

Implementasi Strategi Diferensiasi dan Adaptasi dalam Pengembangan Daya Saing Bisnis Co-Working Space (Studi Kasus pada Jofter Group)

Budi Wahyono ^{1*}, Arif Hidayat ², Sri Mulyani ³

^{1*,2,3} Program Studi Magister Manajemen, Universitas Pertiwi, Jl. Insinyur H. Juanda No. 133, Bekasi Jaya, Kec. Bekasi Timur, Kota Bekasi, Jawa Barat, Indonesia.

Email: 24220022@pertiwi.ac.id ^{1*}, arif.hidayat@pertiwi.ac.id ², sri.mulyani@pertiwi.ac.id ³

Histori Artikel:

Dikirim 6 Februari 2026; Diterima dalam bentuk revisi 1 Juni 2026; Diterima 10 Juli 2026; Diterbitkan 1 Agustus 2026. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan Riset) – Lembaga KITA.

Suggested citation:

Wahyono, B., Hidayat, A., & Mulyani, S. (2026). Implementasi Strategi Diferensiasi dan Adaptasi dalam Pengembangan Daya Saing Bisnis Co-Working Space (Studi Kasus pada Jofter Group). *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 12(4), 3129-3140. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v12i4.6539>.

Abstrak

Perkembangan industri jasa pada era globalisasi dan digitalisasi ditandai oleh persaingan yang semakin ketat dan perubahan kebutuhan pelanggan yang dinamis. Fenomena ini juga terjadi pada industri co-working space, yang dituntut untuk tidak hanya menyediakan ruang kerja, tetapi juga menawarkan nilai tambah melalui layanan yang fleksibel, inovatif, dan berorientasi pada pengalaman pengguna. Jofter Group sebagai salah satu penyedia layanan co-working space menghadapi tantangan persaingan yang tinggi sehingga membutuhkan strategi yang tepat untuk mempertahankan dan meningkatkan daya saing bisnisnya. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi strategi diferensiasi dan adaptasi dalam pengembangan daya saing bisnis co-working space pada Jofter Group, termasuk faktor internal dan eksternal yang memengaruhi, dampak strategi terhadap daya saing dan keberlanjutan bisnis, serta tantangan dan upaya strategis yang dilakukan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, sedangkan analisis data dilakukan secara deskriptif-kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi diferensiasi Jofter Group diwujudkan melalui layanan terpadu, fleksibilitas paket, dan integrasi fasilitas pendukung bisnis yang mampu meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Strategi adaptasi tercermin dari kemampuan perusahaan menyesuaikan layanan, memanfaatkan teknologi digital, serta merespons perubahan kebutuhan pasar secara cepat. Implementasi kedua strategi tersebut memberikan dampak positif terhadap daya saing, citra merek, dan keberlanjutan bisnis. Kesimpulan penelitian ini menegaskan bahwa sinergi antara strategi diferensiasi dan adaptasi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan daya saing bisnis co-working space. Orisinalitas penelitian ini terletak pada pengungkapan secara mendalam praktik nyata strategi diferensiasi dan adaptasi dalam konteks industri co-working space melalui pendekatan studi kasus kualitatif.

Kata Kunci: Strategi Diferensiasi; Adaptasi Organisasi; Daya Saing Bisnis; Co-Working Space; Jofter Group.

Abstract

The development of the service industry in the era of globalization and digitalization is characterized by increasingly fierce competition and dynamic changes in customer needs. This phenomenon also occurs in the co-working space industry, which is required to not only provide workspace but also offer added value through flexible, innovative, and user-experience-oriented services. Jofter Group, as one of the co-working space service providers, faces the challenge of high competition, requiring the right strategy to maintain and improve its business competitiveness. This study aims to describe and analyze the implementation of differentiation and adaptation strategies in developing the competitiveness of the co-working space business at Jofter Group, including the internal and external factors that influence it, the impact of the strategy on competitiveness and business sustainability, as well as the challenges and strategic efforts undertaken. This study uses a qualitative method with a case study approach. Data collection techniques were carried out through in-depth interviews, observation, and documentation, while data analysis was conducted descriptively-qualitatively. The results show that Jofter Group's differentiation strategy is realized through integrated services, package flexibility, and the integration of business support facilities that can increase customer satisfaction and loyalty. The adaptation strategy is reflected in the company's ability to adjust services, utilize digital technology, and respond quickly to changing market needs. The implementation of these two strategies has a positive impact on competitiveness, brand image, and business sustainability. The conclusion of this study confirms that the synergy between differentiation and adaptation strategies is a key factor in enhancing the competitiveness of co-working space businesses. The originality of this research lies in the in-depth disclosure of the actual practices of differentiation and adaptation strategies in the context of the co-working space industry through a qualitative case study approach.

