

Lampiran 1:**Pernyataan subjektivitas peneliti**

(dinyatakan sebelum pelaksanaan penelitian dan analisis data)

Bidang Usaha Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur sudah puluhan tahun membina UMKM. Dinas pada akhirnya mendirikan organisasi *Hybrid CTH*.

Penulis sudah berpengalaman lebih dari 15 tahun bersama Dinas sebagai konsultan pemberdayaan UMKM.

Peristiwa berdirinya CTH bagi penulis merupakan bentuk kesadaran bahwa:

Tugas-tugas pembinaan yang telah dilaksanakan selama ini kurang berhasil.

UMKM sedari dulu masih tetap sulit dibina dan lebih suka berjalan sendiri-sendiri.

UMKM berjalan sendiri-sendiri untuk saling “bunuh.” UMKM yang sudah maju “membunuh” UMKM yang sedang berkembang. UMKM yang sudah berkembang “membunuh” UMKM yang sedang bertumbuh. UMKM yang sudah mandiri “membunuh” semuanya. UMKM yang sudah mandiri akhirnya juga bangkrut “terbunuh” tidak mampu bersaing dengan produk-produk pabrikan yang membanjiri dan menguasai pasar.

UMKM memang tidak bisa dibina, tidak bersedia dibina, dan tidak butuh pembinaan.

UMKM hanya butuh suprastruktur rumah untuk tumbuh, berkembang dan maju bersama mencapai kemandirian usaha.

CTH adalah suprastruktur rumah sosial-bisnis yang dibutuhkan oleh para pelaku UMKM

Lampiran 2:

Langkah-langkah analisis data fenomenologis Moustakan (1994)

1. Horisontalisasi (mendaftar semua ekspresi yang relevan)
Peneliti melakukan transkripsi wawancara verbatim dan menyeleksi. Verbatim yang tidak bermakna, berada di luar konteks dan ekspresi yang tidak relevan di hilangkan dalam transkripsi dan menyisakan verbatim yang bermakna sebagai horizons.
2. Reduksi pengalaman konstituen yang tidak berubah
Peneliti mengelompokkan horizons menjadi tema. Peneliti memecah data yang diterjemahkan menjadi unit-unit makna, agar masing-masing tema hanya memiliki satu makna untuk mendeskripsikan fenomena dalam bahasa tekstur.
3. Pengelompokan tematik untuk membuat tema inti
Peneliti mengelompokkan dan membuat tema partisipan yang tidak berubah, yang merupakan horizons yang didefinisikan sebagai “tema inti dari pengalaman” dari fenomena.
4. Perbandingan beberapa sumber data untuk memvalidasi konstituen yang tidak berubah
Peneliti membandingkan tema yang diperoleh dari pengalaman peserta yang dikumpulkan dengan metode observasi.
5. Membangun deskripsi tekstur individu partisipan
Peneliti mendeskripsikan pengalaman partisipan menggunakan kutipan verbatim dari wawancara dan menjelaskan unit makna dalam format naratif untuk memahami pengalaman partisipan.
6. Konstruksi deskripsi struktural individu
Peneliti dengan menggunakan variasi imajinatif, membayangkan bagaimana pengalaman terjadi dan kemudian menciptakan strukturnya.
7. Konstruksi deskripsi struktural komposit (gabungan)
Setelah menulis deskripsi tekstur untuk masing-masing partisipan, peneliti memasukkan deskripsi tekstur ke dalam struktur yang menjelaskan bagaimana pengalaman itu terjadi. Peneliti menambahkan struktur pada akhir setiap paragraf untuk membuat deskripsi struktural.
8. Mensintesis tekstur dan struktur menjadi ekspresi
Peneliti menggabungkan deskripsi struktural komposit dengan deskripsi tekstur komposit untuk membuat deskripsi universal dari fenomena investigasi.

Horizontalisasi (1)

Interviewee : Helmy Syarief, Manager CTH

14 Desember 2020

Horizons 1:

“Kegiatan ini sebagai upaya untuk meningkatkan pemasaran produk pelaku UKM yang ada di galeri CTH.... dengan diadakannya kegiatan ini diharap dapat menarik banyak pengunjung maupun pembeli.”

Horizons 2:

“Acara seperti ini ke depannya akan dilaksanakan rutin sebulan sekali. Dengan menghadirkan para pelaku UKM di seluruh Jawa Timur secara bergantian untuk mengisi stand bazaar. Kali ini giliran pelaku UKM dari daerah Gresik dan Lamongan. Selama tiga hari ke depan, setiap harinya akan ada 2 workshop, yaitu workshop cara membuat mie sehat, dengan instruktur Kikis Rohana, diikuti 40 peserta, yang terdiri atas pelaku UMKM. Dilanjutkan konsultasi kemasan bersama Nashrullah Hasin. Sedangkan dua hari ke depan, serangkaian acara yang dilangsungkan yakni kursus singkat bikin tas haruka Tote Bag dan kursus singkat pizza wortel aneka topping. Tidak hanya itu, beraneka produk UMKM asal Gresik dan Lamongan dijajarkan di sederet stand bazaar, pelataran galeri CTH. Sebanyak 5 pelaku UMKM ini antusias menyambut pengunjung hingga akhir acara nanti.”

Horizons 3:

“Kami para pengurus CTH dan Dinas Koperasi dan UMKM Jatim, para UMKM anggota, serta seluruh pemangku kepentingan... terlibat dalam komunikasi terbuka yang mengalir tanpa hambatan.... koordinasi dapat terjadi secara otomatis... keputusan bisa segera saya diambil... para staf CTH juga bisa mengambil keputusan dengan cepat tanpa koordinasi dengan saya selaku direktur... karena melalui aplikasi saya pasti tahu... saya memantau setiap proses komunikasi... dan saya sudah tahu arahnya... tahu kesimpulannya tahu keputusannya meski belum diputuskan... semua normatif karena komunikasi yang berkembang adalah komunikasi persaudaraan... CTH lebih dari sekedar komunitas... sesama UMKM adalah saudara... budaya organisasi yang terus berkembang di dalam CTH adalah budaya saling menjaga kepentingan.... saling memberi dukungan... hidup dan saling menghidupkan... saling memberdayakan... saling memajukan... CTH adalah wadah gotong royong bagi kemajuan bersama UMKM.... semua UMKM di dalam CTH adalah saudara, bukan pesaing... semua bisa menjalin komunikasi dan mengambil keputusan bisnis yang saling menguntungkan atas inisiatif sendiri... CTH adalah wadah yang mempertemukan... setelah bertemu di dalam CTH semua bisa menjalin komunikasi secara informal dan sangat fleksibel... bisa melalui jaringan pribadi maupun melalui jaringan grup... ataupun saling kunjung. CTH secara organisasi mengalirkan arus komunikasi dan budaya organisasi yang saling percaya dan saling bertanggung jawab... oleh karena itu pengambilan keputusan bisa terjadi secara sangat desentralistis.... selain itu CTH telah berkembang menjadi perekat... pemantau... ada kode etik yang dianut secara tidak tertulis... siapa

yang berkomunikasi secara tidak jujur... seperti mengambil keuntungan sepihak... mengambil keuntungan yang lebih banyak yang secara normatif tidak lazim... curang dan lain-lain... pasti akan segera ketahuan... dan akhirnya tersingkir dengan sendirinya dari CTH.”

Interviewee : Mas Purnomo Hadi, Kepala Bidang Usaha Dinas Koperasi dan UMKM Jatim

20 Oktober 2020

Horizons 4:

“Lewat CTH produk-produk UMKM dan koperasi bisa dikenal *buyer* di luar negeri. Strategi kami dalam mempromosikan produk-produk UMKM dan koperasi biasanya dengan mengundang dubes untuk hadir di CTH.”

Horizons 5:

“Kami menargetkan agar pasar di 9 negara ASEAN dapat dimasuki produk makanan dan minuman olahan dari UMKM dan koperasi di Jatim.”

Horizons 6:

“Kami juga menyewa stan di toko-toko modern agar dapat sebagian space dijadikan tempat berjualan produk makanan dan minuman olahan UMKM dan koperasi.”

Horizons 7:

“Maksud dan tujuan pendidikan Klinik KUKM Jatim adalah memberikan peran yang nyata kepada Organisasi Jasa Pengembangan Bisnis atau *Business Development Services* (BDS) dan para praktisi serta pelaku KUMKM yang ahli pada bidang usaha unggulan tertentu untuk ikut membantu memfasilitasi pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah di Jawa Timur.”

Horizons 8:

“Pengembangan Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah mendapatkan alokasi anggaran sebesar Rp 70 miliar dalam APBD 2020. Anggaran diarahkan untuk Jatim Berdaya, Jatim Kerja dan Jatim Agro dengan prioritas antara lain penguatan akses permodalan, penguatan manajemen produk serta jaringan usaha koperasi dan UKM, Sertifikasi dan Produk Koperasi dan UKM, pelatihan bagi Koperasi dan UKM, pelatihan berbasis IT, pelatihan manajerial dan vokasional.”

Interviewee: Rinata Selfia, konsultan IT

16 Desember 2020

Horizons 9:

“Ketika ada pelanggan baru atau ada pelanggan yang melakukan *repeat order* atau pelanggan yang belum melakukan pembayaran dapat diklasifikasikan melalui fitur balas cepat dan otomatis tersebut. Dari semua pesan yang kita kirimkan, kita juga bisa menganalisanya, kita dapat melihat seberapa sering pelanggan memberikan *feedback* kepada kita. Kemudian yang paling berbeda dengan Whatsapp

messenger, yaitu pada Whatsapp *business* terdapat fitur katalog. Sehingga pelanggan akan tahu pilihan produk yang kita miliki.”

Interviewee: Pak Nasrulloh, konsultan kemasan

7 November 2020

Horizons 10:

“Saya ingin memberikan gebrakan dan pondasi bahwa UKM wajib memiliki kemasan yang menarik dan menjual sehingga setara sama dengan nilai produk yang diproduksi oleh pabrikan. Selama ini produk UKM memiliki kemasan ala kadarnya, tidak memandang penting kemasan sebagai nilai jual. Persepsi inilah yang ingin saya diperangi sehingga saya sangat konsen ketika diminta untuk bergabung dengan CTH selaku konsultan kemasan.”

Horizons 11:

“Saya ingin mengkampanyekan bahwa produk UKM wajib memiliki design bagus...tidak kalah dengan produk yang diproduksi oleh perusahaan besar.”

Horizons 12:

“Saat itu memang segala hal tentang CTH ditanggung Dinas Koperasi dan UMKM, dimana jikalau CTH bisa eksis hingga sekarang yang berumur 5 tahun ini, semata-mata karena loyalitas para konsultan yang sudah ikut dibesarkan oleh CTH.”

Horizons 13:

“Hingga saat ini walaupun sudah tidak dikontrak dan dibiayai lagi oleh Dinas Koperasi dan UMKM, saya tetap loyal terhadap masa depan CTH.”

Horizons 14:

“Persamaan nasib-lah yang memperkuat komunikasi di manajemen CTH...karena hampir semua anggota UKM CTH berasal dari pinggiran kota, korban PHK atau tuntutan ekonomi keluarga, sehingga suami atau istri wajib mencari penghasilan yang lebih banyak lagi untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.”

