

PEMBERDAYAAN STRATEGIS UKM KREATIF TRADISIONAL MELALUI KOLABORASI PENTA HELIX DI KOTA MEDAN

Inggrita Gusti Sari Nasution^{1*}, Frida Ramadini²

^{1,2} Universitas Sumatera Utara
inggrita.gusti@usu.ac.id^{1*}, frida.ramadini@usu.ac.id²

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis strategi pengembangan sektor usaha kecil dan menengah kreatif tradisional pada subsektor batik, tenun, dan bordir di kota Medan dengan menggunakan pendekatan SWOT dan model kolaboratif Penta Helix. Melalui metode kualitatif berbasis wawancara, observasi, serta FGD, penelitian ini menyatakan ketimpangan antar sektor dan lemahnya integrasi kebijakan pemerintah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kolaborasi efektif antar akademisi, bisnis, pemerintah, komunitas, dan media menjadi kunci transformasi Usaha Kecil Menengah menuju ekosistem inovatif yang adaptif dan berkelanjutan. Penelitian ini menegaskan urgensi tata kelola kolaboratif dalam memperkuat ekonomi budaya daerah non-metropolitan.

Kata Kunci: UKM Kreatif Tradisional, Analisis SWOT, Model Penta Helix

ABSTRACT

This study analyzes development strategies for the traditional creative small and medium enterprises sector specifically in the batik, weaving, and embroidery subsectors in Medan City using the SWOT approach and collaborative Penta Helix model. Employing a qualitative method through interviews, observations, and focus group discussions (FGDs), the study identifies cross-sectoral disparities and weak integration of government policies. The findings reveal that effective collaboration among academia, business, government, community, and media is the key to transforming small and Medium-sized Enterprises toward an adaptive and sustainable innovative ecosystem. This research underscores the urgency of collaborative governance in strengthening the cultural economy of non-metropolitan regions.

Keywords: Traditional Creative SMEs, SWOT Analysis, Penta Helix Model

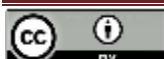
PENDAHULUAN

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) memegang peranan sentral dalam struktur perekonomian Indonesia, menopang ketahanan ekonomi serta menjaga stabilitas ekonomi nasional. Menurut laporan Kementerian Koperasi dan UKM RI (2024), lebih dari 99% unit usaha di Indonesia tergolong UKM, yang menyumbang sekitar 61,1% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional serta menyerap hampir 97% tenaga kerja.

Dalam konteks ekonomi kreatif, UKM bukan hanya berperan sebagai penggerak ekonomi, tetapi juga sebagai agen pelestari budaya lokal, khususnya pada subsektor kreatif tradisional seperti batik, tenun dan bordir yang merupakan warisan budaya bangsa. Data Bekraf dan BPS (2023) menunjukkan bahwa subsektor ini menyumbang 17,9% dari total kontribusi ekonomi kreatif nasional, di mana produk berbasis budaya lokal memberikan kontribusi yang signifikan. UKM di subsektor ini juga menjadi sumber

lapangan kerja bagi masyarakat, khususnya di wilayah pedesaan dan pinggiran kota.

UKM kreatif tradisional Indonesia menghadapi tantangan yang kompleks. Globalisasi, disrupsi teknologi, dan pergeseran preferensi konsumen ke arah produk modern dan digital menjadi tekanan utama. Kondisi ini semakin menantang bagi kota-kota non-metropolitan di Indonesia termasuk di Kota Medan. Sebagai kota terbesar di luar Pulau Jawa, Kota Medan memiliki potensi besar dalam pengembangan UKM berbasis budaya berkat keberagaman etnis dan warisan kultural. Namun, potensi tersebut belum dimanfaatkan secara optimal. UKM kreatif tradisional di Kota Medan masih menghadapi berbagai kendala, seperti keterbatasan dalam akses bahan baku, teknologi produksi, kapasitas sumber daya manusia, serta lemahnya sinergi antara UKM dan pemangku kepentingan. Dukungan dari pemerintah daerah dan institusi terkait belum terlembaga secara sistematis. UKM kreatif tradisional di Kota



Medan perlu menyusun strategi untuk keberlanjutan usaha dan meningkatkan daya saing dengan cara bersinergi dengan pemangku kepentingan.

Selama ini, model Triple Helix dan Quaduple Helix telah menjadi rujukan dalam pengembangan inovasi dan kewirausahaan (Harwiki & Malet, 2020 ; Widjajanti et al., 2020 ; Nova et al., 2023). Namun, pendekatan ini dinilai belum cukup dalam menangkap kompleksitas sosial-budaya dan kebutuhan partisipasi aktor yang terlibat. Untuk mengatasi tantangan yang kompleks ini, model Penta Helix sangat relevan diimplementasikan sebagai kerangka kerja komprehensif untuk mendorong inovasi dan strategi pengembangan UKM kreatif tradisional. Pendekatan Penta Helix yang melibatkan unsur komunitas dan media selain akademisi, bisnis dan pemerintah menjadi lebih relevan dalam mengembangkan ekosistem kewirausahaan yang inklusif dan berkelanjutan (Sudiana et al., 2020; Yunus et al., 2021; Fitriani & Fahmi, 2022). Model ini diharapkan dapat membantu UKM naik kelas, meningkatkan daya saing, sekaligus memperluas pasar lokal hingga global. Pendekatan ini juga sejalan dengan prinsip *collaborative governance* yang menekankan pentingnya partisipasi multi aktor dalam perumusan dan pelaksanaan pembangunan ekonomi.

Untuk merancang strategi pengembangan UKM, pendekatan analisis SWOT dapat dimanfaatkan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang dihadapi. Melalui metode ini, strategi yang dihasilkan dapat disusun secara lebih kontekstual, tepat sasaran, dan aplikatif (Kotler et al., 2017). Analisis SWOT dapat dijadikan sebagai alat bagi UKM untuk mengatasi berbagai tantangan dan memanfaatkan peluang untuk pertumbuhan dan keberlanjutan (Thamrin et al., 2017; Hendrati et al, 2024). Analisis SWOT menjadi panduan strategis dalam proses pengambilan keputusan yang mendukung pertumbuhan, daya saing, dan keberlanjutan usaha.

Sejauh ini beberapa studi terdahulu yang menganalisis tentang strategi pengembangan UKM kreatif tradisional dengan model Penta Helix telah dilakukan (Tonkovic, Veckie & Veckie, 2015; Halibas et al., 2017). Studi terdahulu juga telah menganalisis strategi UKM kreatif tradisional dengan menggunakan analisis SWOT (Ramadini & Nasution, 2019; Budhi et al., 2020; Firdaus et al., 2025). Namun sebagian besar studi terdahulu menganalisis model Penta Helix

secara kolektif, tanpa menganalisis interaksi yang spesifik. Selain itu masih terbatas studi yang menganalisis strategi UKM tradisional dengan model Penta Helix dan analisis SWOT secara komprehensif.