Keyword: Differentiation Strategy; Organizational Adaptation; Business Competitiveness; Co-Working Space; Jofter Group.

1. Pendahuluan

Perkembangan lingkungan bisnis pada era globalisasi dan digitalisasi ditandai oleh tingkat persaingan yang semakin kompleks dan dinamis. Globalisasi, kemajuan teknologi, dan perubahan cepat dalam preferensi konsumen telah meningkatkan intensitas persaingan antarorganisasi, sehingga menuntut perusahaan untuk memiliki strategi yang adaptif dan berorientasi jangka panjang (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017). Dalam konteks ini, kemampuan organisasi dalam mengelola strategi menjadi faktor kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Industri jasa merupakan sektor yang sangat terdampak oleh dinamika tersebut. Karakteristik jasa yang bersifat tidak berwujud, tidak dapat disimpan, serta sangat bergantung pada interaksi antara penyedia dan pelanggan menjadikan sektor ini lebih sensitif terhadap perubahan kebutuhan dan harapan konsumen (Lovelock & Wirtz, 2016). Salah satu bentuk perkembangan industri jasa yang menonjol adalah bisnis *co-working space*, yang menawarkan fleksibilitas, efisiensi biaya, serta pengalaman kerja kolaboratif sebagai nilai utama bagi penggunaannya. Perkembangan *co-working space* muncul sebagai respons terhadap perubahan pola kerja modern yang semakin fleksibel dan berbasis pengetahuan. Ruang kerja bersama tidak hanya berfungsi sebagai tempat bekerja, tetapi juga sebagai wadah interaksi sosial, kolaborasi, dan pertukaran ide yang dapat meningkatkan produktivitas serta inovasi (Kojo & Nenonen, 2016). Namun, pesatnya pertumbuhan bisnis ini juga meningkatkan tingkat persaingan. Dalam industri yang kompetitif, perusahaan tidak dapat hanya mengandalkan pertumbuhan pasar, tetapi harus membangun posisi strategis yang membedakan diri dari pesaing (Porter, 2008). Hal ini menekankan pentingnya penerapan manajemen strategis secara sistematis untuk menjaga keberlangsungan bisnis.

Manajemen strategis merupakan proses menyeluruh yang mencakup analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi, serta evaluasi strategi organisasi. Proses ini memungkinkan organisasi menyelaraskan sumber daya internal dengan peluang dan ancaman eksternal untuk mencapai keunggulan kompetitif (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018). Dalam industri jasa, pendekatan ini menjadi semakin penting karena perubahan pasar berlangsung cepat dan sulit diprediksi. Salah satu strategi utama dalam manajemen strategis adalah diferensiasi. Diferensiasi merupakan upaya perusahaan untuk menciptakan perbedaan bermakna dalam penawaran produk atau layanan yang dirasakan oleh pelanggan (Kotler & Keller, 2016). Dalam industri jasa, diferensiasi tidak hanya tercermin pada fitur fisik, tetapi juga pada kualitas layanan, pengalaman pelanggan, dan hubungan jangka panjang. Keunggulan bersaing dalam *co-working space* sangat ditentukan oleh kapabilitas organisasi dalam menciptakan pengalaman pelanggan yang unik dan sulit ditiru (Grant, 2016). Diferensiasi layanan, seperti desain ruang kerja, fleksibilitas paket, fasilitas pendukung, dan program komunitas menjadi faktor penting dalam menarik dan mempertahankan pelanggan. Selain diferensiasi, adaptasi organisasi juga merupakan kemampuan penting dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis. Organisasi yang memiliki *dynamic capabilities* mampu merasakan perubahan lingkungan, menangkap peluang baru, dan mengonfigurasi ulang sumber daya untuk merespons perubahan tersebut (Teece, Peteraf, & Leih, 2016). Dalam industri jasa, adaptasi berkaitan erat dengan kemampuan perusahaan menyesuaikan layanan sesuai kebutuhan pelanggan, sehingga organisasi yang adaptif cenderung lebih responsif terhadap perubahan permintaan pasar dan lebih cepat melakukan inovasi (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2015). Keberhasilan penerapan strategi diferensiasi dan adaptasi organisasi sangat berkaitan dengan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan evaluasi keseluruhan terhadap kinerja layanan berdasarkan perbandingan antara harapan dan persepsi aktual (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018). Pelanggan yang puas cenderung menunjukkan loyalitas lebih tinggi, melakukan pembelian ulang, dan memberikan rekomendasi positif, sehingga kepuasan pelanggan menjadi faktor kunci dalam mempertahankan hunian ruang dan reputasi merek dalam bisnis *co-working space* (Kotler & Keller, 2016). Daya saing bisnis mencerminkan kemampuan organisasi untuk mempertahankan dan meningkatkan posisinya di pasar. Daya saing berkelanjutan diperoleh melalui pemanfaatan sumber daya dan kapabilitas yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan (Barney & Hesterly, 2015). Dalam industri jasa, sumber daya tersebut meliputi kualitas layanan, pengetahuan, teknologi, dan hubungan dengan pelanggan. Fenomena ini juga terlihat pada praktik bisnis Joffer Group sebagai penyedia layanan *co-working space*