Horizons 15:

“Komunikasi yang kita butuhkan adalah komunikasi yang menekankan pada fungsi manajemen yang berjalan belum sepenuhnya, belum seluruhnya berfungsi, fungsi leadership, fungsi perencanaan dan fungsi controlling-nya tidak semuanya berjalan dengan seimbang. Karena komunikasi yang terbukalah membentuk karakter yang jelas semua diselesaikan dengan cepat, tepat sasaran asalkan memang untuk kesejahteraan dan kemajuan semua anggota UKM tanpa terkecuali.”

Horizons 16:

“Penting agar kelak CTH memiliki sendiri rumah kemasan yang bisa menjadi pengahsilan tetap bagi CTH. Ada baiknya CTH tidak hanya di-*trading*-nya saja tetapi juga mengambil peran sebagai produsen atau usaha lain tentang seputar

produksi dan kemasan, sehingga CTH bisa membuat *maclon* atau produk sendiri dengan merek CTH yang layak untuk diperjualbelikan dalam skala luas.”

Horizons 17:

“Ikatan anggota UKM CTH tidak lagi menjadi ikatan anggota dan pengurus, melainkan seperti ikatan persaudaraan dan tali silaturahmi yang sangat kuat. Hal ini menjadi andalan dan kekuatan CTH untuk selalu memberi yang terbaik bagi anggotanya, tetapi juga organisasi CTH itu sendiri.”

Interviewee: BangZay, pelaku UMKM rambak pisang “Paradise” dari Malang

5 Oktober 2020

Horizons 17:

“CTH memiliki kelebihan luar biasa dari fleksibilitas organisasinya yang mengarahkan pada pentingnya peran komunikasi terbuka lintas jaringan, sehingga mempermudah anggota CTH mengakses segala peluang, *networking* dan *ber-partnering*. Inilah kelebihan utama CTH, sangat sederhana pola manajemennya, tetapi komitmen dan dinamisnya sangat tinggi mengalahkan jenis organisasi lainnya yang pernah saya ikuti, dimana pada saat itu saya selalu mencari hal baru bagi kemajuan usaha saya, tentu saya banyak ikut organisasi UKM lainnya, baik di Kota Malang ataupun lintas kota lainnya. Sehingga saya bisa menilai perbedaan CTH dengan organisasi UKM lainnya yang mana para kumpulan UKM tersebut dinilai masih belum mempunyai kontribusi sebesar CTH bagi UKM.”

Interviewee: Pak Bambang Irawan, staf ahli CTH

25 September 2020

Horizons 18:

“Sebelum membuat CTH Bu Tjatur membentuk Akrindo (Asosiasi Koperasi Ritel Indonesia) yang merupakan wadah bagi para toko swalayan milik koperasi agar memiliki kekuatan untuk berhubungan dagang dengan para *supplier*, pabrikan, serta memiliki peningkatan kemampuan skill untuk pengelolaan toko swalayan milik koperasi, sehingga mampu meningkatkan pelayanan kepada anggota.... dimana anggota koperasi selama ini kalau belanja di toko swalayan modern, tetapi jika hutang beli ke koperasi swalayan.... Kemudian Bu Tjatur di-*support* oleh Pak Bambang Irawan yang mantan General Manager Makro dan pengurus Aprindo (Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia)... sedangkan Bu Tjatur lebih banyak pada program dengan *supplier* dan promosi anggota.... Pak Imam Sutrisno yang melakukan konsep Akrindo ini menjadi program nasional atas persetujuan Kepala Dinas Koperasi yang pada waktu itu adalah Bapak Bramastyo..... ternyata banyak peluang di Akrindo yang bisa dimanfaatkan oleh UKM... atas dasar itulah Pak Imam membentuk CTH dengan tujuan memudahkan pemasaran produk UKM secara masif, baik B2B maupun ekspor.”

Horizons 19:

“CTH ibarat adalah rumah tangga yang beranggotakan UMKM. CTH adalah orang tua (ibu dan bapak), UMKM-UMKM yang sudah mapan dan mandiri adalah anak-anak sulung.... UMKM-UMKM yang sedang berkembang adalah anak-anak tengah.... UMKM-UMKM yang belum berkembang adalah anak-anak bungsu.... secara prinsip klop... tidak ada pertentangan dalam tujuan antara CTH dan UMKM...”

**Interviewee: Pak Syafi’i, pelaku UMKM warung kopi “Ebez” di Sidoarjo
warung kopi “Memez” di Mojokerto**

12 Desember 2020

Horizons 20:

“Ya saya bisa kenal dengan Pak Hartono dari Tuban melalui CTH. Sebagai pemilik warung kopi, setelah saya berulang kali mencoba dan mencoba merasakan kopi “*Mak’e*” hasil olahan Pak Hartono, saya bisa memberikan apresiasi.... ‘wah cocok ini.’ Lantas setelah seminggu saya konsumsi saya bisa memberikan semacam hasil uji konsumsi, diantaranya adalah: kopi bagus untuk menghilangkan rasa kantuk, apalagi bila diminum dalam keadaan mengantuk berat, setelah minum... langsung *lejar*... mata langsung *byarr*... rasa kopi bisa membuat ketagihan... rasanya ingin terus minum... waktu jeda ingin minum, ngobrol dengan tamu ingin minum....” Setelah ‘uji konsumsi,’ sayapun bisa memberi masukan-masukan pada Pak Hartono untuk kopi “*Mak’e*” karena kopi “buatan emak,” maka secara tradisi warnanya harus hitam pekat karena dikesankan digoreng atau *digongso* secara manual, meski begitu kopi bubuknya harus halus rata, sehingga bubuk yang kasar tidak nyantol di tenggorokan... dan alhamdulillah Pak Hartono bisa menerima apresiasi saya... bisa menerima masukan-masukan dari saya.... Sehingga Pak Hartono bisa memenuhi spesifikasi yang saya inginkan.”

Interviewee: Pak Hartono, pelaku UMKM bubuk kopi “Mak’e” dari Tuban

12 Desember 2020

Horizons 21:

“Saya dengan Pak Syafi’i seperti sudah jodoh karena seolah sudah se-ide... maksud saya saya membutuhkan umpan balik... tetapi tanpa saya minta... Pak Syafi’i atas inisiatif sendiri malah memberikan umpan balik yang benar-benar saya butuhkan untuk meningkatkan kopi bubuk buatan saya... agar bisa lebih diterima pelanggan.... Saya pun menjadi lebih positif dalam menanggapi umpan balik dari Pak Syafi’i... saya berikan ‘resep rahasia’ bagaimana cara terbaik kopi “*Mak’e*” disajikan... maksud saya kopi tetap enak diminum saat panas diseruput di *lepek* maupun diseruput langsung dari gelas sewaktu masih hangat... Saya jamin bahwa penikmat kopi pasti akan menghabiskan kopi sebelum kopi menjadi dingin... dan minta tambah segelas lagi....”

Interviewee: Ibu Emi, pelaku UMKM handicraft dari Gresik

22 Desember 2020

Horizons 22:

“Itulah untungnya kita berada di CTH, kita tidak kesepian, kita banyak teman, kita banyak rekan, kita banyak bisnis. Kita bisa jualan, kita bisa menjadi perantara, kita *ngeras-ngerus*...”

Horizons 23:

“Jujur saja kalau saya bisa menjadi *user* yang menjual kembali produk ekstrak bubuk jahe kepada pembeli saya di Malaysia.... Saya membeli dari Pak Imam dan saya menjual kembali ke pembeli saya di Malaysia... kalau itu saya lakukan pada saat itu pasti Pak Imam tidak tahu... tetapi tidaklah... bila saya menjadi agen... pada akhirnya Pak Imam akan tahu... karena di CTH komunikasi antara sesama anggota adalah sangat terbuka... kalau saya menjadi agen dan kemudian Pak Imam tahu... kedepan kita tidak akan punya rekan di CTH, reputasi saya sebagai pribadi dan sebagai pengusaha dan juga sebagai anggota CTH bisa rusak....”

Interviewee: Pak Imam, pelaku UMKM bubuk jahe dari Nganjuk

22 Desember 2020

Horizons 24:

“Saya tidak melupakan Ibu Emi dan Ibu Tjatur... saya berkomunikasi secara keberlanjutan untuk mempertahankan dan bahkan meningkatkan hubungan bisnis... di suatu saat kami membutuhkan, saya punya teman, punya konsultan, punya pendamping... untuk berbagi... sebagai rekan, tentu Ibu Emi dan Ibu Tjatur juga harus merasakan konsumsi ekstrak bubuk jahe buatan kami... saya beruntung dan bangga bisa bergabung dalam CTH... “

Interviewee: Pak Hasan, pelaku UMKM ternak Lele dari Jombang

24 Desember 2020

Horizons 25:

“Berdasar pengalaman, di dalam CTH semua menjadi mungkin... menjadi mudah.. masing-masing diantara kami bisa saling memenuhi. Saya ya tidak ingin menjadi agen, cukup menjadi perantara, dan itu cukup sekali saja, setelah itu biar pemilik rumah makan langsung berkomunikasi dan bernegosiasi sendiri dengan Pak Rudi.... Kita di dalam CTH menjalin komunikasi hidup yang saling menghidupkan.... Kita jujur saja, saya sudah ternak lele dan itu sudah berjalan lancar... nanti saya malah tidak fokus dengan ternak lele kalau *neko-neko* menjadi agen bandeng...”