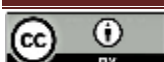
Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan UKM kreatif tradisional khususnya subsektor batik, tenun, dan bordir di Kota Medan dengan mengintegrasikan pendekatan analisis SWOT dan model kolaboratif Penta Helix. Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan model pemberdayaan yang adaptif bagi UKM kreatif tradisional tersebut serta mampu membentuk ekosistem kewirausahaan budaya yang berkelanjutan dan berbasis pada potensi lokal.

Studi sebelumnya tentang Penta Helix pada UKM kreatif cenderung menganalisis kolaborasi secara umum tanpa integrasi mendalam dengan analisis SWOT sektoral, sehingga kurang kontekstual untuk subsektor tradisional seperti batik dan tenun di wilayah non-metropolitan. Misalnya, penelitian di Solo menyoroti dinamika kolaborasi tapi gagal mengukur posisi strategis internal-eksternal per subsektor, meninggalkan gap dalam strategi adaptif berbasis data kuantitatif SWOT. Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan menggabungkan matriks IFAS-EFAS pada Penta Helix khusus untuk Medan, yang menunjukkan strategi SO dominan untuk batik-tenun versus WT untuk bordir.

State of the art menempatkan penelitian ini sebagai kontribusi unik karena mengintegrasikan Penta Helix dengan SWOT secara komprehensif, berbeda dari studi kolektif seperti di Samarinda yang hanya deskriptif tanpa pemetaan kuadran strategis. Pendekatan ini menonjol dibandingkan analisis parsial di Malang atau Jember, di mana fokus terbatas pada peningkatan kinerja tanpa benchmarking antar-subsektor. Inovasi utama adalah model kolaboratif yang kontekstual untuk kota multikultural seperti Medan, memperkaya literatur dengan implikasi replikasi untuk ekonomi budaya lokal.

TINJAUAN PUSTAKA

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) memiliki peran strategis dalam pembangunan ekonomi nasional, terutama dalam penciptaan lapangan kerja dan distribusi pendapatan yang lebih merata. Berdasarkan laporan Kementerian Koperasi dan UKM RI (2024), UKM berkontribusi sebesar 61,1% terhadap PDB nasional dan menyerap hampir 97% tenaga kerja Indonesia. Dalam



konteks ekonomi kreatif, UKM berperan ganda sebagai pelaku ekonomi sekaligus pelestari nilai-nilai budaya lokal, khususnya dalam subsektor batik, tenun, dan bordir yang menyumbang 17,9% dari total kontribusi ekonomi kreatif nasional (Bekraf & BPS, 2023). Penerapan strategi bisnis yang tepat menjadi syarat utama bagi pertumbuhan dan keberlangsungan UKM di sektor batik, tenun, dan bordir. Kemampuan beradaptasi, berinovasi, serta mengoptimalkan jaringan kolaboratif menjadi faktor kunci dalam mendorong kemajuan usaha.

Model Penta Helix dapat digunakan untuk mengatasi tantangan UKM yang kompleks serta mendorong inovasi dan keberlanjutan usaha. Model Penta Helix terbentuk seiring dengan pengembangan model Triple Helix (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000 ; Ranga & Etzkowitz, 2013) dan Quadruple Helix (Afonso, Monteiro, & Thompson, 2012 ; Widjayanti & Sugianto, 2020) dengan menambahkan komunitas dan media untuk memperkuat ekosistem inovasi (Tonkovic et al., 2015 ; Morrar & Arman, 2024) dan membentuk ekosistem inovasi yang lebih terbuka, partisipatif, dan inklusif (Yunus et al., 2021; Fitriani & Fahmi, 2022).

Model Penta Helix merupakan model yang dapat digunakan untuk mendorong inovasi, mengatasi tantangan sosial dan perkembangan ekonomi melalui kolaborasi dan sinergi lima pemangku kepentingan yang melibatkan akademisi, bisnis, pemerintah, masyarakat (komunitas) dan media (Muhyi et al., 2017; Sudiana, et al., 2020 ; Caraka et al., 2024). Akademisi berperan untuk menyediakan pengetahuan dan kemampuan riset. Bisnis bertindak sebagai penggerak teknologi dan inovasi dan pemanfaatan sumber daya. Pemerintah berperan dalam merumuskan kebijakan dan memberikan dukungan regulasi. Masyarakat berpartisipasi dan berkontribusi pada inovasi sosial. Media berperan untuk menyebarluaskan informasi dan menjembatani komunikasi antara pemangku kepentingan dan masyarakat.

Pengembangan ekonomi kreatif memerlukan sinergi dan kolaborasi Penta Helix yang berkelanjutan dengan melibatkan akademisi, pemerintah, bisnis, masyarakat dan media (Prajanti, et al., 2023 ; Caraka et al., 2024 ; Morrar & Arman, 2024). Integrasi komprehensif dalam model ini dapat menciptakan ekosistem inovasi yang sangat sesuai dengan kebutuhan usaha dengan menggabungkan berbagai dimensi meliputi kebijakan, pengetahuan, pasar, budaya,

dan komunikasi. Model Penta Helix menjadi landasan teori yang kokoh untuk menganalisis antara berbagai pemangku kepentingan dalam industri kreatif dan sangat relevan bagi UKM batik, tenun, dan bordir di Indonesia khususnya di kota Medan.

Pendekatan *collaborative governance* mendukung prinsip-prinsip Penta Helix dengan menekankan partisipasi aktif para pemangku kepentingan dalam merancang dan melaksanakan kebijakan publik yang adaptif dan kontekstual (Ansell & Gash, 2008, Afandi et al, 2022). Dalam konteks UKM kreatif, pendekatan ini menjadi penting untuk membangun kepercayaan lintas sektor dan meningkatkan efektivitas program pemberdayaan.