dan virtual office. Melalui diversifikasi layanan dan pemilihan lokasi strategis, Jofter Group menerapkan strategi diferensiasi untuk menarik pelanggan. Namun, tingginya persaingan menuntut perusahaan untuk terus beradaptasi dan meningkatkan kepuasan pelanggan guna mempertahankan daya saing bisnisnya.

2. Tinjauan Pustaka

Penelitian ini berfokus pada strategi diferensiasi dan adaptasi dalam konteks pengembangan daya saing bisnis, khususnya pada industri co-working space. Menurut Porter (1985), strategi diferensiasi merupakan upaya perusahaan untuk menciptakan keunikan dalam produk atau layanan yang ditawarkan, sehingga dapat memberikan nilai tambah bagi pelanggan dan membedakan diri dari pesaing. Dalam konteks co-working space, diferensiasi tidak hanya mencakup desain fisik ruang kerja, tetapi juga kualitas layanan, fleksibilitas paket, dan pengalaman pengguna yang holistik (Bouncken *et al.*, 2021). Sementara itu, adaptasi organisasi menjadi semakin penting di era digitalisasi dan globalisasi, di mana perubahan kebutuhan pasar berlangsung cepat (Teece *et al.*, 2016). Teori dynamic capabilities menjelaskan bahwa organisasi yang mampu merespons perubahan lingkungan dan menyesuaikan strategi mereka cenderung lebih berhasil dalam mempertahankan daya saing (Zahra *et al.*, 2015). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan strategi diferensiasi dan adaptasi dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan loyalitas, yang pada gilirannya berkontribusi pada keberlanjutan bisnis (Kotler & Keller, 2016). Dalam konteks ini, Jofter Group sebagai penyedia layanan co-working space diharapkan dapat menerapkan kedua strategi tersebut secara efektif untuk menghadapi tantangan persaingan yang semakin ketat dan memenuhi harapan pelanggan yang terus berkembang.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Jofter Group, penyedia layanan co-working space, pada Agustus 2025–Februari 2026 dengan tujuan memahami implementasi strategi diferensiasi dan adaptasi untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis. Subjek penelitian meliputi manajemen (direksi dan pengambil keputusan), divisi operasional, divisi marketing dan business development, serta pengguna co-working space seperti startup, UMKM, dan freelancer. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan aspek evaluatif untuk menggali proses, strategi, dan dampak implementasi strategi bisnis secara mendalam. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis secara interaktif melalui reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014; Creswell & Poth, 2018; Sugiyono, 2019, 2022; Moleong, 2021). Validitas data dijamin melalui triangulasi sumber dan metode, serta proses member check untuk memastikan kredibilitas temuan. Pendekatan ini memungkinkan penelitian menghasilkan pemahaman komprehensif mengenai praktik strategi diferensiasi dan adaptasi Jofter Group dalam konteks operasional, pemasaran, pengalaman pengguna, serta peningkatan daya saing dan keberlanjutan bisnis co-working space.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil

4.1.1 Implementasi strategi diferensiasi yang diterapkan oleh Jofter Group dalam pengembangan bisnis co-working space

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dari manajemen Jofter Group, implementasi strategi diferensiasi dalam pengembangan bisnis co-working space diwujudkan melalui penyediaan layanan terintegrasi yang melampaui fungsi ruang kerja bersama. Jofter Group tidak hanya

menawarkan co-working space, tetapi juga melengkapi layanannya dengan virtual office, layanan legalitas usaha, dan konsultasi bisnis. Konsep one stop business solution menjadi keunggulan utama yang membedakan Jofter Group dari penyedia co-working space lainnya, khususnya bagi startup, UMKM, dan freelancer yang membutuhkan dukungan bisnis secara menyeluruh. Selain itu, diferensiasi juga ditunjukkan melalui fleksibilitas penataan ruang kerja dengan desain profesional serta penyediaan paket layanan khusus yang mengombinasikan ruang kerja dan layanan pendukung bisnis, sehingga memberikan kemudahan dan efisiensi operasional bagi pengguna. Dari sisi operasional serta divisi marketing dan business development, strategi diferensiasi Jofter Group tercermin dalam pengelolaan layanan yang responsif, fleksibel, dan berorientasi pada kebutuhan pengguna. Pendekatan pelayanan yang personal, fleksibilitas penggunaan ruang dan durasi layanan, serta integrasi fasilitas pendukung bisnis menjadi faktor pembeda utama dalam memberikan pengalaman layanan yang optimal. Divisi marketing dan business development secara konsisten mengomunikasikan positioning Jofter Group sebagai mitra bisnis, bukan sekadar penyedia ruang kerja. Strategi bundling layanan yang menggabungkan co-working space dengan virtual office dan layanan bisnis lainnya menjadi nilai tambah yang meningkatkan daya tarik pasar, efisiensi biaya, serta memperkuat citra merek Jofter Group sebagai co-working space yang profesional dan strategis untuk pengembangan usaha. Sementara itu, dari perspektif pengguna atau klien, strategi diferensiasi Jofter Group dirasakan melalui manfaat nyata berupa layanan yang mendukung kebutuhan bisnis secara menyeluruh, lingkungan kerja yang nyaman dan profesional, serta fleksibilitas dalam pemilihan ruang dan paket layanan. Pengguna menilai bahwa integrasi layanan tambahan seperti virtual office dan dukungan administrasi usaha memberikan kemudahan dan efisiensi dalam menjalankan aktivitas bisnis. Secara keseluruhan, hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dari seluruh informan menunjukkan bahwa strategi diferensiasi Jofter Group berhasil menciptakan nilai tambah yang signifikan, meningkatkan kepuasan dan loyalitas pengguna, memperluas segmen pasar, serta memperkuat posisi kompetitif dan keberlanjutan bisnis co-working space Jofter Group melalui penyediaan solusi bisnis terpadu yang relevan dan adaptif terhadap kebutuhan pasar.

4.1.2 Strategi adaptasi yang dilakukan Jofter Group dalam merespons perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan pasar *co-working space*

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dari manajemen Jofter Group, strategi adaptasi bisnis diterapkan secara dinamis untuk merespons perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan pasar co-working space. Penyesuaian strategi dilakukan melalui pemantauan tren kerja yang semakin fleksibel, sehingga mendorong penyesuaian paket layanan, sistem operasional, model bisnis, serta skema harga agar tetap relevan dan kompetitif. Dalam menghadapi persaingan industri yang semakin ketat, Jofter Group mengedepankan fleksibilitas layanan dan inovasi produk, didukung oleh pemanfaatan teknologi dalam sistem pemesanan, komunikasi pelanggan, dan pengelolaan operasional. Selain itu, evaluasi dan pembaruan strategi dilakukan secara berkala melalui rapat manajemen, analisis pasar, serta pengumpulan umpan balik dari pengguna dan divisi operasional sebagai dasar pengambilan keputusan strategis. Dari perspektif divisi operasional serta marketing dan business development, strategi adaptasi Jofter Group tercermin dalam penyesuaian kegiatan operasional harian dan strategi pemasaran sesuai dengan dinamika pasar dan perilaku konsumen. Fleksibilitas penggunaan ruang kerja, peningkatan kualitas layanan, serta kecepatan dalam merespons kebutuhan pengguna menjadi fokus utama untuk menjaga kepuasan dan daya saing. Pemanfaatan teknologi mendukung efektivitas adaptasi melalui sistem reservasi digital, pemasaran digital, media sosial, dan sistem informasi yang memungkinkan pemantauan respons pasar secara real-time. Selain itu, kebijakan layanan yang fleksibel memungkinkan perusahaan menawarkan paket yang relevan bagi berbagai segmen pasar, mulai dari startup, UMKM, hingga freelancer, sehingga memperluas jangkauan pasar dan memperkuat loyalitas pelanggan. Sementara itu, dari sudut pandang pengguna atau klien, strategi adaptasi Jofter Group dirasakan melalui layanan yang selaras dengan tren kerja modern, fleksibilitas durasi dan jenis penggunaan ruang, serta kemudahan akses layanan berbasis teknologi. Pengguna menilai kualitas layanan dan kenyamanan ruang kerja tetap terjaga meskipun persaingan industri semakin tinggi, sehingga meningkatkan kepercayaan dan