No.	Reduksi pengalaman konstituen yang tidak berubah/ Unit makna/ tekstur (2)	Pengelompokan tematik (3)		Validasi konstituen dengan data hasil observasi (4)	Memos			Mensintesis tekstur dan struktur menjadi ekspresi (8)
		Tema	Tema inti		Membangun deskripsi tekstur individu (5)	Konstruksi deskripsi struktural individu (6)	Konstruksi deskripsi struktural komposit (7)	
Interviewee : Helmy Syarief, Manager CTH								
1.	Kegiatan ini sebagai upaya untuk meningkatkan <u>pemasaran</u> ¹ produk pelaku UKM yang ada di <u>galeri CTH...</u> ²	¹ Pameran	Pemasaran	CTH tidak memiliki variasi departemen, tetapi dalam proyek, staf ahli menciptakan beragam bagian. Misal, menciptakan bagian promosi, pameran, ekspo, bazar, pendampingan, pelatihan, pengembangan, kepengurusan proses sertifikasi halal dan izin edar, dan lain-lain.	Partisipan merasa bahwa kemajuan UMKM tidak lepas dari upaya-upaya pemasaran karena setiap kemajuan akan dievaluasi berdasarkan omzet penjualan	Setiap mengikuti kegiatan pameran dan promosi partisipan akan merasa memperoleh manfaat pemasaran	Manfaat pemasaran akan dirasakan melalui proses pameran – promosi – produk terjual – produk dikenal – prospek bisnis meningkat	Sukses pemasaran produk UMKM melalui kegiatan pameran dan promosi tampak dipahami sebagai tolak ukur utama sukses praktik organisasi CTH yang bergerak ke luar ke arah pasar
2.	<u>dengan diadakannya kegiatan</u> ³ ini diharap dapat <u>menarik banyak pengunjung maupun pembeli</u> ⁴	² Promosi						
3.	<u>Acara seperti ini ke depannya akan dilaksanakan rutin sebulan sekali.</u> ⁵ Dengan <u>menghadirkan para pelaku UKM di seluruh Jawa Timur secara bergantian untuk mengisi stand bazaar. Kali ini giliran pelaku UKM dari daerah Gresik dan Lamongan.</u> ⁶	³ Pameran ⁴ Promosi ⁵ Pameran ⁶ Promosi						
4.	Selama tiga hari ke depan, setiap harinya akan ada 2 <u>workshop</u> , ⁷ yaitu workshop cara membuat mie sehat, dengan <u>instruktur Kikis Rohana</u> , ⁸ diikuti 40 peserta, yang terdiri atas pelaku UMKM. Dilanjutkan <u>konsultasi kemasan bersama Nashrullah Hasin.</u> ⁹	⁷ Pelatihan	Pemberdayaan		Partisipan merasa bahwa setiap kegiatan pemberdayaan yang diikuti akan meningkatkan wasasan usaha	Setiap mengikuti kegiatan pemberdayaan partisipan akan merasa memperoleh penguatan usaha	Penguatan usaha akan dirasakan melalui proses pelatihan – pendampingan – tata kelola usaha – pengembangan produk – produk diminati – produk terjual – peluang usaha naik	Pemberdayaan tampak dipahami sebagai bagian utama dan menjadi tradisi dalam praktik organisasi CTH yang bergerak ke dalam ke arah penguatan dan peningkatan produk serta perluasan usaha
5.	Sedangkan dua hari ke depan, serangkaian acara yang dilangsungkan yakni <u>kursus singkat</u> ¹⁰ bikin tas haruka Tote Bag dan <u>kursus singkat pizza wortel aneka topping.</u> ¹¹	⁸ Pendampingan						
		⁹ Pendampingan ¹⁰ Pelatihan ¹¹ Produk kreatif						

6.	Tidak hanya itu, <u>beraneka produk UMKM</u> ¹² asal Gresik dan Lamongan <u>dijajarkan di sederet stand bazaar, pelataran galeri CTH.</u> ¹³ Sebanyak 5 pelaku UMKM ini antusias menyambut pengunjung hingga akhir acara nanti.	¹² Promosi ¹³ Pameran	Pemasaran	CTH tidak memiliki variasi departemen, tetapi dalam proyek, staf ahli menciptakan beragam bagian. Misal, menciptakan bagian promosi, pameran, ekspo, bazar, pendampingan, pelatihan, pengembangan, kepengurusan proses sertifikasi halal dan izin edar, dan lain-lain.	Partisipan merasa bahwa kemajuan UMKM tidak lepas dari upaya-upaya pemasaran karena setiap kemajuan akan dievaluasi berdasarkan omzet penjualan	Setiap mengikuti kegiatan pameran dan promosi partisipan akan merasa memperoleh manfaat pemasaran	Manfaat pemasaran akan dirasakan melalui proses pameran – promosi – produk terjual – produk dikenal – prospek bisnis meningkat	Sukses pemasaran produk UMKM melalui kegiatan pameran dan promosi tampak dipahami sebagai tolok ukur utama sukses praktik organisasi CTH yang bergerak ke luar ke arah pasar
7.	Kami para pengurus CTH dan Dinas Koperasi dan UMKM Jatim, para UMKM anggota, serta seluruh pemangku kepentingan... <u>terlibat dalam komunikasi terbuka yang mengalir tanpa hambatan</u> ¹⁴ ... <u>koordinasi dapat terjadi secara otomatis</u> ¹⁵ ... <u>keputusan bisa segera saya diambil</u> ¹⁶ ... para staf CTH juga <u>bisa mengambil keputusan dengan cepat tanpa koordinasi dengan saya selaku direktur</u> ¹⁷ ... karena melalui aplikasi saya pasti tahu... <u>saya memantau setiap proses komunikasi</u> ¹⁸ ... <u>dan saya sudah tahu arahnya, tahu kesimpulannya tahu keputusannya meski belum diputuskan</u> ¹⁹	¹⁴ Komunikasi terbuka ¹⁵ Fleksibilitas ¹⁶ Keterkaitan antar otoritas yang kabur ¹⁷ Delegasi kewenangan pengambilan keputusan ¹⁸ Jangkauan pengawasan yang pendek/ longgar ¹⁹ Arah	Organis/ adhokrasi	Komunikasi terbuka menjadikan tidak terhambat oleh formalitas dan sangat fleksibel. Organisasi CTH memiliki keterkaitan yang kaburDinas tidak mengatur secara detil otoritas CTH. Struktur organisasi CTH sangat sederhanamasing-masing dapat mengambil keputusan dengan cepat tanpa koordinasi. keputusan	Partisipan merasa bahwa CTH harus berkembang secara operasional sebagai organisasi yang organis untuk menghadapi tantangan kemajuan bisnis UMKM	Partisipan merasa bahwa setiap situasi yang dihadapi membutuhkan mekanisme penyesuaian dan penyelesaian yang cepat dan tepat sasaran	Tantangan penyesuaian dan penyelesaian yang cepat dan tepat sasaran akan dilalui melalui komunikasi terbuka, operasional organisasi yang fleksibel, pengambilan keputusan delegatif, dan setiap proses dan arah komunikasi dapat dipantau	CTH dalam praktik komunikasi organisasi yang mengalir tampak berujung pada pemahaman bahwa CTH dapat mandiri dalam kewirausahaan di bawah Dinas Koperasi dan UMKM karena berkembang menjadi organisasi organis/ adhokrasi

		komunikasi dapat dipantau		perubahan kerja akan dibuat oleh para pengurus CTH dan para pemilik UMKM tanpa pemberitahuan..... jangkauan pengawasan yang longgar karena memiliki struktur yang sangat sederhana....				
8.	semua normatif karena komunikasi yang berkembang adalah <u>komunikasi persaudaraan</u> ²⁰ ... CTH lebih dari sekedar komunitas... <u>sesama UMKM adalah saudara</u> ²¹ ... budaya organisasi yang terus berkembang di dalam CTH adalah <u>budaya saling menjaga kepentingan</u> ²² <u>saling memberi dukungan</u> ²³ ... <u>hidup dan saling menghidupkan</u> ²⁴ ... <u>saling memberdayakan</u> ²⁵ ... <u>saling memajukan</u> ²⁶ CTH adalah wadah <u>gotong royong</u> bagi kemajuan bersama UMKM.... semua UMKM di dalam CTH adalah saudara, bukan pesaing ²⁷	²⁰ <i>Mutual adjustment</i> ²¹ Kekeluargaan ²² Solidaritas ²³ Bantu-membantu ²⁴ Tolong-menolong ²⁵ Berkembang bersama ²⁶ Maju bersama ²⁷ Keluarga besar	Keluarga besar CTH	...hubungan persaudaraan, ... saling memelihara kepentingan, gotong-royong yang saling menghidupkan....rasa saling percaya....	Partisipan berusaha memaknai komunikasi CTH sebagai komunikasi yang terjadi di dalam keluarga besar UMKM	Partisipan memaknai bahwa rasa saling memiliki (<i>sense of belonging</i>) CTH telah membentuk perasaan CTH sebagai keluarga besar UMKM	Perasaan CTH sebagai keluarga besar UMKM terbentuk melalui proses hubungan yang berkualitas (<i>mutual adjustment</i>), komunikasi yang diwarnai rasa persaudaraan, solidaritas, bantu membantu, tolong-menolong, berkembang dan maju bersama	Nilai-nilai persaudaraan, kekeluargaan, solidaritas, tolong menolong, serta persepsi maju dan berkembang bersama dalam totalitas praktik komunikasi yang mengalir pada akhirnya memicu kesadaran diantara para pelaku UMKM bahwa CTH terlahir, tumbuh dan berkembang sebagai keluarga besar.

9.	<p>... semua bisa menjalin komunikasi dan mengambil keputusan bisnis yang saling menguntungkan atas inisiatif sendiri²⁸ CTH adalah wadah yang mempertemukan²⁹ ... setelah bertemu di dalam CTH semua bisa menjalin komunikasi secara informal³⁰ dan sangat fleksibel³¹ ... bisa melalui jaringan pribadi maupun melalui jaringan grup... ataupun saling kunjung.³²</p>	<p>²⁸ Desentralisasi pengambilan keputusan</p> <p>²⁹ Rumah bersama</p> <p>³⁰ Informalitas</p> <p>³¹ Fleksibilitas</p> <p>³² Jaringan komunikasi yang luas</p>	Organis/ adhokrasi	<p>... keputusan perubahan kerja akan dibuat oleh para pengurus CTH dan para pemilik UMKM tanpa pemberitahuan....</p> <p>Komunikasi terbuka Komunikasi yang terjadi tidak terhambat oleh formalitas dan sangat fleksibel.</p> <p>Jaringan komunikasi internal CTH... Jaringan komunikasi eksternal CTH</p>	Partisipan merasa bahwa CTH harus berkembang secara operasional sebagai organisasi yang organis untuk bisa membangun komunikasi bisnis yang leluasa	Partisipan merasa bahwa setiap komunikasi bisnis akan berkembang dengan sendirinya tanpa sekat dan pembatas dalam membentuk jaringan komunikasi bisnis yang luas	Jaringan komunikasi bisnis yang luas akan terbentuk di dalam organisasi yang desentralistis dalam mengambil keputusan, setiap anggota merasa dalam satu rumah bersama, komunikasi berkembang secara informal dan fleksibel	CTH dalam praktik komunikasi organisasi yang mengalir tampak berujung pada pemahaman bahwa CTH dapat mandiri dalam kewirausahaan di bawah Dinas Koperasi dan UMKM karena berkembang menjadi organisasi organis/ adhokrasi
10.	<p>CTH secara organisasi mengalirkan arus komunikasi dan budaya organisasi yang saling percaya³³ dan saling bertanggung jawab³⁴ ... oleh karena itu pengambilan keputusan bisa terjadi secara sangat desentralistis³⁵ selain itu CTH telah berkembang menjadi perekat³⁶ ... pemantau³⁷ ... ada kode etik yang dianut secara tidak tertulis... siapa yang berkomunikasi secara tidak jujur... seperti mengambil keuntungan sepihak... mengambil keuntungan yang lebih banyak yang secara normatif tidak</p>	<p>³³ Kepercayaan</p> <p>³⁴ Tanggung jawab</p>	Etika kepercayaan	<p>... hubungan persaudaraan, ... saling memelihara kepentingan, gotong-royong yang saling menghidupkan,...rasa saling percaya...</p> <p>Semua komponen.... mengambil tanggung jawab yang tinggi pada hasil kerja....</p>	Partisipan berusaha memaknai komunikasi yang berkembang sebagai komunikasi yang dilandasi etika kepercayaan	Partisipan merasa perlu mempertahankan komunikasi bisnis yang berkelanjutan	Komunikasi bisnis yang berkelanjutan akan terpelihara melalui proses komunikasi yang berlandaskan etika kepercayaan dan rasa tanggung jawab	Nilai-nilai persaudaraan, kekeluargaan, solidaritas, tolong menolong, serta persepsi maju dan berkembang bersama kemudian juga dipahami tidak mengalir secara parsial, tetapi simultan dengan etika

