

Pewawancara: Bagaimana cara membaca *Business Plan*?

Narasumber: Jadi kan bisnis plan tu dibuat dulu setiap tahunnya, nanti disana kayak yang kita tahu ada costnya. ada juga revenunya, kalo pake cara di sini kan revenue sangat berpengaruh terhadap cost eh costnya sangat berpengaruh ya terhadap revenuenya, kalo jobdesku memastikan revenue setiap bulannya tu emang udah sesuai sama bisnis plan itu, trus nanti dari bisnis plan itu ada indicator kita ada billing tracker, sistemnya target revenue bulanan dari business plan tahunan, tracking persentase pencapaian tiap bulan, analisis apakah revenue bisa nutupin cost, laporan *monthly* dan *yearly achievement*

Pewawancara: Berarti kalo spesifik csn , seperti laporannya, sejauh ini bagaimana?

Narasumber: Kalo berdasarkan bisnis plan itu, ada dua turunan laporannya, yang pertama laporan cost itu nanti kan missal nganggarin nih bulan ini keluar cost buat missal buat operasional, buat tunjangan komunikasi buat kuota misal 50 budgetnya tiap bulan trus aku ngeliat nih misal kalo ngeliat sisa budget bulan ini berapa ya,, misal ada 30 terus ada revenue lagi 30, aku crosscheck dari data itu terus yang satunya lagi yang revenue ini kan sampe target, misal ngejual jersey 10 tiap bulannya trus nanti di tengah tengah aku ngecek nih kek penjualanya di bulan ini dah berapa dah setengahnya atau belum atau tanya ke CSN ada apa aja ya bulan ini untuk nutup itu semua

Pewawancara: Selain itu, apa aja yang dihandle finance untuk CSN?

Narasumber: Kalo CSN, dari sisi finance paling difotoin, rekapan difotoin, rekapan penjualannya lah, hariannya berapa terus distribusinya ke investor berapa trus sama kalo mas gani itu yang paling penting hpp, jadi aku mulai ngajak CSN nih ngeplan, misalkan ada projek captiva kemaren sama gove nah di projek itu ada item apa aja, nah kalo CSN kan jelas ya item itemnya apa aja, nah aku ngebreakdown nih misal, disini ada gantungan kunci kaos dan lain lain gitu, nah terus aku tanya nih hppnya harga hppnya berapa nii nah trus dari sana juga ngetracking gitu biar hppnya ngga jauh-jauh dari situ

Pewawancara: Untuk membaca laporan tersebut setiap apa?

Narasumber: Bacanya rutin karena sering komunikasi ke mas gani, paling seminggu sekali sih tetep an, sekarang kan modelannya lebih ke one on one, jadi seminggu sekali aku nyamperin mas gani, bilang mas minggu ni difotoin gini gini gini

Pewawancara: Untuk tolak ukur achieve atau engga seperti apa?

Narasumber: Nah itu dari billing tracker, nah itu nanti misalka di tiap bulannya nargetin, kan pasti keliatan nih di awal tahun, kira kira untungnya di bulan itu berapa kalo achieve, achieve revenuenya costnya ngga ngeleihin ini ini, nah dari situ jadi tolak ukur di billing bisnis plan ini, billing tracker ini, si billing tracker ini misalkan tiap bulannya nargetin 100 juta trus tiap bulannya nanti aku ngecheck kayak dari berdasarkan quotation yang udah terbit yang udah approve ada berapa nih di bulan ini misal kalo Cuma 80 juta berarti bulan ini mas gani achieve nya 80% trus 20% nya diharapkan bias disusul bulan berikutnya

Pewawancara: Kalo semisal bulan tersebut ngga achieve targetnya gimana cara CSN menutupi?

Narasumber: Biasanya kalo di awal minggu udah tau berapa gitu bias diusahain di minggu minggu selanjutnya, kan kalo CSN kan kayak ada masa masanya emang bulan itu sepi banget, itu biasanya dioper bulan berikutnya, makanya tiap minggu report itu ada yg mothly report kayak presentase bulan itu dah achieve berapa sama yearly, yearly nih bias keliatan ni kalo ini udah tengah tahun ya ternyata achievenya tu belum ada di 50% berarti bulan berikutnya bakal lebih report dari bulan ini

3. Direktur Cipta Sandang Nusantara (GM)

Pewawancara: Mungkin pertanyaan pertama, bagaimana awalnya Cipta Sandang Nusantara bergabung dalam program inkubasi Ruang 412?