loyalitas terhadap perusahaan. Pembaruan fasilitas dan layanan secara berkala juga dipandang sebagai bukti komitmen Jofter Group dalam melakukan evaluasi dan inovasi berkelanjutan. Secara keseluruhan, hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi menunjukkan bahwa strategi adaptasi Jofter Group berjalan secara responsif dan berkelanjutan, memungkinkan perusahaan mempertahankan relevansi, meningkatkan kepuasan pengguna, serta menjaga keberlanjutan bisnis co-working space di tengah dinamika industri yang kompetitif.

4.1.3 Faktor internal dan eksternal apa saja yang memengaruhi keberhasilan implementasi strategi diferensiasi dan adaptasi pada Jofter Group

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dari manajemen Jofter Group, keberhasilan implementasi strategi diferensiasi dan adaptasi dipengaruhi oleh keterkaitan faktor internal dan eksternal organisasi. Faktor internal menjadi fondasi utama yang mencakup komitmen manajemen, kualitas sumber daya manusia, budaya organisasi yang adaptif, serta ketersediaan fasilitas dan infrastruktur pendukung. Komitmen manajemen tercermin dalam konsistensi pengambilan keputusan strategis, dukungan terhadap inovasi layanan, serta pelaksanaan pengawasan dan evaluasi secara berkelanjutan. Sumber daya manusia berperan penting dalam implementasi operasional, khususnya dalam memberikan pelayanan yang optimal dan menjaga kualitas fasilitas co-working space. Sinergi antara manajemen dan sumber daya manusia memungkinkan strategi diferensiasi dan adaptasi dijalankan secara efektif dan konsisten. Dari perspektif divisi operasional, pengelola co-working space, serta divisi marketing dan business development, keberhasilan strategi diferensiasi dan adaptasi juga didukung oleh kerja sama tim yang solid, pengalaman staf, koordinasi lintas divisi, serta kemampuan dalam mengidentifikasi dan merespons peluang pasar. Dukungan manajemen menjadi faktor penting dalam memberikan arahan, kebijakan, dan sumber daya yang dibutuhkan untuk pelaksanaan strategi di lapangan. Sementara itu, faktor eksternal seperti tingginya tingkat persaingan industri co-working space, perubahan kebutuhan dan preferensi pengguna, serta dinamika kondisi pasar mendorong Jofter Group untuk terus berinovasi, meningkatkan kualitas layanan, dan melakukan penyesuaian strategi secara fleksibel. Persaingan yang ketat menuntut perusahaan menghadirkan layanan yang unik dan bernilai tambah agar tetap kompetitif. Dari sudut pandang pengguna atau klien, keberhasilan strategi diferensiasi dan adaptasi Jofter Group tercermin dari kualitas pelayanan staf yang profesional dan responsif, serta fasilitas yang nyaman dan mendukung produktivitas kerja. Faktor eksternal seperti persaingan industri dan perkembangan tren kerja modern membuat pengguna semakin selektif dalam memilih penyedia layanan, sehingga Jofter Group dituntut untuk terus menjaga kualitas dan relevansi layanannya. Perkembangan teknologi, seperti sistem reservasi digital dan komunikasi berbasis daring, turut meningkatkan kemudahan akses dan pengalaman pengguna, sementara regulasi tidak dirasakan sebagai hambatan signifikan. Secara keseluruhan, sinergi antara faktor internal dan eksternal memungkinkan strategi diferensiasi dan adaptasi Jofter Group meningkatkan kepuasan pengguna, memperkuat daya saing, dan menjaga keberlanjutan bisnis di tengah dinamika pasar yang kompetitif.