Selain itu, konsep cultural entrepreneurship menekankan bahwa kewirausahaan berbasis budaya tidak hanya berorientasi pada penciptaan nilai ekonomi, tetapi juga pada transformasi identitas budaya dalam konteks global (Lounsbury & Glynn, 2001). Produk-produk tradisional seperti batik dan tenun tidak sekadar komoditas, tetapi mengandung narasi historis dan simbolisme budaya yang dapat menjadi pembeda dalam pasar yang kompetitif. Oleh karena itu, inovasi produk, storytelling, dan digitalisasi menjadi instrumen penting dalam meningkatkan daya saing UKM (Sutanto et al., 2022). Dalam berwirausaha UKM tidak hanya mengejar profit tetapi juga memperhatikan pelestarian budaya, identitas lokal, dan keberlanjutan usaha (Permatasari et al., 2022). Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan UKM tidak hanya berdampak pada aspek ekonomi, tetapi juga berkontribusi terhadap keberlanjutan sosial dan budaya komunitas di sekitarnya.

Teori open innovation menegaskan bahwa UKM, sebagai entitas dengan sumber daya terbatas, memerlukan kolaborasi eksternal untuk mendorong inovasi dan keberlanjutan (Chesbrough, 2006). Kolaborasi ini dapat melibatkan akademisi dalam riset desain, media dalam promosi naratif, dan komunitas dalam peran sebagai pengembangan inovasi UKM.

Untuk menyusun strategi pengembangan, analisis SWOT merupakan pendekatan yang relevan dalam memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi UKM. Metode ini memungkinkan penyusunan strategi berbasis konteks yang lebih akurat dan aplikatif (Kotler et al., 2017 ; Anggraeni & Yulia, 2022). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa UKM yang mampu mengoptimalkan kekuatan lokal dan membangun kolaborasi eksternal cenderung

memiliki ketahanan dan keberlanjutan yang lebih tinggi (Ardiansyah & Suhendra, 2021). Analisis SWOT menjadi salah satu alat yang banyak digunakan oleh usaha kecil maupun perusahaan besar (Pereira et al, 2021). Analisis SWOT membantu UKM dalam merencanakan dan mengimplementasikan langkah-langkah yang efektif, sehingga dapat menghadapi tantangan dengan kesiapan yang lebih baik (Rakhmansyah et al, 2022 ; Situmorang, 2024). UKM perlu menyiapkan diri secara lebih matang dan adaptif dalam menghadapi dinamika bisnis.

Kota Medan sebagai kota non-metropolitan menghadirkan tantangan dan peluang tersendiri dalam UKM berbasis budaya. Kota Medan memiliki kekayaan sosial-budaya, modal sosial, dan keragaman komunitas yang menjadi aset penting bagi pengembangan ekonomi kreatif. Pendekatan Local Economic Development (LED) menekankan pentingnya strategi pembangunan berbasis potensi lokal yang dilaksanakan secara partisipatif dan inklusif (Blakely & Leigh, 2013). Integrasi pendekatan LED dengan model Penta Helix dapat

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus eksploratif yang bertujuan untuk memahami secara mendalam dinamika pemberdayaan UKM kreatif tradisional di Kota Medan dalam konteks kolaborasi lintas sektor melalui model Penta Helix. Pendekatan ini dipilih untuk memungkinkan eksplorasi atas kompleksitas sosial dan kelembagaan yang tidak dapat ditangkap secara memadai oleh metode kuantitatif. Kota Medan dipilih sebagai lokasi studi secara purposif karena merepresentasikan wilayah non-metropolitan dengan keberagaman budaya, potensi industri kreatif, dan sekaligus tantangan struktural yang khas.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah UKM tradisional subsektor batik, tenun, dan bordir yang telah beroperasi secara aktif dan memiliki keterlibatan dalam ekosistem ekonomi kreatif lokal. Sebelas UKM yang tersebar di Kota Medan menjadi subjek utama penelitian, terdiri dari lima unit usaha batik, tiga unit usaha tenun, dan tiga unit usaha bordir. Sampel ditentukan secara jenuh untuk memastikan keterwakilan penuh dari populasi sasaran yang relevan dengan tujuan studi.

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa teknik yang saling melengkapi untuk meningkatkan kedalaman dan validitas temuan.

Teknik pertama adalah wawancara mendalam dengan pelaku usaha dan aktor Penta Helix, termasuk akademisi, pemerintah daerah, komunitas budaya, dan media lokal. Teknik kedua adalah observasi partisipatif terhadap proses produksi dan interaksi kelembagaan di masing-masing UKM untuk menangkap konteks operasional yang tidak selalu terungkap melalui wawancara. Diskusi kelompok terarah (Focus Group Discussion) juga dilakukan untuk memfasilitasi pertukaran perspektif antar pemangku kepentingan dan mengidentifikasi potensi sinergi strategis. Sebagai pelengkap, dilakukan pula studi pembandingan (benchmarking) ke beberapa kota lain seperti Jakarta, Bogor, dan Bandung guna mengkaji praktik-praktik pengembangan UKM kreatif yang telah lebih maju.

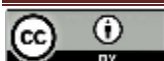
Data yang diperoleh dianalisis melalui pendekatan induktif dengan merujuk pada tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sebagaimana dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2014). Untuk mendukung analisis strategis, diterapkan pula analisis SWOT guna memetakan faktor internal dan eksternal dari masing-masing subsektor UKM. Matriks IFAS dan EFAS digunakan dalam mengukur bobot dan skor variabel strategis, yang selanjutnya dipetakan ke dalam kuadran SWOT untuk menentukan arah strategi pengembangan yang sesuai. Proses interpretasi hasil SWOT dikontekstualisasikan ke dalam kerangka kerja Penta Helix agar strategi yang dihasilkan mencerminkan sinergi antar unsur aktor dalam penguatan UKM kreatif lokal.

Keabsahan data dijaga melalui penerapan prinsip validitas kualitatif yang mencakup kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Triangulasi teknik dan sumber digunakan untuk memastikan konsistensi temuan, sedangkan member checking dilakukan dengan pelaku usaha untuk mengonfirmasi hasil interpretasi. Dengan demikian, metodologi penelitian ini dirancang secara sistematis untuk menghasilkan temuan yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan relevan secara praktis dalam konteks pengembangan ekonomi kreatif berbasis budaya lokal.

PEMBAHASAN

Permasalahan Utama UKM Kreatif Tradisional di Kota Medan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa masing-masing subsektor UKM batik, tenun, dan bordir menghadapi tantangan struktural dan



operasional yang berbeda namun saling berkaitan.