Narasumber: Sebenarnya perjalanannya cukup unik. Awalnya aku sudah menjalankan bisnis konveksi sejak 2012, tapi masih on-off dan belum pakai nama Cipta Sandang Nusantara. Tahun 2019, aku ikut kelas digital marketing yang diadakan oleh RWE. Dari situ aku ketemu dengan ekosistem ini. Yang menarik, Cipta Sandang Nusantara justru lebih dulu ada dibanding Ruang 412. Kita terbentuk tahun 2019, sedangkan Ruang 412 baru ada tahun 2020. Awalnya bergabung langsung dengan RWE, tapi karena bisnis-bisnis yang ada waktu itu tidak inline dengan agency RWE, ada yang jualan Macbook, ada influencer, ada konveksi seperti kita - akhirnya dibuatlah Ruang 412 sebagai rumah khusus untuk bisnis-bisnis non-agency. Jadi tahun 2020 ketika Ruang 412 terbentuk, CSN otomatis masuk ke dalamnya.

Pewawancara: Ada ngga motivasi utama mengikuti program inkubasi ini?

Narasumber: Jadi waktu itu aku dari ketemunya dulu ya, aku ketemu dengan ekosistem ini karena aku ikut kelas digital marketing yang diadakan RWE, dulu RWE sering banget bikin kelas gratisan di sini, ada kelas strategic, kelas marketing gitu 2019. Aku ikut kelas digital marketing. Di sisi lain aku sedang cari partner untuk usaha konveksiku, waktu itu usaha konveksiku baru bikin satu brand Namanya Gupala. Nah, aku sedang cari partner, mentor lah lebih tepatnya, nah ketemu mentor dari RWE. Kita ngobrol dan cocok, setelah itu kita bikin aja Cipta Sandang Nusantara. Motivasi utamanya pengen punya partner sekaligus mentor juga jadi biar ada yang diajak sharing

Pewawancara: Waktu awal bergabung dengan inkubasi Ruang 412, apakah ada kebutuhan digitalisasi yang mendesak untuk mengikuri program?

Narasumber: Waktu awal bergabung, belum terlalu memikirkan kebutuhan digital secara spesifik. Pemikiranku waktu itu sederhana: kalau aku bekerja sama dengan ekosistem ini yang punya agency RWE, secara otomatis kebutuhan digital pasti akan ditangani. Jadi ngga perlu khawatir soal aspek digital karena sudah ada yang handle. Yang aku butuhkan lebih ke insight strategis dan sharing untuk mengembangkan bisnis, bukan fokus ke digitalisasi dulu.

Pewawancara: Apa saja bentuk bantuan/dukungan yang diterima dari Ruang 412 selama proses inkubasi?

Narasumber: Support jelas kan 412 suka bikin apa namanya kelas-kelas, terus berjejaring kaya gitu gitu, nah itu kita pasti ikut, bikin namanya rtb (road to billionaire) itu ikut, terus itu yang program program ya, tapi selain itu buat day to day nya mereka selalu support lewat data analisis segala macam, finance, wip tiap

minggu, terus setiap 3bulaan ada quarter review, nah itu dapet semua. Dari program 412 yang diberikan ke kita, itukan mereka dapet data kita day to day dari yang kita lakuin harian nah dari yang kita lakuin harian tu dibreakdown tu, dianalisis, keluar outputnya jadi strategi, strategi apa berarti yang harus kita lakukan merespons dari insight data yang kita lakukan selama ini misalkan o jualan kaos marginnya tipis, kalo jualan tumbler marginnya lumayan nih, tapi ternyata lebih besar lagi kalo jualan produk produk buat nasabah prioritas dalam bentuk bokset nah it uterus dianalisis akhirnya terus keluar strategi bahwa untuk tahun ini kita yang jualan kaosnya kita rem jadi kita ganti yang box set aja kayakitu, nah itu akhirnya terus begitu, terus akhirnya keti berubah fokusnya ke box set itu otomatis sedikit banyak tuh berpengaruh tuh ke arah jalannya perusahaan csn terutama dari situ terus berubahlah jadi merchandise manajemen, terus sekarang berubah lagi jadi merchandise ekosistem kayak gitu

Pewawancara: Kalau untuk program, program atau kegiatan apa yang paling berdampak terhadap pengembangan usaha CSN?

