JRPA - Journal of Regional Public Administration
ISSN Print: 2584-7736; ISSN Online: 2774-8944
Volume 11, No. 1, Juni 2026

https://ejournal.unsap.ac.id/index.php/jrpa

Penguatan Koordinasi Layanan KUKM melalui PLUT Berbasis Jejaring dan Data: Policy Paper bagi Pemerintah Kabupaten Sumedang

Zaeni Adlan*[1]
[1]Inspektorat Pemerintah Kabupaten Sumedang

Article Info

Article history:

Received April 15, 2026
Revised May 20, 2026
Accepted June 16, 2026

Keywords:

Collaborative governance
Cross-agency coordination
Case management
PLUT KUMKM
Policy paper

ABSTRACT

Sumedang Regency has a large base of cooperatives and micro, small, and medium enterprises (KUKM), yet their capacity to grow and scale up is not fully supported by integrated service governance. In 2024, about 66,003 SMEs were recorded while 1,758 received training; in 2025, 15,312 micro enterprises received empowerment services, whereas scale-up interventions reached only about 160 units. This policy paper examines the governance problem behind these figures and formulates policy recommendations. The analysis combines a desk review of regional planning, performance and budget documents, a fishbone (Ishikawa) diagram, triangulation of data, regulations and literature, and a weighted multi-criteria analysis with sensitivity testing. Programmes and resources already exist across at least six regional agencies, but they are not yet bound by a process owner, shared data, referral and follow-up mechanisms, or cross-agency outcome indicators. Of four alternatives, a network- and data-based Integrated Business Service Centre (PLUT KUMKM) scored highest (4.30/5) and remained superior under the outcome-oriented scenario. The article recommends establishing PLUT as a hub-and-spoke coordination system guided by the principle of integrate before expand, implemented in three phases over 36 months and monitored through indicators of coordination quality and business outcomes.

Copyright © 2026 JRPA. *All rights reserved.*

Corresponding Author:

Zaeni Adlan,
Inspektorat Pemerintah Kabupaten Sumedang,
Kabupaten Sumedang.
Email: zaeniadlan0570@gmail.com

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu penopang utama perekonomian Indonesia. UMKM mencakup sekitar 99 persen unit usaha, berkontribusi sekitar 60,5–61 persen terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), dan menyerap hampir 97 persen tenaga kerja nasional (Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia, 2024). Karena itu, keberhasilan pengembangan UMKM tidak cukup diukur dari jumlah bantuan atau kegiatan, tetapi dari perubahan produktivitas, omzet, akses pembiayaan, akses pasar, formalisasi, penggunaan teknologi, penyerapan tenaga kerja, dan kemampuan usaha naik kelas (Maksum et al., 2020).

Agenda tersebut relevan bagi Kabupaten Sumedang. Pada 2025, industri pengolahan menyumbang sekitar 18,56 persen Produk Domestik Regional Bruto (PDRB), perdagangan besar dan eceran sekitar 15,74 persen, serta penyediaan akomodasi dan makan minum sekitar 5,78 persen. Ketiga lapangan usaha tersebut membentuk sekitar 40,08 persen struktur PDRB dan berkaitan erat dengan aktivitas usaha lokal, sementara perekonomian daerah tumbuh sekitar 5,48 persen (Badan Pusat Statistik Kabupaten Sumedang, 2026a, 2026b). Dengan struktur demikian, peningkatan daya saing pelaku usaha lokal menjadi prasyarat agar pertumbuhan ekonomi menghasilkan nilai tambah dan kesempatan usaha yang lebih luas.

Basis pelaku usaha di Kabupaten Sumedang tergolong besar. RKPD Kabupaten Sumedang Tahun 2026 mencatat sekitar 66.003 UKM pada 2024, sedangkan UKM yang memperoleh pelatihan pada tahun yang sama tercatat 1.758 unit atau sekitar 2,66 persen (Pemerintah Kabupaten Sumedang, 2025a). Angka ini tidak berarti pelaku lainnya tidak pernah menerima pembinaan, tetapi menunjukkan besarnya tantangan jangkauan layanan dibandingkan populasi yang harus dilayani. Dokumen daerah juga masih mengidentifikasi persoalan kapasitas manajemen, pemasaran, akses pembiayaan, pemanfaatan teknologi digital, formalitas usaha, dan kualitas data UMKM. Persoalan serupa tercatat pada tingkat nasional, antara lain hambatan pembiayaan (International Monetary Fund, 2024), keterkaitan literasi dan inklusi keuangan dengan kinerja usaha (Haikal et al., 2025), kesenjangan adopsi perdagangan elektronik (Badan Pusat Statistik, 2025; Listiani & Alliyah, 2026), serta kebutuhan orientasi pasar dan inovasi produk (Pramuki & Kusumawati, 2024).

Hambatan-hambatan tersebut saling bergantung. Pelatihan manajemen tidak otomatis menaikkan skala usaha apabila legalitas, pencatatan keuangan, pembiayaan, mutu produk, dan akses pasar belum tersedia. Sebaliknya, pembiayaan tidak akan efektif jika pelaku belum memiliki kapasitas pengelolaan dan pasar yang memadai. Kebutuhan kebijakan dengan demikian bukan sekadar banyaknya program, melainkan tersedianya rangkaian layanan yang mampu mengikuti kebutuhan satu pelaku usaha dari diagnosis awal sampai tahapan pengembangan berikutnya.

Data program memperlihatkan kesenjangan antara cakupan pemberdayaan dan intervensi pada tahapan lanjutan. LKIP Kabupaten Sumedang Tahun 2025 mencatat 15.312 usaha mikro memperoleh pemberdayaan, sedangkan kegiatan yang berorientasi pada peningkatan skala usaha mencakup sekitar 160 unit usaha. Fasilitasi pemasaran melalui kemitraan memiliki *baseline* sekitar 43 UMKM pada 2024, dan proporsi usaha mikro yang bertransformasi dari informal menjadi formal tercatat 3,35 persen (Pemerintah Kabupaten Sumedang, 2026).[2] Indikator-indikator tersebut berasal dari kelompok sasaran yang berbeda sehingga tidak dapat dibaca sebagai satu kohor. Justru di situlah persoalannya: perjalanan satu pelaku dari pendataan, pembinaan, legalitas, pembiayaan, dan pemasaran hingga peningkatan skala belum dapat ditelusuri secara konsisten.

Pada saat yang sama, layanan pengembangan KUKM tersebar pada berbagai perangkat daerah. Pemetaan APBD Kabupaten Sumedang Tahun Anggaran 2025 mengidentifikasi sedikitnya Rp1,87 miliar belanja yang dapat ditautkan langsung atau kuat dengan aktivitas UMKM, kewirausahaan, dan usaha ekonomi produktif pada sekurang-kurangnya enam perangkat daerah (Pemerintah Kabupaten Sumedang, 2025b).[3] Penyebaran kewenangan ini wajar karena pengembangan KUKM bersifat lintas urusan, tetapi memerlukan orkestrasi agar program, sasaran, data, jadwal, rujukan, dan indikator tidak berjalan sebagai jalur yang terpisah.

Literatur menunjukkan bahwa fragmentasi antaraktor merupakan hambatan nyata dalam pengembangan UMKM. Maryam et al. (2025) menunjukkan bahwa dampak pengembangan UMKM dapat tertahan ketika hubungan antaraktor terfragmentasi. Tuthaes et al. (2024) menegaskan bahwa kolaborasi multiaktor membutuhkan mekanisme tata kelola yang lebih terstruktur. Novitasari et al. (2025) menekankan pentingnya jejaring dan *business matching*, sedangkan Aminullah et al. (2024) menunjukkan bahwa ekosistem digital UMKM bekerja melalui interaksi antarkomponen, bukan melalui intervensi yang berdiri sendiri. Dalam perspektif *collaborative governance*, persoalan lintas organisasi membutuhkan desain kelembagaan yang jelas, kepemimpinan fasilitatif, komitmen, pemahaman bersama, dan tindakan bersama yang menghasilkan *outcome* terukur (Ansell & Gash, 2008; Emerson et al., 2012).

Meskipun demikian, kajian terdahulu umumnya menyoroti faktor pada tingkat pelaku—literasi keuangan, digitalisasi, atau pemasaran—atau mendeskripsikan kolaborasi multiaktor secara umum. Telaah yang menghubungkan diagnosis tata kelola koordinasi antarperangkat daerah dengan perbandingan alternatif kelembagaan secara terstruktur dan transparan pada tingkat kabupaten masih terbatas. *Policy paper* ini mengisi celah tersebut dengan menawarkan rangkaian analisis yang utuh: dari struktur masalah, penentuan akar masalah, perbandingan alternatif berbobot beserta uji sensitivitasnya, hingga desain implementasi dan kerangka indikator.