<p>lazim... curang dan lain-lain³⁸ ... pasti akan segera ketahuan... dan akhirnya tersingkir dengan sendirinya dari CTH.</p>							<p>kepercayaan untuk memperkuat pembenaran tentang kesadaran diantara para pelaku UMKM bahwa CTH terlahir, tumbuh dan berkembang sebagai keluarga besar.</p>
	<p>³⁵ Desentralisasi pengambilan keputusan</p>	<p>Organis/ adhokrasi</p>	<p>Struktur organisasi CTHmasing-masing dapat mengambil keputusan dengan cepat tanpa koordinasi. keputusan perubahan kerja akan dibuat oleh para pengurus CTH dan para pemilik UMKM tanpa pemberitahuan....</p>	<p>Partisipan memaknai bahwa komunikasi CTH mendorong praktik organisasi organis</p>	<p>Partisipan memaknai komunikasi CTH akan mengalir dalam praktik desentralisasi pengambilan keputusan</p>	<p>Desentralisasi pengambilan keputusan akan terjadi melalui proses rasa saling percaya dan saling bertanggung jawab</p>	<p>CTH dalam praktik komunikasi organisasi yang mengalir tampaknya berujung pada pemahaman bahwa CTH dapat mandiri dalam kewirausahaan di bawah Dinas Koperasi dan UMKM karena berkembang menjadi organisasi organis/ adhokrasi</p>
	<p>³⁶ CTH menjadi</p>	<p>Keluarga besar CTH</p>	<p>...hubungan persaudaraan, ... saling memelihara</p>	<p>Partisipan memaknai CTH</p>	<p>CTH sebagai sistem perekat</p>	<p>Persaan CTH sebagai</p>	<p>Etika kepercayaan</p>

		perekat		kepentingan, gotong-royong yang saling menghidupkan...ras a saling percaya....	menjadi sistem perekat komunikasi	komunikasi membuat partisipan merasa CTH sebagai keluarga besar UMKM	keluarga besar UMKM akan terjadi di dalam etika bisnis yang dilandasi nilai-nilai kepercayaan dan tanggung jawab	yang tidak tertulis dan terinternalisasi di dalam diri pada akhirnya menjadi daya rekat yang turut mengkonstruksi pemahaman CTH sebagai keluarga besar.
	³⁷	Jangkauan pengawasan yang dekat/ longgar	Organis/ adhokrasijangkauan pengawasan yang longgar karena memiliki struktur yang sangat sederhana....	Partipan memaknai komunikasi yang terjadi dapat dipantau secara organisasional	Parsisipan memaknai semua yang terlibat dalam komunikasi akan memantau satu sama lain	Pengawasan akan terjadi karena komunikasi terjadi secara terbuka	Jangkauan pengawasan dalam praktik komunikasi organisasi yang mengalir tampak menjadi indikator CTH untuk mampu mandiri secara organisasional
	³⁸	Pelanggaran etika bisnis	Etika kepercayaan	... hubungan persaudaraan, ... saling memelihara kepentingan, gotong-royong yang saling menghidupkan,...ras a saling percaya...	Partisipan memaknai etika kepercayaan akan mewarnai komunikasi CTH	Pelanggaran etika kepercayaan akan terjadi apabila komunikasi diwarnai dengan ketidakjujuran	Mengambil keuntungan sepihak dan tidak lazin, dan curang akan menjadi indikator pelanggaran etika bisnis	Internalisasi etika kepercayaan tampak menjadi kode perilaku yang mencegah terjadinya pelanggaran etika bisnis

Interviewee : Mas Purnomo Hadi, Kepala Bidang Usaha Dinas Koperasi dan UMKM Jatim								
11.	<u>Lewat CTH produk-produk UMKM dan koperasi bisa dikenal <i>buyer</i> di luar negeri.</u> ³⁹ <u>Strategi kami dalam mem-promosikan produk-produk UMKM dan koperasi biasa-nya dengan mengundang dubes untuk hadir di CTH.</u> ⁴⁰	³⁹ Promosi pasar ekspor ⁴⁰ Strategi promosi	Pemasaran	CTH tidak memiliki variasi departemen, tetapi dalam proyek, staf ahli menciptakan beragam bagian. Misal, menciptakan bagian promosi, pameran, ekspo, bazar, pendampingan, pelatihan, pengembangan, kepengurusan proses sertifikasi halal dan izin edar, dan lain-lain.	Partisipan merasa bahwa untuk memperluas pasar produk UMKM, selain pasar domestik modern, juga harus diupayakan menembus pasar ekspor	Upaya menembus pasar modern dan pasar ekspor dapat memanfaatkan keberadaan kedutaan besar dan kerjasama dengan toko-toko modern	Pasar ekspor dan pasar modern akan dapat ditembus melalui upaya-upaya strategis dalam promosi	Sukses menembus pasar ekspor tampak dipahami sebagai tolok ukur tambahan sukses praktik organisasi CTH yang bergerak ke arah konsumen global
12.	<u>Kami menargetkan agar pasar di 9 negara ASEAN dapat dimasuki produk makanan dan minuman olahan dari UMKM dan koperasi di Jatim.</u> ⁴¹ <u>Kami juga menyewa stan di toko-toko modern agar dapat sebagian space dijadikan tempat berjualan produk makanan dan minuman olahan UMKM dan koperasi.</u> ⁴²	⁴¹ Promosi pasar ekspor ⁴² Promosi pasar domestik						
13.	Maksud dan tujuan pendidikan Klinik KUMKM Jatim adalah <u>memberikan peran yang nyata kepada Organisasi Jasa Pengembangan Bisnis atau <i>Business Development Services (BDS)</i></u> ⁴³ dan <u>para praktisi serta pelaku KUMKM yang ahli pada bidang usaha unggulan tertentu untuk ikut membantu memfasilitasi pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah di Jawa Timur.</u> ⁴⁴	⁴³ Pendidikan ⁴⁴ Pendampingan						
14.	Pengembangan Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah mendapatkan alokasi anggaran sebesar Rp 70 miliar dalam APBD 2020. Anggaran diarahkan untuk <u>Jatim Berdaya, Jatim Kerja dan Jatim Agro</u> ⁴⁵ dengan prioritas antara lain <u>penguatan akses</u>	⁴⁵ Pencapaian visi Jatim ⁴⁶ Akses permodalan ⁴⁷ Pendam-						

	<u>permodalan,⁴⁶ penguatan manajemen produk serta jaringan usaha koperasi dan UKM,⁴⁷ Sertifikasi dan Produk Koperasi dan UKM,⁴⁸ pelatihan bagi Koperasi dan UKM, pelatihan berbasis IT, pelatihan manajerial dan vokasional.⁴⁹</u>	⁴⁸ Pemandangan ⁴⁹ Pelatihan						
Interviewee : Rinata Selfia, konsultan IT								
15.	<u>Ketika ada pelanggan baru atau ada pelanggan yang melakukan <i>repeat order</i> atau pelanggan yang belum melakukan pembayaran dapat diklasifikasikan melalui fitur balas cepat dan otomatis tersebut.⁵⁰ Dari semua pesan yang kita kirimkan, kita juga bisa menganalisisnya, kita dapat melihat seberapa sering pelanggan memberikan <i>feedback</i> kepada kita.⁵¹ Kemudian yang paling berbeda dengan <i>Whatsapp messenger</i>, yaitu pada <i>Whatsapp business</i> terdapat fitur katalog. Sehingga pelanggan akan tahu pilihan produk yang kita miliki.⁵²</u>	⁵⁰ Layanan pelanggan berbasis on-line ⁵¹ Jualan on-line ⁵² Pemanfaatan aplikasi	Pemberdayaan		Partisipan merasa bahwa pemanfaatan media on-line adalah sebuah keniscayaan dalam operasional bisnis	Pemanfaatan media on-line akan memperluas akses dan percepatan pemasaran	Pemberdayaan juga akan dirasakan oleh partisipan dalam bentuk perluasan akses dan percepatan pemasaran yang salah satunya akan dirasakan manfaatnya melalui aplikasi media sosial	Era digitalisasi tampak memacu kesadaran bahwa pemanfaatan teknologi informasi dan media on-line menjadi keniscayaan dalam praktik pemberdayaan UMKM
Interviewee : Nasrulloh, konsultan kemasan								
16.	<u>Saya ingin memberikan gebrakan dan pondasi bahwa UKM wajib memiliki kemasan yang menarik dan menjual sehingga setara sama dengan nilai produk yang diproduksi oleh pabrik.⁵³ Selama ini produk UKM memiliki kemasan ala kadarnya, tidak memandang penting kemasan sebagai nilai jual.⁵⁴ Persepsi inilah yang ingin saya diperangi sehingga saya sangat konsen ketika diminta untuk</u>	⁵³ Pengembangan produk ⁵⁴ Reposisi produk ⁵⁵ Perubahan pola pikir	Pengembangan		Partisipan merasa bahwa para pelaku UMKM sudah saatnya merubah pola pikir yang sesuai dengan tuntutan dan tantangan pengembangan bisnis yang	Partisipan merasa bahwa bisnis yang memiliki daya saing adalah bisnis yang senantiasa melakukan kegiatan pengembangan produk dan	Pengembangan dan reposisi produk akan mendukung prospek bisnis yang bagus, berdaya saing, dan berfokus pada loyalitas konsumen	Praktik pengembangan usaha dan produk tampak menuntut adanya perubahan pola pikir, reposisi produk, perubahan pola kemandirian