Tabel 1. Analisis SWOT UKM Batik, Tenun, dan Bordir

Aspek	Batik	Tenun	Bordir
Strengths (Kekuatan)	- Motif etnik khas Medan - Dukungan komunitas lokal - Modal usaha mandiri - Diversifikasi produk	- Tersedia tenaga pengrajin lokal - Bahan baku mudah diperoleh - Totalitas wirausaha tinggi	- Kemampuan teknis menjahit - Jaringan pelanggan lokal - Produksi cepat dan fleksibel
Weaknesses (Kelemahan)	- Ketergantungan bahan baku dari Jawa - SDM terbatas dan kurang terampil - Pemasaran belum digital	- Kualitas hasil produksi belum konsisten - Profesionalisme tenaga kerja rendah	- Desain monoton, kurang inovasi - Minim promosi dan motivasi wirausaha
Opportunities (Peluang)	- Tren fesyen lokal meningkat - Dukungan kebijakan ekonomi kreatif - Promosi melalui media digital dan event budaya	- Dukungan BI dan dinas koperasi - Kolaborasi akademisi dan komunitas - Potensi wisata edukasi tenun	- Permintaan pasar domestik tinggi - Digitalisasi promosi melalui media sosial
Threats (Ancaman)	- Persaingan produk batik luar daerah - Harga bahan baku meningkat - Preferensi pasar modern	- Produk massal industri besar - Regenerasi pengrajin menurun	- Persaingan harga produk impor - Kurang dukungan pemerintah daerah

Pada subsektor batik, hambatan utama terletak pada keterbatasan tenaga kerja terampil dan lemahnya kapasitas inovasi desain. Sebagian besar pengrajin hanya mereplikasi motif yang sudah ada tanpa pemahaman mendalam terhadap filosofi budaya sebagai khas batik khas Medan. Ketergantungan terhadap bahan baku dari Pulau Jawa turut meningkatkan biaya produksi dan menurunkan efisiensi usaha.

Subsektor tenun menghadapi tantangan dalam hal kualitas hasil produksi yang belum konsisten, serta rendahnya profesionalisme dan loyalitas tenaga kerja. Dukungan pemerintah dinilai belum maksimal, terutama dalam hal pelatihan dan pembentukan komunitas kreatif tenun. Konsumen pun belum memiliki apresiasi yang memadai terhadap nilai budaya tenun, yang menyebabkan permintaan pasar stagnan.

Sementara itu, subsektor bordir menunjukkan

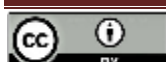
keterbatasan paling signifikan dalam hal inovasi produk, strategi pemasaran, dan orientasi usaha. Produk yang dihasilkan kurang memiliki karakter diferensial dan cenderung mengandalkan desain umum yang sudah beredar di pasar. Lemahnya motivasi ekspansi dan minimnya pemanfaatan media digital menjadi faktor pembatas utama dalam memperluas jangkauan pasar.

Temuan-temuan ini sejalan dengan penelitian Ramadini dan Nasution (2016), yang menekankan bahwa keterbatasan sumber daya manusia, akses bahan baku, dan lemahnya strategi pemasaran merupakan hambatan umum dalam pengembangan UKM berbasis budaya. Secara struktural, ketiga subsektor UKM tradisional di Medan masih berada pada kondisi suboptimal yang memerlukan intervensi strategis berbasis kolaborasi lintas sektor.

Analisis SWOT: Penetapan Posisi Strategis Tiap Subsektor

Tabel 2. Faktor-Faktor Kekuatan dan Kelemahan UKM Batik di Kota Medan

Faktor-Faktor Strategi Internal	SP	K	SPxK	BOBOT	RATING	SKOR
Kekuatan (S)						
1. Keunikan produk yang menggunakan motif etnik	3	8	24	0,15	4	0,6
2. Mengandalkan modal sendiri	1	8	8	0,05	3	0,15



3. Adanya diversifikasi produk	2	8	16	0,1	3	0,3
4. Karya seni yang menggambarkan keragaman budaya khas Sumut	4	8	32	0,2	4	0,8
Sub Total			40	0,5		1,85
Kelemahan (W)						
1. Jumlah dan ketersediaan pengrajin yang sulit didapat	3	8	24	0,15	2	0,30
2. Kurangnya totalitas berwirausaha	4	8	32	0,2	1	0,2
3. Bahan baku dan peralatan yang didatangkan dari Pulau Jawa	1	8	8	0,05	1	0,05
4. Promosi belum maksimal	2	8	16	0,1	2	0,2
Sub Total						0,75
Total			160	0,5		2,6

Tabel 3. Faktor-Faktor Peluang dan Ancaman UKM Batik di Kota Medan

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	SP	K	SPxK	BOBOT	RATING	SKOR
Peluang (O)						
1. Keberadaan batik sebagai warisan budaya	2	8	16	0,1	3	0,3
2. Daya tarik wilayah						
3. Adanya kerjasama dengan instansi pemerintah dan swasta	1	8	8	0,05	3	0,15
	4	8	32	0,2	4	0,8
4. Adanya event-event sebagai ajang promosi	3	8	24	0,15	4	0,6
SUB TOTAL				0,5		1,85
Ancaman (T)						
1. Konsumen masih enggan menggunakan batik	2	8	16	0,1	2	0,2
2. Persaingan dengan batik Jawa	1	8	8	0,05	2	0,1
3. Kurangnya dukungan pemerintah setempat	4	8	32	0,2	1	0,2
4. Belum ada komunitas batik	3	8	24	0,15	1	0,15

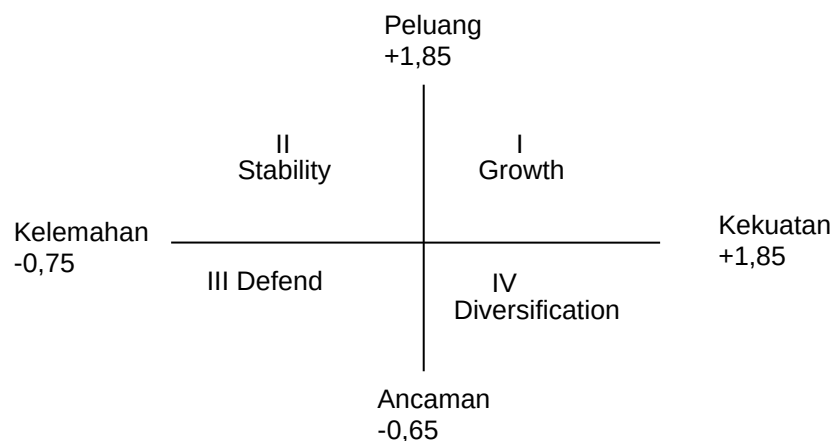


Diagram Kartesius SWOT Batik

Tabel 4. Faktor-Faktor Kekuatan dan Kelemahan UKM Tenun

Faktor-Faktor Strategi Internal	SP	K	SPxK	BOBOT	RATING	SKOR
Kekuatan (S)						
1. Ketersediaan pengrajin tenun	3	8	24	0,15	3	0,45
2. Totalitas berwirausaha	4	8	32	0,2	4	0,8
3. Diversifikasi produk	2	8	16	0,1	3	0,3
4. Bahan baku mudah didapat	1	8	8	0,05	3	0,15
Sub Total						1,7
Kelemahan (W)						
1. Kualitas pengrajin rendah	4	8	32	0,2	2	0,4
2. Harga pokok tidak bisa rendah	1	8	8	0,05	1	0,05
3. Tenaga pemasar sedikit	3	8	24	0,15	2	0,3