1.2. Rumusan Permasalahan (*Problem Statement*)

Secara analitis terdapat dua lapis persoalan. Lapis pertama adalah hambatan pada tingkat pelaku usaha, yaitu kapasitas, legalitas, pembiayaan, digitalisasi, dan pasar. Lapis kedua adalah persoalan tata kelola layanan pemerintah, yaitu bagaimana berbagai intervensi yang sudah tersedia diorkestrasi agar bekerja sebagai satu sistem. Karena pemerintah daerah tidak dapat mengendalikan seluruh hambatan pelaku atau tekanan pasar, akar masalah kebijakan ditempatkan pada lapis kedua, yakni faktor tata kelola yang berada dalam ruang kendali pemerintah dan dapat memperkuat penanganan beberapa hambatan sekaligus. Penjenjangan rumusan masalah disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Penjenjangan rumusan masalah kebijakan

Tingkat analisis	Rumusan
Isu strategis	Kinerja KUKM Kabupaten Sumedang belum optimal untuk tumbuh, naik kelas, dan memperkuat daya saing.
Masalah kebijakan	Koordinasi antarperangkat daerah dan mitra dalam membentuk rangkaian layanan pengembangan KUKM belum optimal.
Akar masalah kebijakan	Belum terbangunnya tata kelola koordinasi lintas perangkat daerah yang memiliki pemilik proses, perencanaan dan indikator bersama, data terintegrasi, mekanisme rujukan dan tindak lanjut, serta akuntabilitas *outcome*.

Rumusan tersebut dipilih karena memenuhi tiga syarat. Pertama, didukung fakta bahwa program dan anggaran telah tersebar pada beberapa perangkat daerah, tetapi perjalanan pelaku lintas program belum dapat ditelusuri. Kedua, masalah berada dalam ruang kendali pemerintah daerah melalui mandat, perencanaan, data, SOP rujukan, mekanisme tindak lanjut, dan pengukuran kinerja. Ketiga, perbaikannya berpotensi memperkuat penanganan banyak hambatan pelaku sekaligus tanpa harus memindahkan seluruh kewenangan teknis ke satu unit.

Dengan demikian, pernyataan masalah (*problem statement*) *policy paper* ini adalah: belum terbangunnya tata kelola koordinasi lintas perangkat daerah yang memiliki pemilik proses, perencanaan dan indikator bersama, data terintegrasi, mekanisme rujukan dan tindak lanjut, serta akuntabilitas *outcome* sehingga layanan pengembangan KUKM Kabupaten Sumedang belum bekerja sebagai satu rangkaian yang utuh.

1.3. Tujuan dan Ruang Lingkup

Berdasarkan uraian tersebut, *policy paper* ini bertujuan untuk: (1) menjelaskan mengapa koordinasi antarperangkat daerah dalam pengembangan KUKM Kabupaten Sumedang belum optimal; (2) mengidentifikasi akar masalah tata kelola yang paling relevan untuk diintervensi pemerintah daerah; (3) membandingkan alternatif kebijakan yang dapat mengintegrasikan program, data, rujukan, tindak lanjut, dan *outcome*; serta (4) merumuskan rekomendasi kebijakan yang dapat diimplementasikan secara bertahap.

Ruang lingkup analisis terutama menggunakan data kinerja dan perencanaan Kabupaten Sumedang tahun 2024–2025. Istilah KUKM digunakan untuk menegaskan ruang kebijakan yang mencakup koperasi dan UMKM, meskipun sebagian besar bukti kuantitatif merepresentasikan UMKM/UKM karena ketersediaan indikator daerah.[1] Data nasional dan literatur digunakan sebagai pembanding dan penguat penjelasan.

1.4. Metodologi

Policy paper (makalah kebijakan) ini merupakan dokumen analisis kebijakan yang bersifat preskriptif dan berorientasi pada pemecahan masalah. Struktur dan tahapan penulisannya mengikuti pedoman penulisan makalah kebijakan bagi Jabatan Fungsional Perencana (Guspika, 2025) serta Young dan Quinn (2003), sedangkan kerangka analisisnya mengacu pada tahapan analisis kebijakan publik menurut Dunn (1999) dan Bardach (2012): perumusan masalah, penyusunan alternatif, penetapan kriteria, proyeksi hasil, dan penentuan pilihan. Pendekatan yang digunakan adalah telaah dokumen (*desk review*) berbasis data sekunder. Analisis tidak dimaksudkan sebagai pengujian kausal ekonometrik, melainkan sebagai penilaian terstruktur atas kesenjangan kebijakan, hubungan sebab-akibat yang logis, dan kelayakan alternatif intervensi.

Sumber data meliputi RKPD Kabupaten Sumedang Tahun 2026, LKIP Kabupaten Sumedang Tahun 2025, pemetaan anggaran lintas perangkat daerah Tahun Anggaran 2025, publikasi Badan Pusat Statistik, regulasi terkait KUMKM, PLUT, dan Satu Data UMKM, serta artikel jurnal yang relevan. Data daerah diprioritaskan untuk menggambarkan kondisi Kabupaten Sumedang, sedangkan data nasional dan literatur digunakan sebagai pembanding dan penguat penjelasan.

Analisis dilakukan dalam empat tahap yang mengikuti alur Bab II sampai Bab IV. Tahap pertama adalah penstrukturan masalah secara berjenjang, dari isu strategis, masalah kebijakan, penyebab, hingga akar masalah. Diagram *fishbone* (Ishikawa) menempatkan "koordinasi antarperangkat daerah dalam pengembangan KUKM belum optimal" sebagai kepala ikan dan menguji enam dimensi penyebab: (1) kelembagaan dan kewenangan; (2) perencanaan dan penganggaran; (3) data dan informasi; (4) SDM dan kapasitas koordinasi; (5) mekanisme koordinasi dan tindak lanjut; serta (6) sistem, sarana, dan budaya kerja. Temuan pada setiap dimensi ditriangulasi dengan data kinerja, pemetaan program dan anggaran, regulasi, dan literatur.

Tahap kedua adalah penentuan akar masalah menggunakan tiga kriteria, yaitu daya penjelas terhadap fragmentasi layanan, tingkat kendali pemerintah daerah, dan potensi efek lintas dimensi. Tahap ketiga adalah perbandingan empat alternatif kebijakan yang berbeda pada mekanisme integrasinya menggunakan analisis multikriteria berbobot (Bab III). Setiap alternatif diberi skor 1–5 pada enam kriteria, lalu nilai akhir dihitung sebagai jumlah perkalian skor dengan bobot kriteria. Kestabilan pilihan diuji melalui analisis sensitivitas pada tiga skenario bobot: seimbang, berorientasi *outcome*, dan berorientasi kelayakan-kecepatan. Tahap keempat adalah penyusunan rekomendasi yang mencakup desain kebijakan, tahapan implementasi, indikator kinerja, serta risiko dan mitigasinya.

Dalam penilaian alternatif, penulis berposisi sebagai analis sekaligus evaluator kebijakan yang membandingkan pilihan berdasarkan bukti dan kriteria yang ditetapkan secara terbuka. Penilaian tersebut dimaksudkan untuk membuat *trade-off* antarpilihan menjadi transparan bagi pengambil keputusan, bukan untuk menggantikan keputusan pimpinan daerah.

Analisis ini memiliki batasan yang perlu dinyatakan secara terbuka. Bukti yang tersedia lebih kuat untuk menunjukkan fragmentasi program, data, indikator, dan mekanisme layanan daripada untuk mengukur langsung kualitas kolaborasi aparatur atau budaya kerja; karena itu, dimensi SDM dan budaya kerja diperlakukan sebagai faktor penguat yang memerlukan validasi lanjutan. Skor alternatif merupakan *evidence-informed judgment* berbasis telaah dokumen, bukan konsensus panel ahli, sehingga uji sensitivitas digunakan untuk memeriksa kestabilan pilihan.

2. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

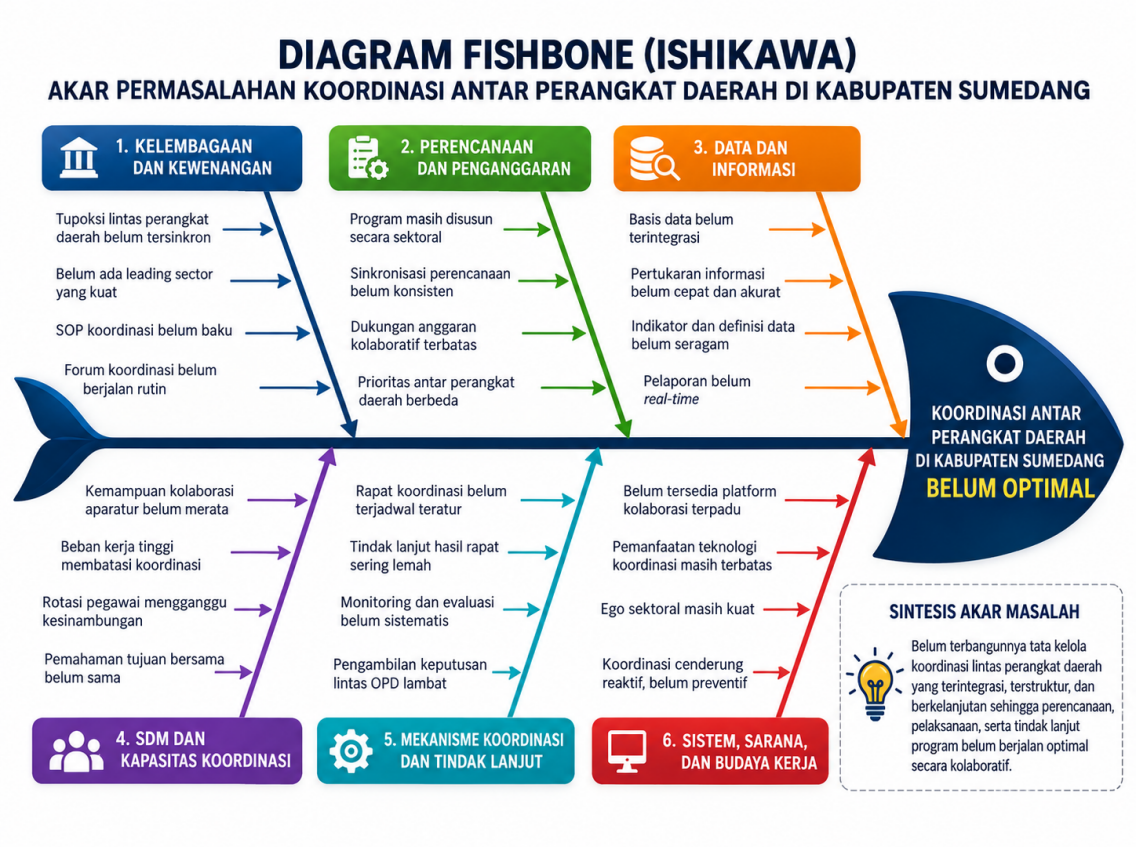
2.1. Kerangka Konseptual dan Regulasi

Analisis masalah dalam *policy paper* ini bertumpu pada perspektif *collaborative governance*. Ansell dan Gash (2008) menempatkan desain kelembagaan, kepemimpinan fasilitatif, dan proses kolaboratif—dialog tatap muka, pembangunan kepercayaan, komitmen, dan pemahaman bersama—sebagai penentu keberhasilan kerja lintas organisasi. Emerson et al. (2012) melengkapinya dengan menekankan kapasitas untuk bertindak bersama, termasuk pengetahuan dan sumber daya yang dapat dibagikan. Diterapkan pada pengembangan KUKM, koordinasi tidak cukup dimaknai sebagai rapat antarinstansi atau pembagian kegiatan. Koordinasi harus menjawab siapa sasaran yang sama, kebutuhan apa yang harus diselesaikan, siapa penyedia layanan berikutnya, bagaimana data dibagikan, siapa memastikan tindak lanjut, dan *outcome* apa yang digunakan untuk menilai kemajuan usaha.

Dari sisi regulasi, Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2021 memberikan landasan kemudahan, pelindungan, dan pemberdayaan KUMKM (Pemerintah Republik Indonesia, 2021). Permenkop UKM Nomor 9 Tahun 2023 mengatur Pusat Layanan Usaha Terpadu (PLUT) sebagai layanan terpadu bagi koperasi dan UMKM (Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia, 2023), sedangkan Peraturan Menteri Nomor 8 Tahun 2025 tentang Satu Data UMKM memperkuat kebutuhan standardisasi dan pertukaran data (Kementerian Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Republik Indonesia, 2025). Ketiga rujukan ini menjadi lensa untuk menilai apakah tata kelola layanan KUKM di daerah telah bekerja sebagai satu sistem.

2.2. Struktur Masalah: Kewenangan Tersebar, Layanan Belum Terangkai

Bukti yang dihimpun menunjukkan bahwa persoalan pengembangan KUKM Kabupaten Sumedang bukan terletak pada ketiadaan intervensi, melainkan pada tersebarnya program, sasaran, indikator, dan layanan pada berbagai perangkat daerah yang belum terhubung sebagai satu sistem. Sedikitnya Rp1,87 miliar belanja terkait UMKM, kewirausahaan, dan usaha ekonomi produktif tersebar pada sekurang-kurangnya enam perangkat daerah. Pola data kinerja menguatkan temuan ini: 66.003 UKM, 1.758 UKM terlatih, 15.312 usaha mikro yang diberdayakan, dan sekitar 160 unit yang memperoleh intervensi peningkatan skala berasal dari kelompok sasaran dan definisi yang berbeda. Akibatnya, pemerintah belum dapat menelusuri secara konsisten pelaku yang sama dari pendataan hingga peningkatan skala. Hasil pemetaan penyebab disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram *fishbone* akar permasalahan koordinasi antarperangkat daerah dalam pengembangan KUKM Kabupaten Sumedang

Sumber: Hasil analisis penulis berdasarkan dokumen perencanaan dan kinerja Kabupaten Sumedang serta literatur pendukung.

Gambar 1 menunjukkan bahwa belum optimalnya koordinasi antarperangkat daerah bukan terutama disebabkan oleh kurangnya program, melainkan oleh belum terbentuknya tata kelola lintas OPD yang bekerja sebagai satu sistem. Kewenangan yang tersebar belum diikat oleh perencanaan bersama, basis data yang terintegrasi, pembagian peran yang tegas, serta mekanisme rujukan dan tindak lanjut yang konsisten. Setiap perangkat daerah cenderung bertanggung jawab pada target sektoralnya, sedangkan perkembangan satu pelaku usaha—dari peningkatan kapasitas, legalitas, pembiayaan, dan digitalisasi hingga pemasaran—belum dapat ditelusuri sebagai satu perjalanan usaha yang utuh.

Inti persoalannya dengan demikian bukan sekadar intensitas rapat koordinasi, melainkan belum adanya mekanisme yang memiliki pemilik proses, data bersama, standar rujukan, tindak lanjut, dan ukuran *outcome* lintas OPD. Logika ini menjadi jembatan utama analisis: kelemahan koordinasi menghasilkan fragmentasi layanan; fragmentasi layanan membuat intervensi sulit membentuk perjalanan usaha; dan pada akhirnya kemampuan pemerintah mendorong KUKM tumbuh dan naik kelas menjadi kurang optimal.

2.3. Analisis Penyebab Berdasarkan *Fishbone*

Keenam penyebab tidak memiliki kekuatan bukti yang sama. Fragmentasi program, data, indikator, dan mekanisme layanan dapat ditunjukkan relatif kuat dari dokumen daerah, sedangkan kapasitas kolaborasi aparatur dan budaya kerja masih memerlukan validasi langsung. Oleh karena itu, uraian berikut membedakan faktor struktural yang telah tampak dalam dokumen dari faktor penguat yang perlu diuji lebih lanjut.

Kelembagaan dan kewenangan. Legalitas, peningkatan kapasitas, produksi, pemasaran, digitalisasi, pembiayaan, dan pemberdayaan sektoral berada pada fungsi perangkat daerah yang berbeda. Penyebaran kewenangan bukan masalah pada dirinya; masalah muncul ketika tidak ada pemilik proses yang memastikan perjalanan pelaku dari satu layanan ke layanan berikutnya. Tanpa kepemilikan lintas proses, akuntabilitas berhenti pada penyelesaian kegiatan masing-masing OPD.

Perencanaan dan penganggaran. Dokumen kinerja dan indikator program lebih mudah dibaca berdasarkan *output* masing-masing unit dibanding sebagai rangkaian *outcome* bersama. Akibatnya, pelatihan, legalitas, pembiayaan, pemasaran, dan pengembangan skala berpotensi berjalan paralel tanpa memastikan pelaku yang sama berpindah ke tahapan berikutnya. Kelemahan perencanaan dengan demikian bukan terutama kekurangan anggaran, melainkan belum kuatnya arsitektur sasaran, indikator, dan prioritas bersama.

Data dan informasi. Ketiadaan satu profil pelaku dan riwayat layanan lintas program membuat koordinasi kehilangan dasar operasionalnya. Pemerintah dapat mengetahui jumlah peserta per kegiatan, tetapi sulit menjawab

siapa yang telah menerima intervensi, hambatan apa yang belum terselesaikan, layanan apa yang dibutuhkan berikutnya, dan apakah terjadi perubahan kinerja. Integrasi data karenanya bukan sekadar agenda teknologi informasi, tetapi bahasa bersama untuk diagnosis, rujukan, tindak lanjut, dan evaluasi *outcome*. Arah ini sejalan dengan kebijakan Satu Data UMKM (Kementerian Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Republik Indonesia, 2025).