	<u>bergabung dengan CTH selaku konsultan kemasan.</u> ⁵⁵				memiliki daya saing	kemasan		dari ekonomi dan ke kemandirian sikap mental kewirausahaan, serta dukungan para konsultan.
17.	<u>Saya ingin mengkampanyekan bahwa produk UKM wajib memiliki design bagus</u> ⁵⁶ <u>... tidak kalah dengan produk yang diproduksi oleh perusahaan besar.</u> ⁵⁷	⁵⁶ Perubahan pola pikir ⁵⁷ Pengembangan produk						
18.	<u>Saat itu memang segala hal tentang CTH ditanggung Dinas Koperasi dan UMKM.</u> ⁵⁸ <u>dimana jikalau CTH bisa eksis hingga sekarang yang berumur 5 tahun ini,</u> ⁵⁹ <u>semata-mata karena loyalitas para konsultan yang sudah ikut dibesarkan oleh CTH.</u> ⁶⁰	⁵⁸ CTH belum mandiri ⁵⁹ CTH sudah mandiri ⁶⁰ Loyalitas konsultan						
19.	<u>Hingga saat ini walaupun sudah tidak dikontrak dan dibiayai lagi oleh Dinas Koperasi dan UMKM, saya tetap loyal terhadap masa depan CTH.</u> ⁶¹	⁶¹ Komitmen konsultan secara berkelanjutan	Dedikasi konsultan	CTH bisa bertahan hidup karena dedikasi direktur, para staf ahli, para konsultan, para pendamping, para <i>trainer</i> dan komitmen seluruh UMKM anggota.....	Partisipan merasa bahwa CTH bukan hanya sebagai tempat berbisnis, tetapi sebagai wadah UMKM yang layak untuk terus didukung keberadaannya	Partisipan merasa bahwa para konsultan hendaknya terus menunjukkan dedikasi pada CTH	Dedikasi konsultan pada CTH akan terbentuk melalui pelibatan aktif dan berkelanjutan dari para konsultan	Dedikasi konsultan pada CTH tampak dipahami akan menjadi satu pilar yang menopang kemandirian CTH sebagai keluarga besar UMKM
20.	<u>Persamaan nasib-lah yang memperkuat komunikasi di manajemen CTH</u> ⁶² <u>... karena hampir semua anggota UKM CTH berasal dari pinggiran kota,</u> ⁶³ <u>korban PHK</u> ⁶⁴ <u>atau tuntutan ekonomi keluarga,</u> ⁶⁵ <u>sehingga suami atau istri wajib mencari penghasilan yang lebih banyak lagi untuk memenuhi</u>	⁶² Kesamaan nasib ⁶³ Kesamaan demografi ⁶⁴ Kehilangan pekerjaan ⁶⁵ Masalah ekonomi	Faktor perekat		Partisipan merasa bahwa komunikasi CTH menjadi kuat karena ada faktor perekat yang bisa menyatukan UMKM anggota	Partisipan merasa bahwa UMKM bisa menjadi satu kesatuan di dalam CTH sebagai solusi terbaik dalam bisnis	Perasaan sebagai satu kesatuan di dalam CTH terbentuk karena adanya faktor kesamaan nasib,	Faktor-faktor perekat yang menyatukan para pelaku UMKM di dalam CTH tampak dipahami sebagai pondasi

	kebutuhan hidupnya. ⁶⁶	⁶⁶ Berwira-usaha			CTH		demografi, masalah ekonomi yang sedang dihadapi, dan motivasi berwirausaha	rumah keluarga besar CTH
21.	<u>Komunikasi yang kita butuhkan adalah komunikasi yang menekankan pada fungsi manajemen yang berjalan belum sepenuhnya,⁶⁷ belum seluruhnya berfungsi, fungsi leadership, fungsi perencanaan dan fungsi controlling-nya tidak semuanya berjalan dengan seimbang.⁶⁸ Karena komunikasi yang terbukalah membentuk karakter yang jelas semua diselesaikan dengan cepat, tepat sasaran asalkan memang untuk kesejahteraan dan kemajuan semua anggota UKM tanpa terkecuali.⁶⁹</u>	⁶⁷ Masalah komunikasi internal ⁶⁸ Masalah manajerial ⁶⁹ Komunikasi terbuka menjadi solusi	Wawasan manajerial dan komunikasi		Partisipan merasa bahwa setiap pengurus CTH dan para pelaku UMKM sudah saatnya membuka wawasan manajerial dan arti penting komunikasi	Partisipan merasa bahwa komunikasi internal adalah masalah utama yang harus berfungsi dengan baik dalam praktik manajerial	Komunikasi terbuka akan membentuk karakter manajemen yang mampu merespon dengan cepat setiap tantangan yang dihadapi para pelaku UMKM	Wawasan manajerial dan komunikasi tampak menjadi isu internal dalam konteks pengembangan CTH di masa depan
22.	<u>Penting agar kelak CTH memiliki sendiri rumah kemasan yang bisa menjadi pengahsilan tetap bagi CTH.⁷⁰ Ada baiknya CTH tidak hanya di-trading-nya saja tetapi juga mengambil peran sebagai produsen atau usaha lain tentang seputar produksi dan kemasan,⁷¹ sehingga CTH bisa membuat <i>maclon</i> atau produk sendiri dengan merek CTH yang layak untuk diperjualbelikan dalam skala luas.⁷²</u>	⁷⁰ Harapan CTH ke depan ⁷¹ CTH berproduksi ⁷² CTH menjadi <i>brand</i>	Proyeksi CTH ke depan		Partisipan merasa bahwa CTH dalam perkembangan ke depan tidak hanya sebagai <i>trading</i> saja, tetapi juga berproduksi untuk mendukung kebutuhan UMKM anggota	Partisipan merasa bahwa ke depan CTH bisa menjadi <i>brand</i> yang bisa memperkuat eksistensi produk-produk UMKM	<i>Brand</i> CTH akan terbentuk melalui campuran tangan CTH dalam kemasan produk	Selain sebagai organisasi layanan dagang <i>an sich</i> , muncul isu CTH harus didorong menjadi organisasi yang berproduksi dan diharap ke depan akan menjadi <i>branded</i> dan jaminan mutu.

23.	<p><u>Ikatan anggota UKM CTH tidak lagi menjadi ikatan anggota dan pengurus, melainkan seperti ikatan persaudaraan dan tali silaturahmi yang sangat kuat.</u> ⁷³ <u>Hal ini menjadi andalan dan kekuatan CTH untuk selalu memberi yang terbaik bagi anggotanya, tetapi juga organisasi CTH itu sendiri.</u> ⁷⁴</p>	<p>⁷³ Ikatan kekeluargaan</p> <p>⁷⁴ Maju bersama CTH</p>	Keluarga besar CTH	<p>...hubungan persaudaraan, ... saling memelihara kepentingan, gotong-royong yang saling menghidupkan....ras a saling percaya....</p>	Partisipan merasa bahwa CTH bukan lagi sebatas lingkungan pengembangan bisnis, tetapi juga sebagai lingkungan untuk menjalin tali persaudaraan dalam bisnis	Partisipan merasa bahwa para pelaku UMKM sudah saatnya merasa menjadi bagian dari keluarga besar CTH	Perasaan sebagai keluarga besar CTH akan terbentuk melalui ikatan persaudaraan yang terus diperkuat	Ikatan kekeluargaan dan persepsi maju bersama turut menjadi pilar kedirian rumah keluarga besar CTH
Interviewee : BangZay, pelaku UMKM rambak pisang “Paradise” dari Malang								
24.	<p><u>CTH memiliki kelebihan luar biasa dari fleksibilitas organisasinya</u> ⁷⁵ yang mengarahkan pada <u>pentingnya peran komunikasi terbuka lintas jajaran,</u> ⁷⁶ sehingga <u>mempermudah anggota CTH mengakses segala peluang, networking dan ber-partnering.</u> ⁷⁷ Inilah kelebihan utama CTH, <u>sangat sederhana pola manajemennya, tetapi komitmen dan dinamisnya sangat tinggi</u> ⁷⁸ mengalahkan jenis organisasi lainnya yang pernah saya ikuti, <u>dimana pada saat itu saya selalu mencari hal baru bagi kemajuan usaha saya,</u> ⁷⁹ <u>tentu saya banyak ikut organisasi UKM lainnya, baik di Kota Malang ataupun lintas kota lainnya. Sehingga saya bisa menilai perbedaan CTH dengan organisasi UKM lainnya yang mana para kumpulan UKM tersebut dinilai masih belum</u></p>	<p>⁷⁵ Fleksibilitas</p> <p>⁷⁶ Komunikasi multi arah</p> <p>⁷⁷ Jaringan peluang bisnis</p> <p>⁷⁸ Organisasi dinamis</p> <p>⁷⁹ Dorongan/ motivasi personal</p> <p>⁸⁰ Kontribusi individual pada tujuan organisasi</p>	Organis/ adhokrasi	<p>Komunikasi terbuka menjadikan... Komunikasi yang terjadi tidak terhambat oleh formalitas dan sangat fleksibel.</p> <p>.... dedikasi direktur, para staf ahli, para konsultan, para pendamping, para <i>trainer</i> dan komitmen seluruh UMKM anggota untuk berkontribusi secara individual pada tujuan CTH untuk memajukan UMKM. Contoh figur-figur yang menjadi informan penelitian ini...</p>	Partisipan merasa bahwa CTH sudah sepatutnya berkembang menjadi organisasi organis/ adhorasi agar komunikasi bisnis dapat mengalir tanpa hambatan dan mendukung pencapaian tujuan CTH untuk memajukan, mengembangkan dan memandirikan	Partisipan merasa komunikasi menjadi kunci utama dalam organisasi organis yang mampu mendukung pencapaian tujuan CTH	Partisipan merasa bahwa tujuan CTH akan tercapai apabila CTH berkembang sebagai organisasi yang fleksibel, mempraktikkan komunikasi multi arah, dinamis, mampu menjembatani pemenuhan motivasi personal sehingga para pelaku UMKM berkontribusi	CTH dalam praktik komunikasi organisasi yang mengalir multi arah dengan tingkat fleksibilitas , dinamika yang tinggi berbur dengan motivasi personal dan kontribusi individual secara rumit juga berujung pada pemahaman bahwa CTH dapat mandiri dalam

	mempunyai kontribusi sebesar CTH bagi UKM. ⁸⁰				UMKM		aktif dalam pencapaian tujuan CTH	kewirausahaan di bawah Dinas Koperasi dan UMKM karena berkembang menjadi organisasi organis/ adhokrasi
Interviewee : Bambang Irawan, staf ahli CTH								
25.	<u>Sebelum membuat CTH Bu Tjatur membentuk Akrindo (Asosiasi Koperasi Ritel Indonesia) yang merupakan wadah bagi para toko swalayan milik koperasi⁸¹ agar memiliki kekuatan untuk berhubungan dagang dengan para supplier, pabrik,⁸² serta memiliki peningkatan kemampuan skill untuk pengelolaan toko swalayan milik koperasi,⁸³ sehingga mampu meningkatkan pelayanan kepada anggota⁸⁴.... dimana anggota koperasi selama ini kalau belanja di toko swalayan modern, tetapi jika hutang beli ke koperasi swalayan....</u>	⁸¹ Membentuk wadah koperasi swalayan ⁸² Memperkuat hubungan bisnis ⁸³ Meningkatkan skill manajemen toko ⁸⁴ Meningkatkan kualitas layanan	Sejarah CTH		Partisipan merasa bahwa kelahiran CTH didahului oleh kiat-kiat, gagasan-gagasan dan terobosan-terobosan dari para konsultan Dinas Koperasi untuk berkontribusi memajukan UMKM	Partisipan merasa bahwa Akrindo sebenarnya adalah “bahan baku setengah jadi” dari CTH	Apkrindo sebagai “bahan baku setengah jadi” pada akhirnya terus berproses dan bergulir dalam modifikasi wacana organisasi yang luas sebelum pada akhirnya tercetus CTH	CTH Jatim dapat dipahami sebagai organisasi yang lahir dari proses daur ulang <i>mindset</i> dan gagasan kreatif para pelaku pemberdayaan UMKM penggagas CTH
26.	Kemudian Bu Tjatur di-support oleh Pak Bambang Irawan yang mantan General Manager Makro dan pengurus Aprindo (Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia)... sedangkan Bu Tjatur lebih banyak pada program dengan <i>supplier</i> ⁸⁵ dan <u>promosi anggota⁸⁶.... Pak Imam Sutrisno yang melakukan konsep Akrindo ini menjadi program</u>	⁸⁵ <i>Supplier</i> ⁸⁶ Promosi ⁸⁷ Pengembangan organisasi ⁸⁸ Peluang bisnis meningkat ⁸⁹ CTH terbentuk						