4. Pemanfaatan sosial media belum maksimal	2	8	16	0,1	1	0,1
Sub Total						0,85
Total			160	1,00		2,55

Tabel 5. Faktor-Faktor Peluang dan Ancaman UKM Tenun

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	SP	K	SPxK	BOBOT	RATING	SKOR
Peluang (O)						
1. Peluang warisan budaya	4	8	32	0,2	4	0,8
2. Daya tarik wilayah	1	8	8	0,05	2	0,10
3. Kerjasama dengan Bank Indonesia	2	8	16	0,1	4	0,4
4. Mempunyai galeri	3	8	24	0,15	4	0,6
SUB TOTAL						1,9
Ancaman (T)						
1. Dukungan pemerintah yang belum optimal	4	8	32	0,2	2	0,4
2. Birokrasi berbelit-belit						
3. Mindset konsumen akan produk tenun	2	8	16	0,1	1	0,1
4. Belum adanya komunitas	1	8	8	0,05	3	0,15
	3	8	24	0,15	3	0,45
Sub Total						1,1
Total			160	1,00		3,0

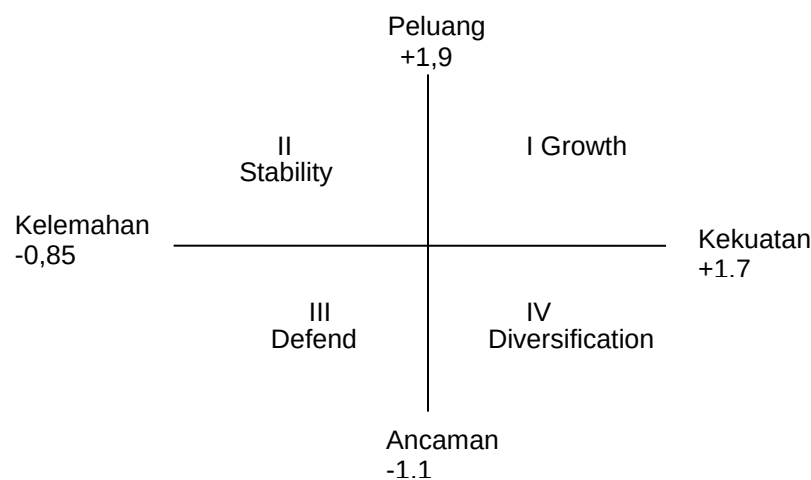


Diagram Kartesius SWOT Tenun

Hasil analisis SWOT kuantitatif menunjukkan bahwa subsektor batik dan tenun berada pada Kuadran I (strategi SO–*Strength-Opportunity*), dengan nilai skor tertinggi masing-masing 3,7 dan 3,6. Artinya, subsektor ini memiliki kekuatan internal dan peluang eksternal yang cukup besar untuk dikembangkan secara

agresif. Kekuatan utama berada pada keberadaan pengrajin lokal, keunikan desain berbasis kearifan lokal, serta keberadaan pasar domestik yang potensial. Peluang eksternal berasal dari meningkatnya minat terhadap produk lokal, dukungan kelembagaan, dan tren ekonomi berbasis budaya

Tabel 6. Faktor-Faktor Kekuatan dan Kelemahan UKM Bordir

Faktor-Faktor Strategi Internal	SP	K	SPxK	BOBOT	RATING	SKOR
Kekuatan (S)						
1. Menggunakan Modal Sendiri	2	8	16	0,1	2	0,2
2. Bahan Baku yang Mudah Didapat	3	8	24	0,15	2	0,3
3. Harga Dapat Dijual Tinggi	1	8	8	0,05	2	0,1
4. Ketersediaan Pengrajin	4	8	32	0,2	3	0,6
Sub Total						1,2

Kelemahan (W)						
1. Kualitas Produk Masih Rendah	2	8	16	0,1	3	0,3
2. Totalitas Berwirausaha	4	8	32	0,2	4	0,8
3. Tergantung pada Mesin Cina	1	8	8	0,05	2	0,1
4. Belum Punya Karakter yang Kuat	3	8	24	0,15	4	0,6
Sub Total						1,8
Total			160	1,00		3,0

Tabel 7. Faktor-Faktor Peluang dan Ancaman UKM Bordir

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	SP	K	SPxK	BOBOT	RATING	SKOR
Peluang (O)						
1. Sering Ada Pelatihan	2	8	16	0,1	2	0,2
2. Peminat Produk Banyak	4	8	32	0,2	2	0,4
3. Produk Dpat Didiversifikasikan	3	8	24	0,15	2	0,3
4. Pemanfaatan Kemajuan Teknologi	1	8	8	0,05	1	0,05
Sub Total						0,95
Ancaman (T)						
1. Produk Sejenis Dijual dengan Harga Murah	4	8	32	0,2	2	0,4
2. Saingan dari Luar Daerah	3	8	24	0,15	3	0,45
3. Konsumen Enggan dengan Bordir Medan	1	8	8	0,05	2	0,1
4. Kurang Perhatian dari Pemerintah	2	8	16	0,1	2	0,2
Sub Total						1,15
Total			160			2,1

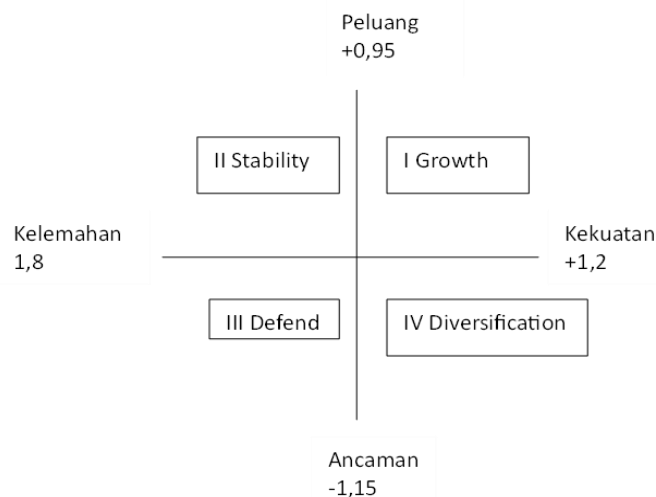


Diagram Kartesius SWOT Bordir

Subsektor bordir menempati Kuadran III (strategi WT – *Weakness-Threat*) dengan skor tertinggi 2,95. Posisi ini mencerminkan kebutuhan akan strategi bertahan yang menekankan pada perbaikan kelemahan internal dan mitigasi ancaman eksternal. Bordir lokal dihadapkan pada tantangan berupa rendahnya kualitas produk, keterbatasan modal, serta persaingan dari produk serupa yang lebih murah dari luar daerah. Oleh karena itu strategi yang relevan mencakup restrukturisasi usaha, pelatihan desain, dan integrasi dengan media promosi digital untuk

memperkuat citra produk.