SDM dan kapasitas koordinasi. Koordinasi lintas organisasi membutuhkan kemampuan menyusun tujuan bersama, berbagi informasi, menyelesaikan hambatan antarunit, dan menjaga kesinambungan meskipun terjadi pergantian personel. Dokumen yang tersedia belum mengukur langsung kompetensi kolaborasi aparatur, beban kerja, atau dampak rotasi pegawai. Implikasinya, kapasitas koordinasi perlu dilembagakan dalam peran dan prosedur, bukan bergantung pada hubungan personal.

Mekanisme koordinasi dan tindak lanjut. Kualitas koordinasi tidak ditentukan oleh banyaknya rapat, tetapi oleh kemampuan rapat menghasilkan keputusan operasional: siapa menangani kasus, layanan apa yang diberikan, kapan harus selesai, kepada siapa dirujuk, dan bagaimana hasilnya dipantau. Tanpa SOP rujukan, standar waktu layanan (*service level agreement*, SLA), penanggung jawab kasus, dan pemantauan lintas OPD, koordinasi berisiko berhenti pada pertukaran informasi. Di sinilah *case management* menjadi relevan untuk memastikan pelaku tidak terputus setelah menerima layanan pertama.

Sistem, sarana, dan budaya kerja. Platform kolaborasi dapat membantu pertukaran data, tetapi aplikasi baru tidak otomatis menyelesaikan fragmentasi jika mandat, proses bisnis, dan tanggung jawab tetap terpisah. Ego sektoral dan pola koordinasi reaktif perlu dibaca sebagai risiko tata kelola, bukan sebagai asumsi tanpa bukti. Sistem pendukung harus dirancang untuk memperkuat proses bersama—profil tunggal, *dashboard* kasus, rujukan, dan *outcome*—serta diikuti aturan kerja yang mendorong akuntabilitas lintas OPD.

Keenam penyebab tersebut membentuk hubungan berantai. Kelembagaan tanpa pemilik proses membuat perencanaan berjalan sektoral; perencanaan sektoral menghasilkan data dan indikator yang terpisah; data yang terpisah melemahkan rujukan dan pemantauan; sementara mekanisme tindak lanjut yang belum baku membuat *outcome* lintas program sulit dipertanggungjawabkan. Penilaian setiap kandidat penyebab terhadap kriteria penentuan akar masalah disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Penilaian kandidat penyebab dalam penentuan akar masalah

Kandidat penyebab	Dampak lintas dimensi	Kendali daerah	Posisi analitis
Kelembagaan dan kewenangan	Sangat tinggi	Tinggi	Menentukan kepemilikan proses, pembagian peran, dan akuntabilitas lintas OPD.
Perencanaan dan penganggaran	Tinggi	Tinggi	Menentukan apakah program dan anggaran membentuk sasaran dan *outcome* bersama.
Data dan informasi	Sangat tinggi	Tinggi	Fondasi diagnosis, rujukan, pelacakan kasus, dan evaluasi longitudinal.
SDM dan kapasitas koordinasi	Sedang–tinggi	Sedang	Faktor penguat; bukti langsung perlu divalidasi melalui evaluasi proses.
Mekanisme koordinasi dan tindak lanjut	Sangat tinggi	Tinggi	Menentukan apakah keputusan koordinasi berubah menjadi rujukan dan penyelesaian kasus.
Sistem, sarana, dan budaya kerja	Tinggi	Sedang–tinggi	Pendukung sekaligus risiko; efektif bila mandat dan proses bersama sudah jelas.

Sumber: Hasil analisis penulis.

Berdasarkan Tabel 2, faktor paling strategis bukan “kurang modal”, “kurang pelatihan”, atau satu hambatan pelaku tertentu, melainkan belum terbangunnya tata kelola koordinasi yang mengikat peran, perencanaan, data, rujukan, tindak lanjut, serta *outcome* ke dalam satu sistem.

2.4. Kesenjangan antara Kondisi Saat Ini dan Layanan yang Dibutuhkan

Akar masalah tersebut diterjemahkan ke dalam kesenjangan antara kondisi layanan saat ini dan sistem layanan yang dibutuhkan (Tabel 3). Kesenjangan ini memberi arah bahwa integrasi membutuhkan kombinasi kelembagaan, proses, dan data, bukan salah satunya saja.

Tabel 3. Kesenjangan kondisi saat ini dan kebutuhan sistem layanan KUKM

Kondisi saat ini	Kebutuhan sistem layanan	Implikasi desain kebijakan
Kepemilikan layanan tersebar pada banyak OPD.	Satu pemilik proses yang mengorkestrasi perjalanan layanan tanpa mengambil alih kewenangan teknis.	Mandat lintas OPD, *leading sector*, forum pengendalian berbasis kasus/*outcome*.
Perencanaan dan indikator dominan per program/OPD.	Sasaran, *service journey*, *milestone*, dan *outcome* bersama.	Integrasi ke dokumen perencanaan/kinerja dan pemetaan belanja lintas OPD.
Data pelaku dan riwayat layanan tersebar.	Profil tunggal yang memuat kebutuhan, status, rujukan, tindak lanjut, dan perkembangan kinerja.	Interoperabilitas data dan mekanisme pemutakhiran bersama.
Rujukan dan tindak lanjut belum menjadi proses baku.	Diagnosis kebutuhan, SOP rujukan, SLA, *case management*, dan pemantauan penyelesaian.	*Front office*/hub yang mengarahkan kasus ke simpul layanan yang tepat.
Keberhasilan dominan dibaca sebagai *output* kegiatan.	*Outcome* usaha yang dapat ditelusuri secara longitudinal.	*Dashboard* lintas program: formalitas, pembiayaan, pasar, produktivitas, tenaga kerja, kenaikan skala.

Sumber: Hasil analisis penulis.

Kesenjangan tersebut memberi arah bahwa integrasi membutuhkan kombinasi kelembagaan, proses, dan data. Acuan PLUT dan Satu Data UMKM tidak berarti PLUT konvensional otomatis menjadi pilihan terbaik; karena itu, Bab III membandingkan beberapa mekanisme integrasi secara transparan.

2.5. Kesimpulan Analisis

Analisis menunjukkan bahwa inti masalah kebijakan bukan kekurangan satu jenis program, melainkan belum optimalnya koordinasi yang membuat program, data, dan tindak lanjut bekerja sebagai satu sistem. Akar masalah berada pada tata kelola lintas perangkat daerah: kepemilikan proses belum tegas, perencanaan dan indikator belum disatukan, data belum menjadi profil bersama, rujukan dan tindak lanjut belum konsisten, serta dukungan sistem dan kapasitas belum dilembagakan. Temuan ini sejalan dengan Maryam et al. (2025) dan Tuthaes et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kolaborasi multiaktor dalam pengembangan UMKM baru efektif apabila memiliki mekanisme tata kelola yang terstruktur.

3. ALTERNATIF PILIHAN KEBIJAKAN

3.1. Tujuan Kebijakan dan Logika Penyusunan Alternatif

Tujuan kebijakan yang diturunkan dari akar masalah adalah membangun mekanisme koordinasi yang mampu mengubah layanan yang tersebar menjadi satu perjalanan pengembangan KUKM. Empat alternatif disusun berdasarkan perbedaan cara masing-masing menjawab enam penyebab *fishbone* (Tabel 4).

Secara operasional, mekanisme tersebut harus memiliki pemilik proses, menghubungkan perencanaan dan data lintas OPD, mengarahkan pelaku ke layanan yang tepat, memastikan tindak lanjut, menghubungkan mitra, dan menilai perubahan kinerja usaha. Penilaian tidak berangkat dari preferensi terhadap nama program tertentu; setiap opsi diuji dari kemampuannya memperbaiki tata kelola koordinasi dengan *trade-off* biaya, kecepatan, kelembagaan, keberlanjutan, dan aksesibilitas. Dengan demikian, PLUT hanya dapat dipilih jika desainnya terbukti lebih lengkap menjawab akar masalah dibanding opsi lain.

3.2. Alternatif Kebijakan yang Dibandingkan

Tabel 4. Alternatif kebijakan yang dibandingkan

Alternatif	Desain inti	Kekuatan utama	Risiko/kelemahan
1. Penguatan koordinasi lintas OPD tanpa unit layanan khusus	Mandat lintas OPD, *leading sector*, katalog layanan, jadwal bersama, SOP rujukan, dan indikator bersama; layanan tetap di OPD.	Biaya rendah, cepat, memanfaatkan struktur yang ada.	Kepemilikan kasus tetap tersebar; integrasi data dan tindak lanjut lemah; mudah kembali menjadi koordinasi administratif.
2. Satu pintu digital dan *case management* virtual	Profil pelaku tunggal, diagnosis kebutuhan, rujukan digital, riwayat layanan, dan *dashboard outcome* tanpa pusat fisik.	Kuat pada integrasi data, pelacakan kasus, dan transparansi rujukan.	Tidak menyelesaikan kepemimpinan, kapasitas koordinasi, dan pendampingan; risiko eksklusi pelaku yang belum siap digital.
3. PLUT KUMKM konvensional	PLUT sebagai lokasi layanan konsultasi, pendampingan, pelatihan, dan promosi dengan pengelola/konsultan khusus.	Titik akses dan identitas kelembagaan jelas; mendukung layanan tatap muka.	Berisiko menjadi kanal tambahan yang terpisah dari OPD; kebutuhan biaya lebih besar.
4. PLUT berbasis jejaring (*hub-and-spoke*) dan data	PLUT sebagai hub/*front office* dan pengelola kasus; OPD, kecamatan, lembaga keuangan, perguruan tinggi, dan mitra sebagai simpul; profil dan riwayat layanan sebagai tulang punggung *outcome*.	Paling lengkap menjawab kepemilikan, data, rujukan, pendampingan, jejaring, dan akuntabilitas *outcome*.	Memerlukan mandat lintas OPD, perubahan proses bisnis, interoperabilitas data, kapasitas pengelola kasus, dan disiplin pemantauan.