4.1.4 Dampak implementasi strategi diferensiasi dan adaptasi terhadap daya saing dan keberlanjutan bisnis co-working space Jofter Group

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dari manajemen Jofter Group, implementasi strategi diferensiasi dan adaptasi memberikan dampak positif terhadap daya saing co-working space perusahaan. Strategi diferensiasi yang diterapkan mampu menciptakan keunikan layanan dan identitas yang membedakan Jofter Group dari penyedia co-working space lainnya, sehingga memperkuat posisi perusahaan di industri. Sementara itu, strategi adaptasi yang menekankan fleksibilitas layanan, inovasi produk, serta responsivitas terhadap perubahan kebutuhan pasar berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan dan loyalitas pengguna. Penyesuaian layanan yang berkelanjutan membuat pengguna merasa diperhatikan dan dilayani secara optimal, yang berdampak pada hubungan jangka panjang antara perusahaan dan klien. Dari perspektif divisi operasional serta divisi marketing dan business development, strategi diferensiasi dan adaptasi terbukti mendorong peningkatan minat pasar, jumlah pengguna, serta intensitas pemanfaatan fasilitas co-working space. Pengguna merasakan

RESEARCH ARTICLE

perbedaan kualitas layanan, kenyamanan fasilitas, dan nilai tambah dibandingkan dengan penyedia layanan sejenis, sehingga memperkuat daya saing perusahaan di tengah persaingan industri yang ketat. Strategi adaptasi juga membantu memastikan layanan tetap relevan dengan ekspektasi pasar melalui penyesuaian paket layanan, sistem operasional, dan pendekatan pemasaran. Kondisi ini mendukung efektivitas operasional, stabilitas permintaan, serta pertumbuhan bisnis Jofter Group secara bertahap dan berkelanjutan. Dari sudut pandang pengguna atau klien, implementasi strategi diferensiasi dan adaptasi meningkatkan persepsi positif terhadap Jofter Group sebagai penyedia co-working space yang profesional, inovatif, dan responsif terhadap kebutuhan pasar. Layanan yang fleksibel, terintegrasi, serta didukung oleh pemanfaatan teknologi memudahkan pengguna dalam mengakses dan memanfaatkan fasilitas sesuai kebutuhan mereka. Secara keseluruhan, strategi diferensiasi dan adaptasi tidak hanya berdampak pada peningkatan daya saing dan jumlah pengguna, tetapi juga memperkuat citra dan reputasi perusahaan, menciptakan stabilitas pendapatan, serta mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan bisnis Jofter Group di tengah dinamika industri co-working space yang kompetitif.

4.1.5 Tantangan dan hambatan yang dihadapi Jofter Group dalam mengimplementasikan strategi diferensiasi dan adaptasi

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dari manajemen Jofter Group, implementasi strategi diferensiasi dan adaptasi menghadapi berbagai tantangan yang bersumber dari faktor internal dan eksternal. Tantangan utama berasal dari tingginya tingkat persaingan dalam industri co-working space serta cepatnya perubahan kebutuhan dan preferensi pasar. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk terus melakukan inovasi agar keunikan layanan tetap relevan dan mampu membedakan Jofter Group dari para pesaing. Selain itu, dinamika pasar yang cepat mengharuskan perusahaan melakukan penyesuaian strategi dalam waktu singkat, yang tidak jarang menghadapi kendala pada proses penyesuaian kebijakan dan sistem kerja internal organisasi. Dari perspektif operasional dan sumber daya manusia, tantangan yang dihadapi meliputi keterbatasan sumber daya, peningkatan beban kerja, serta kebutuhan peningkatan kompetensi karyawan. Keterbatasan fasilitas, tenaga kerja, maupun anggaran memengaruhi kecepatan dan skala penerapan strategi diferensiasi dan adaptasi, khususnya ketika terjadi peningkatan permintaan layanan. Implementasi strategi baru juga menuntut perubahan pola kerja dan keterampilan tambahan, sehingga memerlukan proses pembelajaran dan penyesuaian bagi karyawan. Jika tidak dikelola dengan baik, kondisi ini berpotensi memengaruhi konsistensi kualitas layanan dan efektivitas operasional perusahaan. Dari sisi pemasaran dan pengguna, tantangan utama berkaitan dengan cepatnya perubahan preferensi pelanggan, konsistensi kualitas layanan saat tingkat hunian tinggi, serta keterbatasan kapasitas pada waktu tertentu. Pengguna menyoroti perlunya responsivitas layanan yang lebih cepat seiring perubahan tren kerja modern. Untuk mengatasi berbagai hambatan tersebut, Jofter Group menerapkan upaya berupa peningkatan komunikasi internal, pelatihan dan pengembangan SDM, koordinasi lintas divisi, serta keterbukaan terhadap masukan pengguna. Pendekatan ini bertujuan meminimalkan resistensi terhadap perubahan, menjaga kualitas layanan, dan memastikan strategi diferensiasi serta adaptasi dapat diterapkan secara konsisten dan berkelanjutan di tengah dinamika industri co-working space.