Narasumber: Transform dari merchandise ke merchandise manajemen ke merchandise ekosistem itu luar biasa kalo menurutku. Mereka kasih leads, mereka kasih program, dan itu bagus bagus tapi yang palingaku hepi itu ada point of view lain ada insight insight baru, yang akhirnya terus csn ni bisa berkembang sampai dua kali transformasi bagiku ya dari merchandise bahkan merchandise apparel ke merchandise manajemen, merchandise manajemen ke merchandise ekosistem jadi empat kali perubahan bentuk, dan itu jelas peran dari ruang 412 salah satunya. Aku hepi karena ini yang ngga dipunyain temen-temenku di luar sana yang sesama

punya bisnis konveksi yang awalnya sama mereka masih di situ ngurusin konveksi, ketika mereka sekarang mungkin bingung orderan sepi, mereka ngelihat tempatku, ya mungkin orderan sablon sepi tapi kan perusahaanku masih punya revenue stream yg laen gitu. Kalau mau digaris bawahin, transformasi perusahaan ini yang paling berdampak.

Pewawancara: Apakah pendampingan yang diberikan Ruang 412 cukup relevan dengan kondisi CSN?

Narasumber: Sangat relevan. Bahkan lebih dari yang kubayangkan. Pendampingan tidak hanya fokus pada aspek teknis operasional, tapi lebih ke strategic thinking dan business development yang sangat kita butuhkan. Yang membuat relevan adalah treatmentnya jelas, mereka kan punya data ya, data itu data keuangan lah, data projek, data semuanya mereka punya, nah dari data itu kadang kalo kita yang diinternal csn itu kan kadang suka lupa ya saking sibuknya ngurusin teknis, ngurusin operasional itu yang kadang data data ini kita anggep tu nomer sekian. Nah di 412 tu justru engga mereka yang ngebaca data ini trus diterjemahin. Misalkan, projek yang marginnya paling kecil itu projek kaos, padahal selama ini kita yang masuk 80% itu kaos, tapi justru marginnya yang paling kecil. Dari situ Ruang 412 ngerekomendasiin kalo kita harus ngurangin kaos, kita ngga perlu effort cari klien untuk kaos. Tapi dibaca yang paling besar marginnya justru bikin platform, berarti kita fokusnya ke platform. Dari situ Namanya bukan csn merchandise lagi gitu.

Pewawancara: Bagaimana kualitas mentor, materi, dan fasilitas selama inkubasi?

Narasumber: Kualitas ya, sebenarnya kalo yang diberikan 412 tu kalo aku boleh bilang tu ada dua garis besar ya ada fisik dan nonfisik, fisik jelas kita ngantor fasilitas infrakstruktur, finance itu jelas kategori fisik dan itu kualitasnya menurutku ngga main-main, disini ngantornya semua ini bisa diakses gitu lho, dan ketika kita ngomongin akses kantor termasuk yang di dalemnya disini ada evo ada gove ada javas yg disini otomatis bisa kita akses juga jadi bener bener itu fasilitas yang luar biasa sih. nah kalau yg nonfisik itu leads, program, kan sering tim Ruang 412 itu kan keluar ke jakarta dinas kemana keluar daerah lah pokonya pulang itu pasti bawa leads, itu juga menurutku spesial lah, ngga semua orang bisa dapet kesempatan kek gitu, ibaratnya kita dah kayak disuapin nih, tinggal kadang kita kankadan masih mikir wah aku nggasuka nih makanannya, padahal tinggal makan aja kan dah disuapin gitu.

Pewawancara: Selama lima tahun bergabung dengan Ruang 412, tantangan utama seperti apa yang dihadapi selama menjalani program inkubasi?

Narasumber: Tantangan utama kita sebenarnya lebih ke internal - keterbatasan SDM. Tim CSN masih terbatas, jadi ketika ada leads baru masuk sementara kita sedang handle proyek yang sedang berjalan, kita sering kesulitan untuk follow up dengan cepat. Ini bukan masalah program inkubasinya, tapi lebih ke kapasitas kita untuk mengoptimalkan semua opportunity yang diberikan. Kadang kita merasa belum maksimal memanfaatkan semua dukungan yang ada karena keterbatasan sumber daya ini.

Pewawancara: Ada ngga kesulitan dalam menerapkan strategi digital yang diajarkan?

Narasumber: Sejauh ini cukup lancar. Untuk pengembangan website dan platform digital, kita bekerja sama dengan Javas sebagai engine-nya, sementara konsep dan desainnya dari CSN. Kolaborasi ini berjalan dengan baik. Bahkan sudah mengembangkan platform yang cukup kompleks seperti virtual run platform, yang tidak hanya sekadar website tapi sudah terintegrasi dengan sistem tracking, e-commerce, bahkan bisa connect dengan aplikasi Strava. Jadi tidak ada kendala berarti dalam implementasi digital.