Keempat alternatif berbeda pada kedalaman integrasinya. Alternatif 1 memperbaiki tata kelola organisasi; Alternatif 2 menambahkan tulang punggung informasi; Alternatif 3 menyediakan titik layanan khusus; sedangkan Alternatif 4 menggabungkan tata kelola, *front office*, *case management*, data, dan jejaring penyedia layanan. Pembedaan ini langsung mengikuti *fishbone*: solusi yang hanya memperbanyak rapat, aplikasi, atau fasilitas fisik berisiko menyelesaikan satu cabang penyebab tetapi membiarkan cabang lainnya tetap terfragmentasi.

Pengalaman daerah lain memberi pembelajaran bagi desain alternatif. Pengalaman PLUT Kabupaten Cianjur menunjukkan bahwa lapisan digital dapat memperkuat interaksi dengan konsultan serta dokumentasi dan pelaporan pembinaan (Syafei et al., 2025). Temuan tersebut relevan sebagai bukti kelayakan mekanisme, bukan bukti bahwa teknologi dengan sendirinya meningkatkan omzet atau kenaikan kelas. Karena itu, dalam Alternatif 4 teknologi ditempatkan sebagai pendukung koordinasi, *case management*, dan pengukuran *outcome*.

3.3. Kriteria Penilaian dan Pembobotan

Kriteria penilaian diturunkan dari akar masalah dan dari kriteria evaluasi kebijakan Dunn (1999) dan Bardach (2012), yang mencakup efektivitas, efisiensi, kelayakan teknis dan administratif, serta kelayakan politik. Efektivitas diberi bobot terbesar karena opsi harus mampu menjawab enam penyebab *fishbone* secara terpadu (Tabel 5).

Tabel 5. Kriteria dan bobot penilaian alternatif kebijakan

Kriteria	Bobot	Makna operasional
Efektivitas terhadap akar masalah	30%	Kemampuan menjawab enam penyebab *fishbone* secara terpadu: kepemilikan proses, perencanaan bersama, data, kapasitas koordinasi, rujukan dan tindak lanjut, serta sistem kerja dan *outcome*.
Kelayakan kelembagaan/administratif	20%	Kesesuaian dengan kewenangan daerah, kejelasan penanggung jawab, kebutuhan perubahan proses, dan kemampuan koordinasi lintas OPD.
Kelayakan biaya dan sumber daya	15%	Kemampuan memanfaatkan belanja, SDM, sarana, dan mitra yang sudah ada serta besarnya kebutuhan tambahan.
Kecepatan implementasi	10%	Waktu yang diperlukan sampai fungsi koordinasi, rujukan, dan layanan utama dapat dirasakan pelaku.
Keberlanjutan dan akuntabilitas *outcome*	15%	Kemampuan menjaga layanan lintas tahun, mencatat riwayat kasus, dan mengaitkan intervensi dengan perubahan kinerja usaha.
Aksesibilitas dan pemerataan	10%	Kemudahan akses bagi pelaku dengan tingkat kematangan usaha/digital berbeda dan dari wilayah kecamatan yang beragam.

Skor menggunakan skala 1–5 dan dibaca sebagai *evidence-informed judgment*, bukan angka presisi ilmiah. Bobot dipakai untuk membuat *trade-off* transparan dan diuji melalui analisis sensitivitas.[4] Dengan demikian, pilihan akhir tidak hanya menunjukkan opsi yang paling ideal, tetapi juga bagaimana kebijakan dapat ditahapkan ketika pemerintah lebih menekankan biaya dan kecepatan pada fase awal.

3.4. Hasil Penilaian Alternatif Kebijakan

Hasil penilaian multikriteria keempat alternatif disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil penilaian multikriteria alternatif kebijakan

Alternatif	Efektivitas (30%)	Kelemb. (20%)	Biaya (15%)	Kecepatan (10%)	Keberl. (15%)	Akses (10%)	Nilai (/5)
Alt. 1 Koordinasi + SOP	2	5	5	5	2	3	3,45
Alt. 2 Satu pintu digital	3	4	4	4	3	3	3,45
Alt. 3 PLUT konvensional	4	3	2	2	4	4	3,30
Alt. 4 PLUT jejaring + data	5	4	3	3	5	5	**4,30**

Keterangan: Kelemb. = kelayakan kelembagaan; Keberl. = keberlanjutan dan akuntabilitas *outcome*; skor 1 = sangat lemah, 5 = sangat kuat. Nilai = Σ (skor × bobot). Sumber: Hasil analisis penulis.

Alternatif 4 memperoleh nilai tertinggi (4,30) karena paling lengkap menjawab akar masalah koordinasi. Keunggulannya bukan terletak pada nama kelembagaan PLUT, tetapi pada desain yang memberi satu titik akuntabilitas dan *case management* sambil mempertahankan layanan teknis pada OPD dan mitra yang kompeten. Yang disatukan adalah perjalanan pelaku, data, standar rujukan, tindak lanjut, dan *outcome*—bukan seluruh fungsi organisasi. Alternatif 1 dan 2 sama-sama bernilai 3,45 tetapi menjawab masalah dari sisi berbeda: koordinasi dan SOP unggul pada biaya dan kecepatan, sedangkan satu pintu digital lebih kuat pada pelacakan data. Tanpa pemilik kasus, koordinasi dapat kembali administratif; tanpa tata kelola yang kuat, platform digital dapat menjadi silo baru. Alternatif 3 memberi kejelasan titik layanan, tetapi berisiko berorientasi gedung (*building-centric*) apabila tidak diikat ke proses dan data lintas OPD.

3.5. Uji Sensitivitas Pilihan

Tabel 7. Uji sensitivitas pada tiga skenario bobot

Skenario bobot	Alt. 1	Alt. 2	Alt. 3	Alt. 4	Peringkat 1
Seimbang (bobot utama pada efektivitas)	3,45	3,45	3,30	4,30	Alt. 4
Berorientasi *outcome* (efektivitas dan keberlanjutan diperbesar)	3,00	3,30	3,55	4,55	Alt. 4
Kelayakan-cepat (biaya, administrasi, dan kecepatan diperbesar)	4,00	3,65	2,95	3,95	Alt. 1 (tipis)

Sumber: Hasil analisis penulis.

Tabel 7 menunjukkan bahwa Alternatif 4 tetap unggul ketika efektivitas dan keberlanjutan *outcome* menjadi prioritas. Ketika biaya, administrasi, dan kecepatan diberi bobot dominan, Alternatif 1 unggul tipis (4,00 berbanding 3,95). Temuan ini penting bagi desain implementasi: pemerintah tidak perlu menunggu sistem PLUT berbasis jejaring sempurna sejak awal. Komponen cepat dan murah dari Alternatif 1—mandat, katalog layanan, SOP rujukan, dan indikator bersama—dapat dijadikan fase fondasi sebelum integrasi data dan *case management* diperluas.

Pilihan model *hub-and-spoke* juga menjawab ketegangan antara sentralisasi dan desentralisasi layanan. Sentralisasi penuh dalam bentuk PLUT konvensional berisiko menciptakan kanal baru yang terpisah, sedangkan desentralisasi tanpa pemilik proses mempertahankan fragmentasi. Model jejaring menyatukan akuntabilitas atas perjalanan pelaku tanpa memindahkan kewenangan teknis.

3.6. Alternatif Kebijakan Terpilih

Berdasarkan penilaian dan uji sensitivitas, alternatif terpilih adalah membangun Sistem Layanan Terintegrasi KUKM Kabupaten Sumedang melalui PLUT KUMKM berbasis jejaring (*hub-and-spoke*). PLUT berperan sebagai hub/*front office* dan pemilik proses *case management*; OPD serta mitra berperan sebagai simpul layanan; perencanaan dan data bersama menjadi pengikat; sedangkan riwayat layanan dan *outcome* menjadi dasar akuntabilitas. Kerangka ini selaras dengan Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2021 (Pemerintah Republik Indonesia, 2021), Permenkop UKM Nomor 9 Tahun 2023, dan arah Satu Data UMKM.