	<p>nasional⁸⁷ atas persetujuan Kepala Dinas Koperasi yang pada waktu itu adalah Bapak Bramastyo..... ternyata <u>banyak peluang di Akrindo yang bisa dimanfaatkan oleh UKM⁸⁸ ... atas dasar itulah Pak Imam membentuk CTH⁸⁹ dengan tujuan memudahkan pemasaran produk UKM secara masif, baik B2B maupun ekspor.</u>⁹⁰</p>	⁹⁰ Perluasan pasar						
27.	<p>CTH ibarat adalah rumah tangga yang beranggotakan UMKM.⁹¹ CTH adalah orang tua (ibu dan bapak),⁹² UMKM-UMKM yang sudah mapan dan mandiri adalah anak-anak sulung⁹³ UMKM-UMKM yang sedang berkembang adalah anak-anak tengah⁹⁴ UMKM-UMKM yang belum berkembang adalah anak-anak bungsu⁹⁵ secara prinsip klop... tidak ada pertentangan dalam tujuan antara CTH dan UMKM⁹⁶ ...</p>	<p>⁹¹ Keluarga besar</p> <p>⁹² Orangtua asuh</p> <p>⁹³ Anak sulung</p> <p>⁹⁴ Anak tengah</p> <p>⁹⁵ Anak bungsu</p> <p>⁹⁶ Satu tujuan bersama</p>	Keluarga besar CTH	<p>...hubungan persaudaraan, ... saling memelihara kepentingan, gotong-royong yang saling menghidupkan....rasa saling percaya....</p>	<p>Partisipan merasa bahwa organisasi CTH telah berkembang menjadi keluarga besar bagi UMKM</p>	<p>Partisipan merasa CTH menjadi keluarga besar karena mampu menyatukan kepentingan bisnis UMKM dalam satu kerangka tujuan bersama</p>	<p>Keluarga besar CTH terbentuk karena para pengurus CTH dan para konsultan mengambil peranan sebagai orangtua asuh, UMKM yang sudah mandiri diberi peran sebagai anak bungsu yang bertugas sebagai inspirator, UMKM yang sedang berkembang diberi peran sebagai anak tengah yang memotivasi bagi UMKM yang sedang bertumbuh</p>	<p>CTH sebagai keluarga besar secara organisasional tampak berkonsep “pembinaan” yang paternalistik, mengambil tanggung jawab besar pada kemajuan UMKM, dan senioritas, tetapi anggota bersatu padu dan terkesan lamban, tetapi secara internal cukup mampu bergerak cepat karena memiliki jaringan komunikasi internal yang kuat dan luas</p>

Interviewee : Pak Syafi'i, pelaku UMKM warung kopi "Ebez" di Sidoarjo warung kopi "Memez" di Mojokerto								
28.	<p>Ya saya bisa kenal dengan Pak Hartono dari Tuban melalui CTH.⁹⁷ Sebagai pemilik warung kopi,⁹⁸ setelah saya berulang kali mencoba dan mencoba merasakan kopi "Mak'e" hasil olahan Pak Hartono,⁹⁹ saya bisa memberikan apresiasi.... 'wah cocok ini.' Lantas setelah seminggu saya konsumsi saya bisa memberikan semacam hasil uji konsumsi,¹⁰⁰ diantaranya adalah: kopi bagus untuk menghilangkan rasa kantuk, apalagi bila diminum dalam keadaan ngantuk berat, setelah minum... langsung lejar... mata langsung byarr... rasa kopi bisa membuat ketagihan... rasanya ingin terus minum... waktu jeda ingin minum, ngobrol dengan tamu ingin minum...."¹⁰¹</p>	<p>⁹⁷ Pertemuan melalui CTH</p> <p>⁹⁸ Buyer</p> <p>⁹⁹ Supplier</p> <p>¹⁰⁰ Uji coba produk</p> <p>¹⁰¹ Apresiasi produk</p>	<p>- Komuni-kasi lateral antara buyer – supplier</p> <p>- Organisasi organis/ adhokrasi</p>	<p>...semua pelaku UMKM dalam praktiknya berada dalam posisi sejajar, berkomunikasi tanpa terhambat formalisasi, berkonsultasi, bertanya jawab dan imbal baik yang memberdayakan, memotivasi dan menginspirasi, saling memberi informasi dan sumbang saran.</p>	<p>Partisipan merasa bahwa dengan menjadi anggota CTH dapat menjalin komunikasi dan hubungan yang berkualitas dalam peran bisnis sebagai buyer dan supplier</p>	<p>Partisipan supplier merasa bahwa CTH adalah tempat jualan yang banyak pembeli potensial, partisipan buyer merasa CTH sebagai tempat kulakan yang dekat, praktis, murah, dan berkelanjutan</p>	<p>Komunikasi yang terjadi secara lateral antar pelaku UMKM berkembang dan bertahan menjadi komunikasi positif yang diwarnai komunikasi saling bertukar informasi dan bersifat konsultatif, sumbang saran, dan apresiatif</p>	<p>CTH beranggotakan hampir 7 juta pelaku UMKM dari berbagai sektor industri, jasa dan perdagangan. Fakta ini memberi petunjuk bahwa komunikasi akan lebih dan bergerak ke arah lateral didominasi oleh para pelaku UMKM yang berperan sebagai supplier dan buyer. Fakta empiris ini juga memberi petunjuk bahwa CTH niscaya menjadi organisasi organis yang identik dengan adhokrasi.</p>
29.	<p>Setelah 'uji konsumsi,' sayapun bisa memberi masukan-masukan¹⁰² pada Pak Hartono untuk kopi "Mak'e" karena kopi "buatan emak," maka secara tradisi warnanya harus hitam pekat karena dikesankan digoreng atau digongso secara manual, meski begitu kopi bubuknya harus halus rata, sehingga bubuk yang kasar tidak nyantol di tenggorokan¹⁰³ ... dan alhamdulillah Pak Hartono bisa menerima apresiasi saya... bisa menerima masukan-masukan dari saya... Sehingga Pak Hartono bisa</p>	<p>¹⁰² Mutual adjustment</p> <p>¹⁰³ Komuni-kasi lateral dalam bentuk informasi dan saran</p> <p>¹⁰⁴ Komuni-kasi lateral yang</p>						

	memenuhi spesifikasi yang saya inginkan. ¹⁰⁴	menyerupai bentuk konsultasi						
Interviewee : Pak Hartono, pelaku UMKM bubuk kopi “Mak’e” dari Tuban								
30.	<p><u>Saya dengan Pak Syafi’i seperti sudah jodoh karena seolah sudah se-ide</u>¹⁰⁵ ... maksud saya, <u>saya membutuhkan umpan balik... tetapi tanpa saya minta... Pak Syafi’i atas inisiatif sendiri malah memberikan umpan balik yang benar-benar saya butuhkan untuk meningkatkan kopi bubuk buatan saya... agar bisa lebih diterima pelanggan</u>¹⁰⁶ <u>Saya pun menjadi lebih positif dalam menanggapi umpan balik dari Pak Syafi’i... saya berikan ‘resep rahasia’ bagaimana cara terbaik kopi “Mak’e” disajikan... maksud saya kopi tetap enak diminum saat panas diseruput di lepek maupun diseruput langsung dari gelas sewaktu masih hangat</u>¹⁰⁷ ... <u>Saya jamin bahwa penikmat kopi pasti akan menghabiskan kopi sebelum kopi menjadi dingin... dan minta tambah segelas lagi...</u>¹⁰⁸</p>	<p>¹⁰⁵ <i>Mutual adjustment</i></p> <p>¹⁰⁶ Komunikasi lateral yang menyerupai bentuk konsultasi</p> <p>¹⁰⁷ Komunikasi lateral dalam bentuk informasi dan saran</p> <p>¹⁰⁸ Jaminan kualitas produk</p>	<p>- Komunikasi lateral antara <i>buyer – supplier</i></p> <p>- Organisasi organis</p>	<p>...semua pelaku UMKM dalam praktiknya berada dalam posisi sejajar, berkomunikasi tanpa terhambat formalisasi, berkonsultasi, bertanya jawab dan imbal baik yang memberdayakan, memotivasi dan menginspirasi, saling memberi informasi dan sumbang saran.</p>	<p>Partisipan merasa bahwa dengan menjadi anggota CTH dapat menjalin komunikasi dan hubungan yang berkualitas dalam peran bisnis sebagai <i>buyer</i> dan <i>supplier</i></p>	<p>Partisipan <i>supplier</i> merasa bahwa CTH adalah tempat jualan yang banyak pembeli potensial, partisipan <i>buyer</i> merasa CTH sebagai tempat kulakan yang dekat, praktis, murah, dan berkelanjutan</p>	<p>Komunikasi yang terjadi secara lateral antar pelaku UMKM berkembang dan bertahan menjadi komunikasi positif yang diwarnai komunikasi saling bertukar informasi dan bersifat konsultatif, sumbang saran, dan apresiatif</p>	<p>CTH beranggotakan hampir 7 juta pelaku UMKM dari berbagai sektor industri, jasa dan perdagangan. Fakta ini memberi petunjuk bahwa komunikasi akan lebih bergerak multi arah ke arah lateral dan didominasi oleh para pelaku UMKM yang berperan sebagai <i>supplier</i> dan <i>buyer</i>. Fakta empiris ini juga memberi petunjuk bahwa CTH niscaya menjadi organisasi organis yang identik dengan adhokrasi.</p>