Pewawancara: **Bagaimana cara menyikapi keterbatasan SDM atau teknologi dalam transformasi digital?**

Narasumber: Untuk teknologi, kita mengandalkan kolaborasi dengan Javas untuk technical development. Jadi keterbatasan teknologi bisa teratasi dengan baik. Untuk SDM, rencana kita adalah menambah orang di setiap divisi. Konsep tetap lean company dengan lean struktur, tapi orangnya jangan terlalu pelit. Misalnya di bawah bisdev akan ada tim khusus untuk develop proposal dan follow up leads, di bawah produksi ada yang khusus hitung HPP dan handle vendor. Intinya, tetap efisien tapi kerjanya tetap ke pegang.

Pewawancara: Sejauh mana perkembangan CSN setelah mengikuti program inkubasi?

Narasumber: Perkembangannya sangat signifikan. Yang paling terlihat adalah evolusi model bisnis CSN. Dari konveksi sederhana yang hanya mengerjakan kaos dan polo shirt, sekarang kita sudah menjadi merchandise ecosystem yang menangani berbagai aspek - dari apparel, non-apparel, event management, platform digital, bahkan sampai ke photobox dan virtual run platform. Jangkauan pasar juga

semakin luas. Kita tidak hanya melayani klien lokal, tapi sudah menangani event-event besar seperti Jogja Halal Fest, Jatim Halal Fest sebagai official merchandise mereka,

Pewawancara: Ada ngga perubahan signifikan dalam strategi bisnis selama pendampingan dari Ruang 412?

Narasumber: Perubahan bentuk dari konveksi menjadi merchandise ekosistem itu termasuk perubahan signifikan. kenapa kita namanya merchandise ekosistem, karena sekarang kita juga mainan hal-hal yang agak, mungkin sebagian orang agak aneh tapi itu menurutku masih relate sama merchandise kita sekarang jualan photobox yang difoto.in.id , kita megang license untuk diy jateng, ada di heha yang mungkin kamu denger sendiri di dalam ya itu, itu part of merchandise ekosistemna csn gitu, Dalam perjalanan kita harus agile ya maksudnya agile itu kenapa tadi juga akhirnya ngefek ke bentuk perusahaan yang lean company, karena ketika kita agile ada opportunity baru kita gampang tu bisa ngejar adjustnya dan untuk perubahan ini sebenarnya setengah setengah antara diplan atau engga, bahkan buat taun depan, ini aku udah punya plan lagi buat ngerubah csn

Pewawancara: Apakah program inkubasi ini sudah membantu CSB mewujudkan transformasi digital?

Narasumber: Kalau dilihat dari perjalanan kita, dari yang awalnya cuma konveksi tradisional yang ngurusin kaos dan polo shirt aja, sekarang kita udah bisa bikin platform virtual run platform, yang bisa terintegrasi sama sistem strava. virtual run yang kita jadikan sasaran jadi target segmen kita itu adalah kantor kantor, Sebenarnya kita mau jualan jersey sama Medali sebenarnya, cuma kita lewatnya

website virtual run platform virtual run itu, gitu. Sekarang kita punya ee tadi habis apparel non apparel, event platform kita sekarang punya platform merchandise yang bahkan kita juga terakhir bikin website untuk event yg bisa mantau transaksi sampai ke pengiriman. Nah sampe bahkan kita ngurusin itu sekarang, website

Pewawancara: Masukan apa yang ingin disampaikan untuk meningkatkan program inkubasi Ruang 412?

Narasumber: Mungkin kalau dari aku ya Kayaknya emang 412 itu perlu ditambah juga orangnya sih jadi memang ee selama ini kita tahu cuma ada beberapa orang gitu yakan, itu ketika 412 juga punya project sendiri mereka sedang full project sendiri itu kan jadi buat mereka internal sendiri aja kadang keteteran tuh apalagi ngurus BA BANYA gitu jadi kayaknya Emang di 412 perlu tambahan orang juga gitu

Pewawancara: Apakah ada niatan untuk melanjutkan kolaborasi dengan Ruang 412?

Narasumber: Sebenarnya masih, masih sebenarnya karena aku nganggep csn ya itu udah part of semesta jadi ya udah bagian ya semesta bagiannya 412 juga otomatis jadi ya udah jadi rumahnya CSN gitu.