Analisis SWOT ini sejalan dengan pendekatan Kotler et al. (2017), yang menekankan pentingnya strategi berbasis konteks sektoral. Strategi SO pada batik dan tenun memperkuat keunggulan lokal untuk mendorong ekspansi, sementara strategi WT pada bordir menunjukkan pentingnya stabilisasi internal dalam menghadapi tekanan pasar. Berdasarkan analisis matrix SWOT untuk ketiga subsektor adalah sebagai berikut:

Tabel 8. Kombinasi Strategi Kuantitatif UKM Batik

IFAS EFAS	KEKUATAN (STRENGTH = S)	KELEMAHAN (WEAKNESS = W)
PELUANG (OPPORTUNITIES = O)	Strategi SO $1,85 + 1,85$ $= 3,7$	Strategi WO $0,75 + 1,85$ $= 2,6$
ANCAMAN (THREAT = T)	Strategi ST $1,85 + 0,65$ $= 2,5$	Strategi WT $0,75 + 0,65$ $= 1,4$

Tabel 9. Kombinasi Strategi Kuantitatif UKM Tenun

IFAS EFAS	KEKUATAN (STRENGTH = S)	KELEMAHAN (WEAKNESS = W)
PELUANG (OPPORTUNITIES = O)	Strategi SO $1,7 + 1,9$ $= 3,6$	Strategi WO $0,85 + 1,9$ $= 2,75$
ANCAMAN (THREAT = T)	Strategi ST $1,7 + 1,1$ $= 2,8$	Strategi WT $0,85 + 1,1$ $= 1,95$

Tabel 10. Kombinasi Strategi Kuantitatif UKM Bordir

IFAS EFAS	KEKUATAN (STRENGTH = S)	KELEMAHAN (WEAKNESS = W)
PELUANG (OPPORTUNITIES = O)	Strategi SO $1,2 + 0,95$ $= 2,15$	Strategi WO $1,8 + 0,95$ $= 2,75$
ANCAMAN (THREAT = T)	Strategi ST $1,2 + 1,15$ $= 2,35$	Strategi WT $1,8 + 1,15$ $= 2,95$

Berdasarkan analisis SWOT kuantitatif terhadap UKM kreatif batik, tenun, dan bordir di Kota Medan, masing-masing subsektor memiliki kekuatan dan peluang signifikan, namun juga menghadapi kelemahan dan ancaman yang beragam. UKM batik menonjol melalui keunikan motif etnik dan diversifikasi karya seni khas Sumatera Utara. Dengan skor kekuatan dan peluang sebesar +1,85, strategi utama yang diusulkan adalah strategi SO, yaitu pemanfaatan keunikan produk untuk meraih peluang promosi serta dukungan pemerintah dan sektor swasta.

Hasil analisis SWOT yang menempatkan batik dan tenun pada strategi SO selaras dengan grand theory Penta Helix, di mana kekuatan lokal seperti motif etnik dimaksimalkan melalui kolaborasi akademisi (riset desain) dan media (promosi digital), sebagaimana divalidasi dalam pengembangan konsep ABGCM. Strategi WT bordir mencerminkan collaborative governance dengan menuntut regulasi pemerintah dan komunitas untuk mitigasi ancaman impor, mirip dinamika di Samarinda di mana aktor penta mempercepat pemulihan UKM. Integrasi open innovation terbukti dalam sinergi bisnis-komunitas untuk diversifikasi, yang

meningkatkan ekosistem inovatif Medan sesuai evolusi helix dari triple ke penta.

UKM tenun menunjukkan skor kekuatan sebesar +1,7 dan peluang sebesar +1,9, yang menunjukkan kapasitas pertumbuhan tinggi melalui strategi SO. Faktor internal yang mendukung adalah ketersediaan pengrajin dan kemudahan akses bahan baku, sementara peluang eksternal seperti kerjasama dengan Bank Indonesia dan keberadaan galeri menjadi modal penting. Sementara itu, UKM bordir, meskipun menghadapi kelemahan internal yang lebih tinggi (1,8), tetap memiliki kekuatan dalam pemanfaatan modal sendiri dan ketersediaan pengrajin, dengan peluang yang berasal dari pelatihan rutin dan diversifikasi produk. Namun, ancaman dari produk pesaing murah dan kurangnya perhatian pemerintah turut membatasi daya saing. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa strategi pemberdayaan yang bersifat kolaboratif, khususnya berbasis pendekatan penta helix, sangat relevan untuk memperkuat posisi UKM kreatif tradisional ini dalam menghadapi dinamika internal dan eksternal secara terstruktur.

Temuan penelitian ini memperkuat konsep bahwa pemberdayaan UKM kreatif tradisional

membutuhkan strategi berbasis kekuatan internal dan peluang eksternal yang terintegrasi secara kolaboratif. Sebagaimana dikemukakan oleh Nugroho et al. (2020), strategi berbasis kolaborasi lintas aktor menjadi efektif dalam mengembangkan sektor ekonomi kreatif karena mampu mempertemukan kepentingan pelaku usaha dengan dukungan pemerintah, akademisi, dunia usaha, media, dan komunitas. Hal ini sejalan dengan kecenderungan strategi SO yang dominan dalam hasil SWOT UKM batik dan tenun di Kota Medan, di mana kekuatan seperti keunikan produk dan akses pengrajin dikombinasikan dengan peluang berupa dukungan lembaga dan potensi budaya lokal yang belum optimal dimanfaatkan.