Pilihan ini paling konsisten dengan hasil *fishbone* dan pernyataan masalah. PLUT berbasis jejaring menjawab kelembagaan melalui pemilik proses; perencanaan melalui indikator dan *service journey* bersama; data melalui profil tunggal; kapasitas koordinasi melalui fungsi pengelola kasus; mekanisme tindak lanjut melalui SOP rujukan dan SLA; serta sistem dan budaya kerja melalui *dashboard outcome* dan forum pengendalian. Secara fiskal, pilihan ini tidak perlu diawali pembangunan gedung baru. Prinsip yang digunakan adalah *integrate before expand*: menyatukan terlebih dahulu mandat, proses, data, rujukan, indikator, dan mekanisme tindak lanjut; investasi fisik maupun penambahan sumber daya dilakukan setelah kesenjangan kapasitas terbukti dari volume layanan dan *outcome*.[5]

4. REKOMENDASI KEBIJAKAN

4.1. Kesimpulan

Hambatan KUKM Kabupaten Sumedang untuk tumbuh dan naik kelas tidak terutama bersumber dari ketiadaan program, tetapi dari belum optimalnya koordinasi antarperangkat daerah dalam membentuk satu rangkaian layanan. Analisis *fishbone* menunjukkan bahwa akar masalah terletak pada tata kelola lintas OPD: kepemilikan proses belum tegas, perencanaan dan indikator belum disatukan, data belum menjadi profil bersama, rujukan dan tindak lanjut belum konsisten, serta dukungan sistem dan kapasitas belum dilembagakan.

Perbandingan empat alternatif menunjukkan bahwa koordinasi administratif saja terlalu lemah untuk menjamin keterlacakan kasus, platform digital saja tidak menggantikan kepemimpinan dan pendampingan, sedangkan PLUT konvensional berisiko menambah kanal tanpa memperbaiki fragmentasi. PLUT berbasis jejaring dan data memperoleh nilai tertinggi (4,30/5) dan tetap unggul pada skenario berorientasi *outcome*. Pemerintah Kabupaten Sumedang direkomendasikan menetapkan PLUT KUMKM sebagai sistem koordinasi dan layanan terintegrasi—bukan sebagai proyek pembangunan gedung—dengan prinsip *integrate before expand* dan implementasi tiga tahap selama 36 bulan.

4.2. Rekomendasi Kebijakan Utama

Bupati Sumedang direkomendasikan menetapkan PLUT KUMKM berbasis jejaring dan data sebagai sistem koordinasi dan layanan terintegrasi KUKM daerah, bukan sebagai proyek pembangunan gedung. Kebijakan tersebut perlu menetapkan pemilik proses lintas OPD, menyelaraskan perencanaan dan indikator, membangun profil dan riwayat layanan bersama, mengikat SOP rujukan dan tindak lanjut, memperkuat kapasitas *case management*, serta mengubah ukuran keberhasilan dari *output* kegiatan menjadi progres usaha dan *outcome*.

Rekomendasi ditujukan kepada Bupati Sumedang karena akar masalah melintasi kewenangan beberapa perangkat daerah. Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah, Perdagangan dan Perindustrian dapat menjadi *leading sector* sekaligus operator PLUT; Sekretaris Daerah menjadi pengarah tata kelola lintas OPD; Bapperida mengikat sasaran dan *outcome* ke dokumen perencanaan dan evaluasi; DPMPTSP menjadi simpul legalitas; Diskominfosanditik mendukung arsitektur data dan interoperabilitas; OPD sektoral dan kecamatan menjadi simpul layanan; sedangkan lembaga keuangan, perguruan tinggi, ritel, *marketplace*, BUMD/BUMN, dan komunitas dihubungkan sesuai kebutuhan kasus.

4.3. Enam Pilar Desain Kebijakan

Desain kebijakan dijabarkan dalam enam pilar yang menjawab langsung enam penyebab *fishbone* (Tabel 8). Setiap pilar menuntut keputusan kebijakan yang berada dalam kewenangan pemerintah daerah.

Tabel 8. Enam pilar desain kebijakan PLUT berbasis jejaring dan data

Pilar	Keputusan desain yang diperlukan
1. Mandat, kelembagaan, dan pemilik proses	Menetapkan mandat lintas OPD, *leading sector*, pemilik proses layanan KUKM, pembagian peran, serta forum pengendalian yang membahas kasus dan *outcome*.
2. Perencanaan, penganggaran, dan indikator bersama	Membangun *service journey*, *milestone*, sasaran, dan indikator lintas OPD; memetakan belanja yang ada dengan prinsip *integrate before expand*.
3. Profil tunggal dan tata kelola data	Setiap pelaku memiliki profil kebutuhan, status legalitas/standar, riwayat layanan, rujukan, tindak lanjut, dan perkembangan kinerja; mengutamakan interoperabilitas.
4. Kapasitas koordinasi dan *case management*	Menetapkan fungsi *front office*/pengelola kasus, standar kompetensi, mekanisme eskalasi hambatan, dan pengelolaan pengetahuan.
5. SOP rujukan, SLA, dan tindak lanjut	Menyusun katalog layanan, SOP rujukan, SLA, status penyelesaian kasus, dan pemantauan tingkat penyelesaian rujukan.
6. Sistem kolaborasi dan budaya kinerja berbasis *outcome*	Menggunakan *dashboard* lintas program, evaluasi kasus, dan indikator kinerja yang mengukur progres pelaku.

Sumber: Hasil analisis penulis.

4.4. Tahapan Implementasi

Implementasi disusun dalam tiga tahap selama 36 bulan (Tabel 9). Tahap fondasi dapat langsung mengadopsi komponen cepat dan murah dari Alternatif 1, sebagaimana ditunjukkan uji sensitivitas, sebelum integrasi data dan *case management* diperluas. Peta jalan dengan titik keputusan (*gate*) untuk melanjutkan setiap tahap disajikan pada Lampiran 3.

Tabel 9. Tahapan implementasi kebijakan

Tahap	Penanggung jawab utama	Tindakan kebijakan	Hasil yang diharapkan
Fondasi (0–6 bulan)	Bupati/Sekda; Bapperida; Dinas KUKMPP	Menetapkan mandat dan pemilik proses; memetakan layanan, sasaran, belanja, dan mitra; menyusun *service journey*, profil data minimum, katalog layanan, SOP rujukan, dan SLA; memulai uji coba *case management* pada kohor terpilih.	Arsitektur tata kelola, *baseline*, katalog layanan, SOP/SLA, dan kasus percontohan yang dapat ditelusuri lintas OPD.
Operasionalisasi (6–18 bulan)	Dinas KUKMPP/PLUT; DPMPTSP; Diskominfosanditik; OPD sektoral; kecamatan; mitra	Mengoperasikan *front office* dan pengelola kasus; mengintegrasikan profil dan riwayat layanan; mengaktifkan rujukan legalitas, standardisasi, pembiayaan, digital, dan pasar; membangun *dashboard* dan forum pengendalian kasus.	Pelaku masuk melalui satu pintu dan menerima rujukan lintas penyedia; hambatan dan *outcome* awal mulai terukur.
Skalabilitas dan konsolidasi (18–36 bulan)	Sekda/Bapperida; Dinas KUKMPP; seluruh simpul dan mitra	Memperluas simpul kecamatan/layanan bergerak; mengaitkan *outcome* dengan perencanaan dan perjanjian kinerja; mengevaluasi biaya per *outcome*; memutuskan kebutuhan investasi fisik/SDM tambahan.	Jaringan layanan yang konsisten, adaptif, dapat dievaluasi longitudinal, dan didukung keputusan anggaran berbasis bukti.

Sumber: Hasil analisis penulis.

4.5. Indikator Kinerja yang Disarankan

Indikator kinerja disarankan mengukur dua lapis perubahan. Lapis pertama adalah kualitas koordinasi: cakupan layanan yang memiliki SOP rujukan, proporsi pelaku dengan profil terintegrasi, tingkat penyelesaian rujukan (*referral completion rate*), waktu penyelesaian rujukan, dan proporsi kasus yang memperoleh tindak lanjut. Lapis kedua adalah *outcome* usaha: transisi formal, pemenuhan standar, akses pembiayaan, pasar baru, perubahan omzet dan produktivitas, penyerapan tenaga kerja, serta kenaikan skala. Karena data saat ini berasal dari kelompok sasaran berbeda, target numerik *outcome* sebaiknya ditetapkan setelah *baseline* kohor terbentuk.

Tabel 10. Indikator kinerja inti kebijakan

Dimensi	Indikator inti
Tata kelola dan integrasi	Persentase layanan OPD/mitra yang memiliki katalog, SOP rujukan, SLA, dan penanggung jawab; proporsi program terkait KUKM yang menggunakan sasaran dan indikator bersama.
Data dan keterlacakan	Proporsi penerima layanan dengan profil dan riwayat terintegrasi; kelengkapan status kebutuhan, rujukan, dan tindak lanjut.
Kontinuitas layanan	Tingkat penyelesaian rujukan; waktu penyelesaian rujukan; proporsi kasus yang memperoleh tindak lanjut setelah layanan pertama.
Progres usaha	Proporsi pelaku yang mencapai *milestone* berikutnya dalam 6–12 bulan: formalitas/standar, pembiayaan, pasar baru, pembukuan digital, atau peningkatan kapasitas.
Outcome dan pemerataan	Perubahan omzet, produktivitas, tenaga kerja, akses pasar/pembiayaan, kenaikan skala, biaya per *outcome*, dan sebaran penerima antarwilayah.