4. Marketing Cipta Sandang Nusantara (DR)

Pewawancara: Di CSN, mendapat jobdesk dibagian apa?

Narasumber: Aku sekarang di marketing, dulunya di produksi, yang marketingnya baru aku, baru, baru per Agustus jalan september ini sih, kalau mau datanya lebih enak pas aku produksi mungkin ya, karena marketing aku belum lama,

Pewawancara: Kalau dulu di produksi seperti apa?

Narasumber: Produksi semuanya, jadi aku yang handle vendor, cari barang, cari bahan baku, cari produk, timeline, desain juga, kurang lebih gitu

Pewawancara: Ketika mengurus produksi ada nggak teknologi yang diperlukan?

Narasumber: Belum ada cuman tracker aja sih, tracker untuk mantau timeline aja fiturnya, cuma aku jarang ngisi, jadi belum optimal, cuma ada tracker, semua by whatsapp, semua by tektokan di tempat, kadan ada beberapa dari sopi, tidak ada via web yang terprogram gitu, direct langsung

Pewawancara: Untuk jobdesk yang baru ini, menjalaninya seperti apa?

Narasumber: Itu baru, belum bisa dibilang aku terjun langsung ke marketing, masih sebulan ini lebih banyak memetakan semua tapi didampingi dan dimentorin langsung, jadi tugas di awal ini juga kemaren digital marketing, cuman bener bener mulai september besok, karena csn ini kan B2C iyaa B2B iya jadi yang digital marketing lebih banyak B2C nya itu, nah di B2B nya baru door to door gitu kurang lebihnya

Pewawancara: Berarti kalo yang dimentoring langsung dari Ruang 412, mentoringnya seperti apa?

Narasumber: Iya ini apa ya, ya penugasan lah, kayak penugasan aku belajar digital marketing funneling segala macam, terus memetakan produk baru belum lama sih karena kemarin aku banyak bolosnya, nanti baru mau present produk yang mau kita kejar, waktu itu CSN masih punya satu tugas itu 1.000 produk pertama gitu, Nah yang Digital marketing nanti itu mau di Push buat ke situ dulu, 1.000 produk pertama ngejar akhir tahun ini gitu sih

Pewawancara: Untuk sekarang implementasinya masih memetakan begitu ya?

Narasumber: Sampai sekarang masih memetakan belum sampai bener bener push di sosmed, push di ads belum, cuman ada rencana begitu kayak mengoptimalkan linked in untuk B2B nya pengoptimalan tiktok sama instagram threads gitu untuk B2C nya, gitu sih, baru gitu, paling nanti kebayangnya pake landing page landing page yang bisa tracking segala macem yang gampang buat orang langsung beli ngga model pake shopi atau apa tp pake landing page, di luaran kayak kalo kamu kenal mayar atau apa itu.

Pewawancara: Ada kendala ngga yang dari produksi kemudian secara tiba-tiba berganti menjadi marketing?

Narasumber: Ya tentu ada, banyak, lebih banyak di, ya karena aku tu orang dibalik layar ya dari desainer kemudian produksi itu masih enak karena aku pernah beberapa kali ngurusin produk apparel gitu kaos segala macem dulu jaman jaman kuliah, jadi adaptasinya tu ngga lama gitu, cepet, karena memang udah tau to, cuman penyesuaian aja harus keliling segala macem itu sudah aman, nah ketika produksi ke marketing itu cukup berat karena aku gada background marketing trus ngomong trus persuasi orang , negosiasi itu jadi kelemahanku, karena aku lebih banyak di produksi sejauh ini sih, gitu

Pewawancara: Cara menyikapi kendala tersebut seperti apa?

Narasumber: menyikapinya ya belajar sih pasti kayak yang tadi tu, digital marketing kan aku mulainya dari nol trus nanya nanya orang, tanya temen di RWE, tanya temen dulu yang marketing juga, trus konsultasi sama mentor Ruang 412, ya teknologi yang tak pake AI, chat gpt, konsultasi ke chat gpt gitu, nanya nanya,

bahkan konsep yang tadi B2C tu tanyak dan bantu di chat gpt. itu sangt membantu sih, aku jadi kebayang road mapnya, kebayang step stepnya.

Pewawancara: Ada ngga saran kedepan untuk ruang 412?

Narasumber: Karena aku baru join, dan belum lama di sini, udah cukup bagus sih sejauh ini, karena peran-peran tadi udah dibantu temen-temen, karna ba ba juga yang harus berperan aktif untuk menyapa untuk dibantu