Sebagai perbandingan, studi oleh Prabowo dan Suharyanto (2021) menunjukkan bahwa kelemahan dalam promosi dan kualitas produk merupakan hambatan umum dalam pengembangan UKM kreatif tradisional di daerah lain seperti Yogyakarta dan Solo. Namun, studi ini menekankan bahwa intervensi penta helix dalam bentuk pelatihan, fasilitasi pameran, dan integrasi dalam rantai pasok dapat mengatasi kendala tersebut secara progresif. Dalam konteks UKM bordir Medan, meskipun kelemahan internal cukup tinggi, peluang dari pelatihan dan kemajuan teknologi memberikan ruang untuk penerapan strategi WO yang adaptif. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya selaras dengan temuan sebelumnya, tetapi juga menunjukkan bahwa kolaborasi strategis antar unsur penta helix dapat menjadi pengungkit utama bagi keberlanjutan dan pertumbuhan UKM kreatif di daerah urban multikultural seperti Medan.

Hasil temuan ini memiliki implikasi penting dalam pengembangan model pemberdayaan UKM berbasis pendekatan kolaboratif penta helix. Pendekatan ini terbukti mampu menjawab kompleksitas tantangan yang dihadapi terutama dalam hal keterbatasan sumber daya internal dan tingginya tekanan kompetitif dari produk luar daerah. Prioritas strategi SO pada UKM batik dan tenun menunjukkan bahwa penguatan aspek internal melalui sinergi peluang eksternal, seperti pengembangan promosi berbasis event dan kolaborasi lintas sektor, memberikan dampak positif terhadap daya saing dan keberlanjutan usaha. Model ini dapat direplikasi sebagai kerangka strategis dalam pengembangan UKM sektor budaya di wilayah lain dengan karakteristik sosial-budaya yang serupa.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberi arahan konkret bagi pemangku kepentingan di Kota Medan untuk mengembangkan program

pemberdayaan UKM yang terstruktur dan adaptif. Strategi pemberdayaan sebaiknya tidak lagi bersifat parsial atau sektoral, tetapi harus mengintegrasikan peran akademisi dalam riset dan pengembangan, peran bisnis dalam mendukung pembiayaan dan distribusi, serta peran pemerintah sebagai regulator dan fasilitator. Selain itu, peran komunitas dan media dalam membentuk opini publik serta meningkatkan literasi budaya juga perlu dioptimalkan. Pendekatan penta helix tidak hanya relevan sebagai model pengembangan, tetapi juga kerangka kerja implementatif yang mampu mendorong UKM kreatif tradisional Kota Medan menjadi aktor penting dalam pembangunan ekonomi lokal berbasis kearifan budaya.

Kolaborasi Penta Helix: Kondisi dan Tantangan Sinergi Antar Aktor

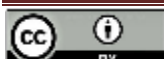
Penerapan model Penta Helix di Medan telah berlangsung secara struktural, namun belum terintegrasi secara fungsional. Kelima aktor—akademisi, pelaku usaha, pemerintah, komunitas, dan media telah hadir, namun sinerginya masih bersifat sektoral dan belum membentuk ekosistem kewirausahaan yang kuat.

Akademisi sebagian besar berperan sebagai narasumber pelatihan, namun belum optimal dalam riset terapan, pengembangan desain berbasis budaya, maupun pembentukan inkubasi bisnis. Pemerintah daerah telah memberikan dukungan dalam bentuk pelatihan teknis dan partisipasi pameran, namun intervensinya belum sistematis dan berorientasi jangka panjang. Komunitas budaya cenderung beroperasi secara informal dan belum terlibat secara langsung dalam proses co-creation produk UKM. Media lokal dan digital belum dimobilisasi secara optimal sebagai alat narasi budaya dan promosi strategis.

Hal ini menunjukkan pentingnya pembentukan forum ekonomi kreatif lintas sektor sebagai wadah koordinasi dan kolaborasi berkelanjutan. Model Penta Helix yang berhasil diterapkan di daerah lain menunjukkan bahwa keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh kehadiran aktor, tetapi juga oleh struktur komunikasi dan kepercayaan antar unsur (Yunus et al., 2021; Fitriani & Fahmi, 2022). Tanpa koordinasi dan kepemimpinan kolaboratif, peran masing-masing aktor akan terfragmentasi dan tidak sinergis.

Perbandingan dengan Studi Benchmarking dan Literatur

Hasil studi benchmarking di kota-kota seperti Bandung dan Bogor menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan UKM kreatif sangat



dipengaruhi oleh struktur kelembagaan yang mendukung ekosistem inovasi. Di kota-kota tersebut, kolaborasi antara kampus, komunitas kreatif, dan inkubator bisnis menjadi kunci penguatan daya saing UKM lokal (Arifin et al., 2023). Kota Medan memiliki potensi serupa, namun membutuhkan struktur kelembagaan yang lebih terorganisasi serta dukungan kebijakan berbasis data.

Implikasi Teoritis dan Praktis

Secara teoritis, hasil ini memperluas pemahaman mengenai integrasi analisis SWOT dengan pendekatan kolaboratif Penta Helix dalam konteks daerah non-metropolitan. Strategi yang dihasilkan tidak hanya berakar pada realitas empiris, tetapi juga mencerminkan model penguatan kelembagaan lintas aktor.

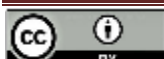
Secara praktis, strategi SO pada UKM batik dan tenun menekankan pada pengembangan produk, diversifikasi pasar, dan peningkatan kapasitas produksi melalui kemitraan. Sementara itu, strategi WT untuk UKM bordir perlu difokuskan pada pelatihan desain, reposisi produk ke segmen pasar premium, dan digitalisasi promosi. Intervensi ini perlu dilakukan secara terintegrasi dengan pelibatan seluruh unsur Penta Helix agar tercipta ekosistem kewirausahaan budaya yang inklusif dan berkelanjutan