Sumber: Analisis penulis.

Definisi operasional, sumber data, dan frekuensi pengukuran setiap indikator *outcome* dirinci pada Lampiran 4.

4.6. Risiko Implementasi dan Mitigasi

Risiko implementasi utama dan mitigasinya disajikan pada Tabel 11. Mitigasi dirancang agar PLUT tetap berfungsi sebagai orkestrator dan tidak bergeser menjadi unit atau proyek fisik yang terpisah dari OPD.

Tabel 11. Risiko implementasi dan mitigasi

Risiko	Mitigasi kebijakan
PLUT menjadi "program/dinas baru" dan menduplikasi layanan	Menetapkan PLUT sebagai hub/orkestrator dan pemilik proses; layanan teknis tetap pada OPD/mitra; layanan baru harus berbasis analisis kesenjangan.
Koordinasi kembali menjadi rapat administratif	Forum pengendalian berbasis kasus/*outcome*; setiap keputusan memiliki penanggung jawab, tenggat, status rujukan, dan mekanisme eskalasi.
Aplikasi baru menambah silo data	Mengutamakan interoperabilitas dan profil data minimum; menetapkan pemilik data, hak akses, dan integrasi dengan sistem daerah/nasional.
Pergantian personel melemahkan koordinasi	Memasukkan peran, SOP, SLA, indikator, dan forum pengendalian ke dalam regulasi serta perjanjian kinerja; mendokumentasikan riwayat kasus.
Fokus bergeser ke pembangunan gedung	Menggunakan aset/*front office* yang tersedia pada fase awal; investasi fisik hanya setelah volume layanan membuktikan kebutuhan.
Pelaku mikro tertinggal karena layanan terlalu digital	Kanal *hybrid*, layanan bergerak di kecamatan, pendampingan pengelola kasus, serta *baseline* kohor dan *milestone*.

Sumber: Analisis penulis.

4.7. Catatan Penutup dan Keterbatasan

Analisis ini bertumpu pada telaah dokumen dan indikator sekunder yang belum dibangun sebagai kohor longitudinal, sementara dimensi kapasitas koordinasi aparatur dan budaya kerja masih memerlukan validasi. Karena itu, rekomendasi diarahkan pada desain tata kelola yang dapat diuji bertahap. Sebelum adopsi penuh, disarankan validasi melalui wawancara, diskusi kelompok terarah, atau audit proses dengan pemangku kepentingan, penilaian alternatif melalui panel ahli, serta evaluasi hasil uji coba *case management* pada kohor pelaku usaha.

Nilai strategis PLUT bagi Kabupaten Sumedang pada akhirnya bukan terletak pada gedung atau label kelembagaannya, melainkan pada kemampuannya mengubah koordinasi dari forum administratif menjadi sistem kerja bersama. Ketika pemilik proses, perencanaan, data, rujukan, tindak lanjut, kapasitas koordinasi, dan *outcome* telah terhubung, program yang sudah tersebar dapat bekerja sebagai satu perjalanan usaha.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Pemerintah daerah Kabupaten Sumedang dan Pihak Terkait atas akses terhadap dokumen perencanaan dan kinerja daerah yang menjadi bahan analisis dalam artikel ini.

CATATAN AKHIR

1. Istilah KUKM dan basis data. Istilah KUKM digunakan untuk menegaskan ruang kebijakan yang mencakup koperasi dan UMKM. Karena indikator daerah lebih lengkap pada UMKM/UKM, sebagian besar bukti kuantitatif merepresentasikan kelompok tersebut; dimensi koperasi perlu dilengkapi dengan *baseline* spesifik pada tahap implementasi.
2. Pembacaan indikator program. Angka 66.003 UKM, 1.758 UKM yang memperoleh pelatihan, 15.312 usaha mikro yang memperoleh pemberdayaan, sekitar 160 unit pada intervensi peningkatan skala, serta indikator legalitas/pemasaran berasal dari definisi dan kelompok sasaran yang berbeda, sehingga tidak diperlakukan sebagai satu *funnel* atau kohor longitudinal.
3. Pemetaan anggaran lintas OPD. Nilai sedikitnya Rp1,87 miliar merupakan hasil pemetaan belanja tahun 2025 yang dapat ditautkan secara langsung atau kuat dengan aktivitas UMKM, kewirausahaan, dan usaha ekonomi produktif pada sekurang-kurangnya enam perangkat daerah, bukan klaim tentang keseluruhan belanja daerah yang berdampak pada UMKM.
4. Skoring alternatif kebijakan. Skor 1–5 dan bobot pada Bab III merupakan alat bantu keputusan berbasis data sekunder, regulasi, dan literatur; belum merupakan konsensus panel ahli. Uji sensitivitas digunakan untuk melihat kestabilan pilihan ketika prioritas bobot berubah.
5. Makna rekomendasi PLUT berbasis jejaring. PLUT diposisikan sebagai sistem layanan dan pemilik proses yang mengintegrasikan diagnosis, *case management*, rujukan, data, pendampingan, kemitraan, dan pengukuran *outcome*. Prinsip *integrate before expand* berarti investasi fisik dan penambahan SDM dilakukan setelah kesenjangan kapasitas terukur.

DAFTAR PUSTAKA

Aminullah, E., Fizzanty, T., Nawawi, N., Suryanto, J., Pranata, N., Maulana, I., Ariyani, L., Wicaksono, A., Suardi, I., Azis, N. L. L., & Budiatri, A. P. (2024). Interactive components of digital MSMEs ecosystem for inclusive digital economy in Indonesia. *Journal of the Knowledge Economy, 15*(1), 487–517. https://doi.org/10.1007/s13132-022-01086-8

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*(4), 543–571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032

Badan Pusat Statistik. (2025). *Statistik e-commerce 2024*. BPS Republik Indonesia.

Badan Pusat Statistik Kabupaten Sumedang. (2026a). *Distribusi persentase Produk Domestik Regional Bruto atas dasar harga berlaku menurut lapangan usaha di Kabupaten Sumedang, 2025*. BPS Kabupaten Sumedang.

Badan Pusat Statistik Kabupaten Sumedang. (2026b). *Laju pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto atas dasar harga konstan 2010 menurut lapangan usaha di Kabupaten Sumedang, 2025*. BPS Kabupaten Sumedang.

Bardach, E. (2012). *A practical guide for policy analysis: The eightfold path to more effective problem solving* (4th ed.). CQ Press.

Dunn, W. N. (1999). *Public policy analysis: An introduction* (3rd ed.). Prentice Hall.

Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory, 22*(1), 1–29. https://doi.org/10.1093/jopart/mur011

Guspika. (2025). *Policy paper/brief: Salah satu bentuk tulisan karya ilmiah* [Bahan paparan]. Pusbindiklatren Kementerian PPN/Bappenas.

Haikal, F., Fitri, D., Priyono, A., & Putri, N. E. (2025). The mediating role of financial inclusion in the relationship between financial literacy and MSME performance. *Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship, 9*(2), 295–309. https://doi.org/10.21009/JOBBE.009.2.07

International Monetary Fund. (2024). Financing barriers and performance of micro, small, and medium enterprises (MSMEs). *IMF Staff Country Reports, 2024*(271). https://doi.org/10.5089/9798400284663.002.A002

Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia. (2024, 22 Juli). *Menko Airlangga: Pemerintah dukung bentuk kolaborasi baru agar UMKM Indonesia jadi bagian rantai pasok industri global*.

Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Koperasi dan UKM Nomor 9 Tahun 2023 tentang Pusat Layanan Usaha Terpadu Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah*.

Kementerian Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Republik Indonesia. (2025). *Peraturan Menteri Nomor 8 Tahun 2025 tentang Penyelenggaraan Satu Data Usaha Mikro, Kecil dan Menengah*.

Listiani, N., & Alliyah, S. (2026). Digital transformation, fintech utilization, digital financial literacy, and financial sustainability of culinary MSMEs. *Jurnal Dinamika Manajemen, 17*(1). https://doi.org/10.15294/jdm.v17i1.37422

Maksum, I. R., Rahayu, A. Y. S., & Kusumawardhani, D. (2020). A social enterprise approach to empowering micro, small and medium enterprises (SMEs) in Indonesia. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 6*(3), 50. https://doi.org/10.3390/joitmc6030050

Maryam, M., Husniati, A. M., Muryali, M., Aiyub, A., & Mwaijande, F. (2025). Analysis of the dynamics of cross-sector collaboration: Towards an optimized framework for MSMEs development. *Jurnal Public Policy, 11*(2), 169–178. https://doi.org/10.35308/jpp.v11i2.11054

Novitasari, R., Sholihah, Q., & Prasetyo, K. (2025). The role of policy entrepreneurs in encouraging partnership and strengthening MSME supply chains in Indonesia. *Jurnal Bina Praja, 17*(1), 121–141. https://doi.org/10.21787/jbp.17.2025.121-141

Pemerintah Kabupaten Sumedang. (2025a). *Peraturan Bupati Sumedang Nomor 26 Tahun 2025 tentang Rencana Kerja Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang Tahun 2026*.