Interviewee : Ibu Emi, pelaku UMKM handycraft dari Gresik								
31.	<p>Itulah untungnya kita berada di CTH, kita tidak kesepian, <u>kita banyak teman</u>,¹⁰⁹ <u>kita banyak rekan</u>,¹¹⁰ <u>kita banyak bisnis</u>.¹¹¹ <u>Kita bisa jualan</u>,¹¹² <u>kita bisa menjadi perantara</u>,¹¹³ <u>kita ngeras-ngerus...</u>¹¹⁴</p>	<p>¹⁰⁹ Banyak teman</p> <p>¹¹⁰ Banyak rekan</p> <p>¹¹¹ Banyak bisnis</p> <p>¹¹² Menjadi <i>supplier</i></p> <p>¹¹³ Menjadi <i>broker</i></p> <p>¹¹⁴ Bisnis ganda</p>	Komunikasi lateral antara <i>buyer – broker – supplier</i>	<p>...semua pelaku UMKM dalam praktiknya berada dalam posisi sejajar, berkomunikasi tanpa terhambat formalisasi, berkonsultasi, bertanya jawab dan imbal baik yang memberdayakan, memotivasi dan menginspirasi, saling memberi informasi dan sumbang saran.</p>	<p>Partisipan merasa bahwa dengan menjadi anggota CTH dapat menjalin komunikasi dan hubungan yang berkualitas dalam peran bisnis sebagai <i>buyer, broker</i> dan <i>supplier</i></p>	<p>Partisipan <i>supplier</i> merasa bahwa CTH adalah tempat jualan yang banyak pembeli potensial, partisipan <i>buyer</i> merasa CTH sebagai tempat kulakan yang dekat, praktis, murah, dan berkelanjutan, partisipan <i>broker</i> merasa dapat berbisnis sebagai penghubung antara <i>supplier</i> dan <i>buyer</i></p>	<p>Komunikasi yang terjadi secara lateral antar pelaku UMKM berkembang dan bertahan menjadi komunikasi positif yang diwarnai komunikasi saling bertukar informasi dan bersifat konsultatif, sumbang saran, apresiatif, dan menyediakan berbagai peluang bisnis</p>	<p>CTH beranggotakan hampir 7 juta pelaku UMKM dari berbagai sektor industri, jasa dan perdagangan. Fakta ini memberi petunjuk bahwa komunikasi akan bergerak multi arah ke arah lateral dan didominasi oleh para pelaku UMKM yang berperan sebagai <i>supplier, buyer, dan broker</i>. Fakta empiris ini juga memberi petunjuk bahwa CTH niscaya menjadi organisasi organis yang identik dengan adhokrasi.</p>
32.	<p>Jujur saja kalau saya bisa menjadi <u>user yang menjual kembali produk ekstrak bubuk jahe kepada pembeli saya di Malaysia</u>¹¹⁵ <u>Saya membeli dari Pak Imam</u>¹¹⁶ dan <u>saya menjual kembali ke pembeli saya di Malaysia</u>¹¹⁷... <u>kalau itu saya lakukan pada saat itu pasti Pak Imam tidak tahu... tetapi tidaklah... bila saya menjadi agen... pada akhirnya Pak Imam akan tahu</u>¹¹⁸ ... <u>karena di CTH komunikasi antara sesama anggota adalah sangat terbuka</u>¹¹⁹ ... <u>kalau saya menjadi agen dan kemudian Pak Imam tahu... kedepan kita tidak akan punya rekan di CTH, reputasi saya sebagai pribadi dan sebagai pengusaha dan juga sebagai anggota CTH bisa rusak...</u>¹²⁰</p>	<p>¹¹⁵ Menghindar untuk jadi <i>user/agen/supplier</i></p> <p>¹¹⁶ Menjadi <i>buyer</i></p> <p>¹¹⁷ Menjadi <i>broker</i></p>			<p>... hubungan persaudaraan, ...</p>	<p>Partisipan merasa bahwa</p>	<p>Partisipan merasa bahwa</p>	<p>Etika kepercayaan</p>

		bisnis		saling memelihara kepentingan, gotong-royong yang saling menghidupkan,...rasa saling percaya....	komunikasi bisnis di dalam CTH berada dalam tata nilai yang diyakini bersama	etika kepercayaan menjadi kunci utama komunikasi bisnis yang berkelanjutan	terbentuk dengan memelihara komunikasi bisnis yang diwarnai nilai-nilai kejujuran dan transparansi	transparansi, dan kepercayaan melengkapi nilai-nilai tolong menolong, persepsi maju dan berkembang bersama untuk memperkuat pembenaran tentang kesadaran diantara para pelaku UMKM bahwa CTH terlahir, tumbuh dan berkembang sebagai keluarga besar.
		¹¹⁹ Komunikasi bisnis yang transparan / terbuka						
		¹²⁰ Menjaga kepercayaan dalam bisnis						
Interviewee : Pak Imam, pelaku UMKM bubuk jahe dari Nganjuk								
33.	<u>Saya tidak melupakan Ibu Emi dan Ibu Tjatur¹²¹ ... saya berkomunikasi secara keberlanjutan untuk mempertahankan dan bahkan meningkatkan hubungan bisnis¹²² ... di suatu saat kami membutuhkan, saya punya teman, punya konsultan, punya pendamping¹²³ ... untuk berbagi... sebagai rekan, tentu Ibu Emi dan Ibu Tjatur juga harus merasakan konsumsi ekstrak bubuk jahe buatan kami¹²⁴ ... saya beruntung dan bangga bisa bergabung dalam CTH...¹²⁵</u>	¹²¹ Komitmen bisnis berkelanjutan	Pengembangan bisnis berkelanjutan dedikasi direktur, para staf ahli, para konsultan, para pendamping, para <i>trainer</i> dan komitmen seluruh UMKM anggota untuk berkontribusi secara individual pada tujuan CTH untuk memajukan UMKM. Contoh figur-figur yang menjadi informan penelitian ini...	Partisipan merasa pengembangan bisnis berkelanjutan tidak akan tercapai tanpa melibatkan para konsultan, para pendamping, dan para <i>broker</i>	Partisipan merasa hubungan baik dalam bisnis harus dipelihara dan dipupuk untuk pengembangan bisnis berkelanjutan di masa depan	Pengembangan bisnis berkelanjutan di masa depan akan melibatkan komitmen dan komunikasi bisnis berkelanjutan, serta komunikasi pemberdayaan diantara pelaku bisnis CTH	Pengembangan bisnis berkelanjutan tampak sudah mulai disadari dan dipikirkan oleh para pelaku bisnis CTH untuk menjadi agenda masa depan
		¹²² Komunikasi bisnis berkelanjutan						
		¹²³ Komunikasi pemberdayaan						

		¹²⁴ Berbalas budi	Etika kepercayaan	... hubungan persaudaraan, ... saling memelihara kepentingan, gotong-royong yang saling menghidupkan,...ras a saling percaya...	Partisipan merasa tidak boleh melupakan rekan yang membuat sukses bisnisnya	Partisipan merasa harus berbalas budi pada rekan yang membuat sukses bisnisnya	Balas budi merupakan bentuk perilaku menjaga etika kepercayaan dalam bisnis	Nilai balas budi disadari sebagai salah satu indikator etika kepercayaan
		¹²⁵ Bangga menjadi anggota CTH	Keluarga besar CTH	...hubungan persaudaraan, ... saling memelihara kepentingan, gotong-royong yang saling menghidupkan....ras a saling percaya....	Partisipan merasa menjadi anggota CTH adalah suatu kebanggaan	Partisipan merasa bangga menjadi keluarga besar CTH karena bisa bertemu dengan para konsultan dan sukses bersama para pelaku UMKM lainnya	CTH dianggap sebagai keluarga besar karena palaku UMKM dapat terlibat dalam komitmen, komunikasi, dan pemberdayaan yang berkelanjutan	CTH yang dimaknai sebagai keluarga besar dengan nama besar pada akhirnya juga memberikan perasaan bangga para pelaku UMKM yang tergabung di dalamnya
Interviewee : Pak Hasan, pelaku UMKM ternak Lele dari Jombang								
34.	<u>Berdasar pengalaman, di dalam CTH semua menjadi mungkin... menjadi mudah.. masing-masing diantara kami bisa saling memenuhi.</u> ¹²⁶ <u>Saya ya tidak ingin menjadi agen,</u> ¹²⁷ <u>cukup menjadi perantara, dan itu cukup sekali saja,</u> ¹²⁸ <u>setelah itu biar pemilik rumah makan langsung berkomunikasi dan bernegosiasi sendiri dengan Pak Rudi</u> ¹²⁹ <u>.... Kita di dalam CTH menjalin komunikasi hidup yang saling menghidupkan</u> ¹³⁰ <u>.... Kita jujur saja, saya sudah ternak lele dan itu sudah berjalan lancar... nanti saya malah</u>	¹²⁶ Komunikasi lateral dalam bisnis antar UMKM	Komunikasi lateral antara <i>supplier – broker – buyer</i>semua pelaku UMKM dalam praktiknya berada dalam posisi sejajar, berkomunikasi tanpa terhambat formalisasi, berkonsultasi, bertanya jawab dan imbal baik yang memberdayakan, memotivasi dan menginspirasi, saling memberi informasi dan sumbang saran.	Partisipan merasa di dalam CTH menjadi mudah untuk menjalin komunikasi bisnis	Partisipan merasa dapat berkomunikasi bisnis dengan sesama pelaku UMKM	Komunikasi lateral antara pelaku UMKM menjadi arus utama komunikasi CTH	CTH beranggotakan hampir 7 juta UMKM, hal ini merujuk bahwa komunikasi lateral antar UMKM menjadi dominan, lalu-lintas komunikasi yang sangat padat pada akhirnya juga membuat CTH menanggung

tidak fokus dengan ternak lele kalau <i>neko-neko</i> menjadi agen bandeng ¹³¹ ...							bebas komunikasi yang berat
	¹²⁷ Menghindar untuk jadi <i>user/agen/supplier</i>	Etika kepercayaan	... hubungan persaudaraan, ... saling memelihara kepentingan, gotong-royong yang saling menghidupkan, ... rasa saling percaya...	Partisipan memelihara etika kepercayaan dengan merasa cukup sekali saja menjadi <i>broker</i> untuk selanjutnya biar <i>supplier</i> bisa langsung berkomunikasi dengan <i>buyer</i>	Partisipan merasa etika kepercayaan menjadi kunci dalam komunikasi bisnis	Etika kepercayaan terbentuk melalui ketidakinginan partisipan untuk menjadi agen bagi partisipan lain, menjadi <i>broker</i> hanya sekali saja, dan saling menjaga kepentingan bisnis, dan saling membantu	Internalisasi nilai-nilai etika kepercayaan dipegang teguh dan menjadi penolak hasrat kemaruk
	¹²⁸ Menjadi <i>broker</i> hanya sekali saja						
	¹²⁹ Saling menjaga kepentingan bisnis						
	¹³⁰ Saling membantu						
	¹³¹ Fokus pada bisnis yang sudah ditekuni						