KESIMPULAN

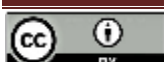
Penelitian ini menyimpulkan bahwa integrasi analisis SWOT dengan model kolaboratif Penta Helix memberikan kerangka strategis yang adaptif untuk pemberdayaan UKM kreatif tradisional subsektor batik, tenun, dan bordir di Kota Medan. Subsektor batik dan tenun, yang berada pada kuadran SO dengan skor agregat masing-masing 3,7 dan 3,6, mampu memanfaatkan kekuatan internal seperti motif etnik unik dan pengrajin lokal untuk mengeksplorasi peluang eksternal berupa dukungan kebijakan serta tren fesyen budaya. Sementara itu, subsektor bordir di kuadran WT dengan skor 2,95 menuntut strategi defensif melalui perbaikan kualitas dan promosi digital guna mengurangi kelemahan seperti desain monoton serta ancaman persaingan impor. Secara keseluruhan, kolaborasi Penta Helix melibatkan akademisi dalam inovasi desain, bisnis dalam distribusi, pemerintah dalam regulasi, komunitas dalam pelestarian budaya, dan media dalam narasi pasar terbukti esensial untuk membentuk ekosistem inovatif yang berkelanjutan, sejalan dengan temuan bahwa sinergi lintas aktor meningkatkan daya saing UKM di daerah non-metropolitan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, M., Anomsari, E., Novira, A., & Sudartini, S. (2022). A penta-helix approach to collaborative governance of stunting intervention in West Java Indonesia. In Proceedings of the Third International Conference Administration Science, ICAS 2021, September 15 2021, Bandung, Indonesia.
- Afonso, O., Monteiro, S., & Thompson, M. (2012). A growth model for the quadruple helix. *Journal of Business Economics and Management*, 13(5), 849-865.
- Al Robby, S. L., & Cahyono, H. (2025). Peran Media Sosial Dan Inovasi Dalam Meningkatkan Daya Saing UMKM Kodam V Brawijaya. *Jurnal Ekuilnmi*, 7(3), 742-756
- Anggraeni, A., & Yulia, I. (2022, July). The Digital Marketing Strategy of Batik Sasirangan: An Overview. In Proceedings of the 2022 13th International Conference on E-business, Management and Economics (pp. 64-66).
- Arifin, N. R., & Hartono, A. (2025). The Effect of Absorptive Capacity and Innovation Strategy on Indonesian SMEs' Performance with Open Innovation as the Mediator. *International Review of Management and Marketing*, 15(3), 343.
- Budhi, M. K. S., Lestari, N. P. N. E., Suasih, N. N. R., & Wijaya, P. Y. (2020). Strategies and policies for developing SMEs based on creative economy. *Management Science Letters*, 10(10), 2301-2310.
- Caraka, R. E., Kurniawan, R., Chen, R. C., Gio, P. U., Jamilatuzzahro, J., Nasution, B. I., ... & Pardamean, B. (2024). Strategic insights for MSMEs: navigating the new normal with big data and business analytics. *Journal of Asia Business Studies*, 18(5), 1285-1307.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research policy*, 29(2), 109-123.
- Firdaus, F., Setyono, P., Gravitiani, E., & Liquiddanu, E. (2025). Key Drivers and Barriers to Circular Economy Practices in the Global Textile and Fashion Industries: Sustainable Strategies for the Indonesian Batik Industry. *International Journal of*



- Sustainable Development & Planning, 20(1).
- Halibas, A. S., Sibayan, R. O., & Maata, R. L. R. (2017). the Penta Helix Model of Innovation in Oman: an HEI Perspective. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, 12.
- Harwiki, W., & Malet, C. (2020). Quintuple helix and innovation on performance of SMEs within ability of SMEs as a mediator variable: A comparative study of creative industry in Indonesia and Spain. *Management Science Letters*, 10(6), 1389-1400.
- Hendrati, I. M., Kusumawardhani, N. I., & Asmara, K. (2024). Strategy for developing planning for post-Covid-19 SME economic recovery: Evidence from Indonesia. *Calitatea*, 25(199), 94-107.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. (No Title).
- Morrah, R., & Arman, H. (2024). The transformational role of a third actor within the Triple Helix Model—the case of Palestine. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 37(2), 340-360.
- Muhyi, H. A., Chan, A., Sukoco, I., & Herawaty, T. (2017). The Penta Helix collaboration model in developing centers of flagship industry in Bandung city. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6(1), 412-417.
- Noya, S., Taneo, S. Y., & Melany, M. (2023). Triple helix innovation ecosystem: The role of small and medium enterprises community in enhancing performance. *Quality Innovation Prosperity*, 27(1), 46-61.
- Pereira, L., Pinto, M., da Costa, R. L., Dias, Á., & Gonçalves, R. (2021). The new SWOT for a sustainable world. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 18.
- Permatasari, A., Dhewanto, W., & Dellyana, D. (2022). Creative social entrepreneurial orientation of traditional woven SMEs.
- Prajanti, S. D. W., Daud, D., Amin, S., & Adzim, F. (2023). A sustainable creative economy development model using a penta-helix approach based on local wisdom in Magelang City, Indonesia. *Visions for Sustainability*
- Ramadani, F., & Nasution, I. G. S. (2019). Identification And Solution For Batik Small And Medium Enterprises' (SMEs) Problems In Indonesia. *Ecoforum* Vol.8, Issue 2 (19)
- Rakhmansyah, M., Wahyuningsih, T., Srenggini, A. D., & Gunawan, I. K. (2022). Small and medium enterprises (SMEs) with SWOT analysis method. *International Journal for Applied Information Management*, 2(3), 50-57.
- Ranga, M., & Etzkowitz, H. (2013). Triple Helix systems: an analytical framework for innovation policy and practice in the Knowledge Society. *Industry and higher education*, 27(4), 237-262.
- Rumanti, A. A., Rizana, A. F., Septiningrum, L., Reynaldo, R., & Isnaini, M. M. R. (2022). Innovation capability and open innovation for small and medium enterprises (SMEs) performance: Response in dealing with the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 14(10), 5874.
- Situmorang, V. (2024). Peran Analisis Swot dalam Perumusan Strategi Bisnis untuk Ukm dalam Menghadapi Persaingan Global. *Jurnal Inovasi Global : Riviera Publishing*, 2(9), 1391-1404.
- Sudiana, K., Sule, E. T., Soemaryani, I., & Yunizar, Y. (2020). The development and validation of the penta helix construct. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 136-145.
- Sudiana, K., Sule, E. T., Soemaryani, I., & Yunizar, Y. (2020). Discovering support needed for startups in their early stages using on penta helix framework. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 212-221.
- Sulistyaningsih, A., & Farida, S. N. (2025). Strategi Bisnis Dengan Menggunakan Analisis SWOT Pada Toko Kopi Tuku SPBU Bp Merr Rungkut Dalam Meningkatkan Volume Penjualan. *Jurnal Ekuilnomi*, 7(3), 781-791
- Thamrin, H., Herlambang, R., Brylian, B., Gumawang, A. K., & Makmum, A. (2017). A SWOT analysis tool for Indonesian small and medium enterprise. *ARPN Journal of Engineering and Applied Sciences*, 12(2), 620-625.
- Tonkovic, A. M., Veckie, E., & Veckie, V. W. (2015). Applications of Penta Helix model in economic development. *Economy of eastern Croatia yesterday, today,*



tommorrow, 4, 385-393.

Widjajanti, K., & Sugiyanto, E. K. (2020). The synergy between academic support, government regulation, business sector, and civil society to enhancing innovation ecosystem Indonesian SMEs. *Journal of Educational and Social Research*, 10(5), 108-108.