Pemerintah Kabupaten Sumedang. (2025b). *Pemetaan anggaran lintas OPD yang mendukung aktivitas UMKM/wirausaha, Tahun Anggaran 2025* [dokumen olahan].

Pemerintah Kabupaten Sumedang. (2026). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Kabupaten Sumedang Tahun 2025*.

Pemerintah Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2021 tentang Kemudahan, Pelindungan, dan Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah*.

Pramuki, N. M. W. A., & Kusumawati, N. P. A. (2024). Improving SMEs marketing performance through market orientation, product innovation, and competitive advantage in Bali-Indonesia. *Jurnal Economia, 20*(2), 273–286. https://doi.org/10.21831/economia.v20i2.41159

Syafei, M. Y., Wahdiniwaty, R., Musrifah, A., & Umiyati, H. (2025). Implementasi sistem informasi pembinaan UMKM untuk meningkatkan kinerja pemasaran digital di Pusat Layanan Usaha Terpadu (PLUT) Kabupaten Cianjur. *BERNAS: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat, 6*(1), 610–621. https://doi.org/10.31949/jb.v6i1.12145

Tuthaes, L. C., Toda, H., & Lake, P. (2024). Hexa Helix's collaboration in creative economy development based on local wisdom: Case study of ikat weaving MSMEs in Kupang City. *Jurnal Bina Praja, 16*(1), 171–185. https://doi.org/10.21787/jbp.16.2024.171-185

Young, E., & Quinn, L. (2003). *Writing effective public policy papers*. Open Society Institute.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Matriks Bukti dan Implikasi Kebijakan

Tabel L1. Matriks bukti dan implikasi kebijakan

Dimensi	Bukti kunci	Pembacaan analitis	Implikasi kebijakan
Kelembagaan dan kewenangan	Belanja/program terkait KUKM tersebar pada sekurang-kurangnya enam perangkat daerah.	Penyebaran fungsi wajar, tetapi membutuhkan pemilik proses dan pembagian peran lintas OPD.	Mandat lintas OPD, *leading sector*, pemilik proses, katalog layanan.
Perencanaan dan penganggaran	Sedikitnya Rp1,87 miliar belanja terkait UMKM/wirausaha tersebar pada beberapa OPD (2025).	Sumber daya tersedia, tetapi perlu disatukan melalui sasaran, *service journey*, indikator, dan prioritas bersama.	Pemetaan belanja, indikator lintas OPD, *integrate before expand*.
Data dan informasi	66.003 UKM; 1.758 pelatihan; 15.312 pemberdayaan; sekitar 160 intervensi peningkatan skala dari kelompok sasaran berbeda.	Indikator tidak dapat dibaca sebagai satu kohor; perjalanan pelaku lintas program belum mudah ditelusuri.	Profil tunggal, riwayat layanan, interoperabilitas, *dashboard* kohor.
SDM dan kapasitas koordinasi	Dokumen sekunder belum mengukur langsung kompetensi kolaborasi, beban kerja, atau dampak rotasi.	Faktor penguat yang perlu validasi lebih lanjut.	Standar peran pengelola kasus, audit proses, manajemen pengetahuan.
Mekanisme koordinasi dan tindak lanjut	Rujukan dan *outcome* lintas program belum menjadi satu alur yang dapat ditelusuri.	Koordinasi efektif harus menghasilkan penanggung jawab, rujukan, tenggat, status penyelesaian, dan eskalasi.	SOP rujukan, SLA, tingkat penyelesaian rujukan, forum pengendalian kasus.
Sistem, sarana, dan budaya kerja	Kebutuhan data bersama muncul dari fragmentasi program; bukti budaya kerja langsung masih terbatas.	Teknologi adalah pendukung; aplikasi baru dapat menjadi silo jika proses bisnis tidak diperbaiki.	Interoperabilitas, kanal *hybrid*, indikator *outcome*, regulasi proses.

Sumber: Analisis penulis.

Lampiran 2. Matriks Penilaian Alternatif Kebijakan

Tabel L2. Ringkasan alasan dan *trade-off* setiap alternatif

Alternatif	Nilai (/5)	Alasan utama	*Trade-off* utama
1. Koordinasi lintas OPD + SOP	3,45	Biaya rendah, cepat, dan langsung memperbaiki mandat/SOP; kuat sebagai fondasi koordinasi.	Belum menyediakan kepemilikan kasus, integrasi data, dan keterlacakan *outcome* secara penuh.
2. Satu pintu digital/*case management* virtual	3,45	Kuat pada integrasi data, katalog layanan, rujukan, dan riwayat intervensi.	Tidak menggantikan kepemimpinan, pendampingan, dan perubahan proses lintas OPD.
3. PLUT konvensional	3,30	Titik layanan jelas dan sesuai kerangka PLUT; mendukung interaksi tatap muka.	Berisiko menjadi kanal tambahan bila tata kelola dan data lintas OPD tidak terintegrasi.
4. PLUT berbasis jejaring + data	4,30	Menggabungkan pemilik proses, *front office*, *case management*, jejaring, profil tunggal, rujukan, dan *outcome*.	Memerlukan mandat kuat, interoperabilitas data, kapasitas pengelola kasus, dan disiplin pemantauan.

Sumber: Analisis penulis.

Lampiran 3. Peta Jalan Implementasi

Tabel L3. Peta jalan implementasi dan titik keputusan

Tahap	Fokus keputusan	Keluaran utama	*Gate* untuk lanjut
0–6 bulan	Menetapkan mandat, pemilik proses, perencanaan/indikator bersama, uji coba kasus, dan arsitektur data minimum.	Mandat lintas OPD; *service journey*; katalog layanan; SOP/SLA; *baseline*; kohor uji coba.	Uji coba menunjukkan rujukan dapat ditelusuri, kepemilikan jelas, dan data minimum dapat dipertukarkan.
6–18 bulan	Memperluas *case management*, integrasi data, dan jejaring mitra; mengikat *outcome* ke perencanaan.	*Dashboard* kohor; jalur pembiayaan/pasar; layanan berjenjang; kemitraan aktif.	Proporsi kasus selesai dan *outcome* awal meningkat; hambatan dapat diidentifikasi dari data.
18–36 bulan	Skala penuh dan konsolidasi kelembagaan/fiskal berdasarkan bukti.	Model layanan mapan; evaluasi *outcome*; keputusan sarana/SDM tambahan; perluasan simpul wilayah.	Investasi tambahan berbasis volume layanan, kesenjangan kapasitas, dan hasil evaluasi *outcome*.

Sumber: Analisis penulis.

Lampiran 4. Kerangka Indikator *Outcome*

Tabel L4. Kerangka indikator *outcome*

Indikator	Definisi operasional ringkas	Sumber data	Frekuensi
Transisi formal	Pelaku yang memenuhi legalitas dasar dan tercatat status perubahannya.	Profil tunggal; DPMPTSP/OSS; PLUT	Triwulanan
Pemenuhan standar/sertifikasi	Pelaku yang menuntaskan standar/sertifikasi sesuai kebutuhan produk/pasar.	Profil tunggal; simpul standardisasi	Triwulanan
Akses pembiayaan	Pelaku yang memperoleh pembiayaan formal sesuai kebutuhan dan memiliki tindak lanjut pemanfaatan.	PLUT; lembaga keuangan; profil kasus	Triwulanan
Akses pasar baru	Pelaku yang memperoleh kanal/pembeli baru dan dapat menunjukkan transaksi tindak lanjut.	PLUT; mitra pasar; bukti transaksi	Triwulanan
Perubahan omzet/produktivitas	Perubahan omzet/produktivitas kohor dibanding *baseline*; target ditetapkan setelah *baseline*.	Profil usaha; pencatatan keuangan; survei tindak lanjut	Semesteran
Penyerapan tenaga kerja	Perubahan jumlah tenaga kerja pada kohor layanan dibanding *baseline*.	Profil usaha; tindak lanjut kasus	Semesteran
Kenaikan skala/kelas usaha	Pelaku yang memenuhi kriteria transisi skala usaha sesuai regulasi/indikator daerah.	Profil tunggal; data usaha dan legalitas	Tahunan
Tingkat penyelesaian rujukan	Persentase rujukan layanan yang selesai dan memiliki status tindak lanjut.	Sistem *case management*	Bulanan

Sumber: Analisis penulis.