Lampiran 3: Panduan observasi, hasil observasi dan analisis

Panduan observasi struktur organisasi organis, hasil observasi dan analisis

Dasar teori	Fitur organis	Hasil observasi dan analisis
Covin, Slevin dan Schultz. (1994)	Desentralisasi pengambilan keputusan	Struktur organisasi CTH sangat sederhana terdiri dari seorang direktur dan tiga orang staf ahli dan jutaan UMKM anggota. Direktur, staf maupun UMKM anggota masing-masing dapat mengambil keputusan dengan cepat tanpa koordinasi.
	Informalitas Fleksibilitas	Komunikasi terbuka menjadikan percakapan seperti rapat virtual yang bisa diakses dan diikuti oleh staf dan seluruh UMKM anggota. Komunikasi mengalir sedemikian rupa hingga tanpa dirasa sudah dengan cepat sampai pada suatu kesimpulan dan keputusan. Komunikasi yang terjadi tidak terhambat oleh formalitas dan sangat fleksibel.
Berry (1998)	Pekerjaan yang tidak terspesialisasi dan tugas kerja yang kurang jelas,	CTH tidak memiliki tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) yang diuraikan secara detil pada masing-masing bagian dan jabatan. Tupoksi CTH mengikuti arus utama Tupoksi Dinas Koperasi dan UMKM, sedangkan CTH secara khusus tidak memiliki tupoksi sendiri.
	Jangkauan pengawasan yang longgar,	CTH adalah tipikal organisasi dengan jangkauan pengawasan yang longgar karena memiliki struktur yang sangat sederhana, yaitu seorang direktur dan tiga orang staf ahli.
	Keterkaitan antar otoritas yang kabur,	Organisasi CTH memiliki keterkaitan yang kabur antara Dinas Koperasi dan UMKM dengan CTH. CTH adalah organisasi layanan Dinas Koperasi dan UMKM, tetapi Dinas tidak mengatur secara detil otoritas CTH.
	Jaringan komunikasi yang luas	Jaringan komunikasi internal CTH adalah pengurus CTH dan UMKM anggota CTH yang jumlahnya jutaan dan jaringan komunikasi dengan Dinas Koperasi dan UMKM sebagai induk organisasi, serta Kementerian Koperasi dan UMKM. Jaringan komunikasi eksternal CTH adalah para pemangku kepentingan pasar lokal dan pasar ekspor.
	Departementalisasi yang bervariasi	CTH tidak memiliki variasi departemen, tetapi dalam proyek, staf ahli menciptakan beragam bagian. Misal, menciptakan bagian promosi, pameran, ekspo, bazar, pendampingan, pelatihan, pengembangan, kepengurusan proses sertifikasi halal dan izin edar, dan lain-lain.
	Staf lini yang perbedaannya kecil antara lini dan staf	
	Pengambilan keputusan yang desentralistis dan tingkat delegasi yang tinggi,	Struktur organisasi CTH sangat sederhana terdiri dari seorang direktur dan tiga orang staf ahli dan jutaan UMKM anggota. Direktur, staf maupun UMKM anggota masing-masing dapat mengambil keputusan dengan cepat tanpa koordinasi.
Integrasi menggunakan komite dan tim proyek	Pada setiap proyek kegiatan, CTH mengintegrasikan kegiatan dan orang-orang yang terlibat dengan membentuk komite dan tim proyek yang terdiri dari para konsultan, pendamping, <i>trainer</i> , dan lain-lain.	
Berada dalam lingkungan yang tidak dapat diprediksi dan bergolak.	Lingkungan utama CTH adalah pasar yang sangat dinamis, cepat berubah, penuh pergolakan akibat persaingan dan sulit diprediksi.	
Minner (1988)	Kontribusi individual yang cukup pada tujuan organisasi	CTH bisa bertahan hidup karena dedikasi direktur, para staf ahli, para konsultan, para pendamping, para <i>trainer</i> dan komitmen seluruh UMKM anggota untuk berkontribusi secara individual pada tujuan CTH untuk memajukan

secara keseluruhan	UMKM. Contoh figur-figur yang menjadi informan penelitian ini, seperti Direktur CTH Helmy Syarief, Staf ahli dan konsultan Ibu Tjatur Ermitajani Judi, Pak Nasrulloh, konsultan dan pemilik UMKM produk kemasan dan desain kemasan di Mojokerto, Pak Hasan UMKM peternak lele di Jombang, Pak Rudi UMKM petambak di Lamongan, Ibu Emi UMKM Handycraff di Gresik, Pak Hartono UMKM kopi bubuk merk kopi “ <i>Mak’e</i> ” di Tuban, Pak Syafi’i UMKM warung kopi “ <i>Ebez</i> ” di Sidoarjo dan warung kopi “ <i>Memez</i> ” di Mojokerto, Ibu Rahayu UMKM bumbu pecel di Malang dan Ibu Amia UMKM warung nasi pecel “ <i>mBak Mi</i> ” di Jombang.
Hubungan kerja secara langsung ditujukan pada situasi-situasi yang sedang berlangsung	CTH mengkomunikasikan berbagai kepentingan bisnis UMKM anggota dan pemangku kepentingan di luar CTH secara langsung pada situasi-situasi yang sedang berlangsung di setiap waktu dan kesempatan yang bersifat non rutin.
Koordinasi melalui hubungan yang berkualitas (<i>mutual adjustment</i>)	Komunikasi CTH didasari rasa hubungan persaudaraan, koordinasi melalui komunikasi pemberdayaan, saling memelihara kepentingan, gotong-royong yang saling menghidupkan, komunikasi yang mengkoordinasi rasa saling percaya diantara para palaku UMKM anggota.
Pembagian tanggung jawab hasil kerja yang longgar	Semua komponen, baik pengurus maupun UMKM anggota, mengambil tanggung jawab yang tinggi pada hasil kerja. Hal ini kondisi mengharuskan inisiatif dan inovasi sebagai bentuk kontribusi individual pada pencapaian tujuan CTH.
Struktur jejaring dengan penekanan pada pelayanan kepentingan umum	CTH menekankan layanan pada kepentingan UMKM anggota dengan fokus pada usaha memajukan UMKM melalui struktur jejaring yang tersebar luas, baik jejaring di dalam CTH itu sendiri dengan UMKM anggota yang jumlahnya jutaan dan tersebar luar diseluruh Jawa Timur, maupun jejaring eksternal dengan kepentingan pelaku pasar.
Pengetahuan berfokus pada berbagai tingkatan struktur membentuk pusat kewenangannya itu sendiri	Kewenangan setiap orang tidak ditentukan secara struktural, tetapi berdasar, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman sukses. Para konsultan adalah orang-orang yang berkompeten di bidangnya. Para pendamping adalah orang-orang yang berpengalaman. Para <i>trainer</i> adalah orang-orang yang terampil dan terlatih. Kompetensi, pengalaman dan keterampilan telah membawa kesesuaian orang-orang dengan posisinya masing-masing dan pada akhirnya membentuk pusat kewenangan-kewenangannya.
Komunikasi lateral yang menyerupai bentuk konsultasi Komunikasi dalam bentuk informasi dan saran,	Diirektur CTH, tiga staf ahli dan semua pelaku UMKM dalam praktiknya berada dalam posisi sejajar, berkomunikasi tanpa terhambat formalisasi, berkonsultasi, bertanya jawab dan imbal baik yang memberdayakan, memotivasi dan menginspirasi, saling memberi informasi dan sumbang saran.
Komitmen pada tujuan perusahaan dinilai lebih dari sekedar loyalitas dan kepatuhan	UMKM yang sudah maju dan sukses memiliki motivasi untuk membantu UMKM-UMKM lainnya yang masih belum maju dan belum berkembang..
Pengetahuan dan pengalaman dari para profesional dan arena industri lebih dipentingkan.	CTH mewadahi para konsultan, praktisi dan para profesional yang telah berpengalaman di bidang industri dan organisasi untuk turut memajukan UMKM.

Panduan observasi konfigurasi struktur organisasi adhokrasi

Dasar teori	Fitur adhokrasi	Hasil observasi dan analisis
Minner (1988)	Aturan kerja dan regulasi ditentukan oleh individu seorang diri untuk mencapai tujuan	Kewirausahaan merupakan arus utama yang di tanam dan dipupuk oleh CTH dalam UMKM. Kewirausahaan berkembang mengalir hingga dengan sendirinya membentuk sistem informal kewirausahaan. Para pemilik UMKM, masing-masing secara individual dapat secara mandiri menata aturan kerja dalam berbisnis, baik B2B (<i>business to business</i>) maupun B2C (<i>business to customer</i>).
	Bertambahnya ganjaran sebagai konsekwensi penyelesaian tugas yang efektif	Direktur dan para staf ahli CTH, para konsultan, para pendamping, para <i>trainer</i> , dan para pemilik UMKM yang telah mandiri yang telah berhasil men-support UMKM yang belum maju, menjadi maju dan berkembang dan kemudian menjadi mandiri, diapresiasi sebagai telah memberikan kontribusi sukses dalam melaksanakan tugas. Apresiasi ini merupakan sebiah bentuk <i>reward</i> atas dedikasinya pada tujuan CTH, yaitu memajukan UMKM. Selain itu, <i>reward</i> juga berupa meningkatnya permintaan UMKM untuk konsultasi, pendampingan, dan pelatihan.
	Tanggung jawab beban kerja harian terletak pada individu	Para pemilik UMKM semua berbisnis di dalam CTH, tanggung jawab dan beban kerja harian terletak pada para pemilik UMKM itu sendiri. Para konsultan, pendamping dan para <i>trainer</i> , masing-masing secara individu akan meletakkan tanggung jawab beban kerja harian pada diri sendiri.
	Hasil kerja dan kompetensi dinilai oleh diri sendiri	Direktur dan para staf ahli CTH, para konsultan, para pendamping, para <i>trainer</i> , dan para pemilik UMKM melakukan <i>self-asesment</i> terhadap kinerja sendiri dengan tolok ukur sukses UMKM adalah sukses CTH. Seorang konsultan, misalnya melakukan <i>self-asesment</i> bahwa pada suatu konsultasi dengan UMKM merasa tidak optimal, pada UMKM lain merasa cukup optimal, dan mungkin dengan UMKM lainnya lagi merasa sangat optimal
	Bekerja lembur dianggap untuk memperoleh ganjaran dan prestasi pribadi	Pemilik UMKM merintis usahanya dengan perjuangan panjang, tidak kenal waktu, tidak kenal lelah, terus bergerak, bergeser <i>mindset</i> , beralih strategi, membangu ulang visi dan misi dan lain-lain, semuanya itu adalah untuk mewujudkan mimpi menjadi pengusaha sukses, meski tidak lepas dari intervensi CTH, sukses adalah prestasi pribadi.
	Keputusan kerja harian ditentukan oleh tujuan kerja pribadi	CTH dan semua UMKM anggota berada di lingkungan pasar yang dinamis, bergolak dengan persaingan dengan pihak luar, lingkungan yang mudah berubah, penuh ketidakpastian dan tidak dapat diramalkan dengan baik, terpengaruh oleh kebijakan pemerintah dan kondisi global. Hal ini mengkondisikan para pengurus CTH dan UMKM anggota untuk bergelut dengan berbagai situasi pengambilan keputusan sesuai tujuan masing-masing, dimana tujuan para pemilik UMKM secara individu tidak akan bertentangan dengan tujuan CTH.
	Perubahan kerja dibuat oleh individu tanpa pemberitahuan,	CTH adalah organisasi organis yang desentralistis, keputusan perubahan kerja akan dibuat oleh para pengurus CTH dan para pemilik UMKM tanpa pemberitahuan. Perubahan-perubahan kerja adalah sangat dimungkinkan karena tuntutan perubahan lingkungan bisnis yang bergerak sangat dinamis.
	Dorongan personal lebih merupakan karakteristik pekerja	Para pengurus CTH dan para pemilik UMKM adalah para pekerja kewirausahaan yang memiliki karakter dorongan personal yang kuat. Para pengurus CTH memiliki daya tahan dalam waktu lama bahkan sepanjang riwayat hidupnya untuk maju bersama UMKM. Demikian pula para pemiliki UMKM sebagai <i>entrepreneur</i> , memiliki karakter dorongan pribadi yang kuat untuk mewujudkan visi hidupnya melalui perjuangan dalam misi-misinya.

Pengambilan resiko perlu dipertimbangkan dengan melihat prestasi seseorang	Para pengurus CTH dan para pemilik UMKM adalah para <i>entrepreneur</i> . Para <i>entrepreneur</i> adalah para pengambil resiko. Tidak ada keputusan tanpa resiko. Para <i>entrepreneur</i> mengambil resiko dengan berbagai pertimbangan, termasuk pengalaman gagal, pengalaman <i>status quo</i> , dan pengalaman sukses.
Upah didasarkan pada keberhasilan penyelesaian tugas	Upah dalam konteks pengurus CTH adalah hasil finansial yang diperoleh dari berbagai even, sedangkan dalam konteks UMKM adalah keuntungan. Even yang sukses adalah keberhasilan tugas dan mempengaruhi pemasukan projek. Sedangkan keuntungan adalah sukses UMKM mencapai target.