4.1.6 Upaya strategis yang dapat dilakukan oleh Jofter Group untuk mengoptimalkan penerapan strategi diferensiasi dan adaptasi di masa mendatang

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dari manajemen Jofter Group, optimalisasi strategi diferensiasi dan adaptasi di masa mendatang diarahkan pada pengembangan layanan baru dan penyempurnaan paket layanan agar semakin relevan dengan kebutuhan pasar. Upaya tersebut mencakup peningkatan inovasi layanan melalui pemanfaatan teknologi digital, pengembangan fasilitas yang mendukung kenyamanan dan produktivitas pengguna, serta penguatan nilai tambah layanan sebagai solusi bisnis terpadu. Melalui inovasi berkelanjutan, Jofter Group diharapkan mampu mempertahankan keunikan layanan, meningkatkan daya tarik bisnis, serta menyesuaikan diri dengan dinamika industri co-working space yang terus berkembang. Dari perspektif operasional dan pemasaran, strategi penguatan difokuskan pada peningkatan kualitas pelayanan, optimalisasi pemanfaatan fasilitas,

serta penguatan branding perusahaan. Pemanfaatan teknologi operasional dan digital marketing menjadi instrumen penting dalam meningkatkan efisiensi kerja, mempercepat pelayanan, serta memperluas jangkauan pasar. Selain itu, pengembangan sumber daya manusia menjadi faktor strategis dalam mendukung implementasi strategi, melalui pelatihan berkelanjutan, peningkatan kompetensi staf, serta penguatan kemampuan analisis pasar dan komunikasi dengan pelanggan. Upaya tersebut diharapkan mampu meningkatkan efektivitas strategi adaptasi sekaligus memperkuat posisi kompetitif perusahaan. Dari sudut pandang pengguna, optimalisasi strategi diferensiasi dan adaptasi diharapkan dilakukan melalui pengembangan layanan yang lebih inovatif, peningkatan fasilitas digital, serta penyediaan ruang kerja yang lebih fleksibel dan beragam. Peningkatan kualitas pelayanan, komunikasi yang lebih intensif, serta penerapan program loyalitas juga dinilai penting dalam meningkatkan kepuasan dan hubungan jangka panjang dengan pengguna. Secara keseluruhan, arah strategi jangka panjang Jofter Group difokuskan pada penguatan daya saing, perluasan pangsa pasar, serta menjaga keberlanjutan bisnis melalui inovasi berkelanjutan dan peningkatan kualitas layanan yang adaptif terhadap perubahan kebutuhan pasar.

4.2 Pembahasan

Implementasi strategi *differentiation* merupakan salah satu upaya utama Jofter Group dalam mengembangkan bisnis *co-working space*. Strategi ini diwujudkan melalui penyediaan layanan terpadu yang tidak hanya mencakup ruang kerja bersama, tetapi juga layanan pendukung bisnis seperti *virtual office*, legalitas usaha, dan konsultasi bisnis. Pendekatan *one stop business solution* ini memberikan kemudahan bagi startup, UMKM, dan pekerja lepas untuk memenuhi kebutuhan operasional dan administratif dalam satu tempat, sekaligus menjadi pembeda utama Jofter Group dibandingkan penyedia *co-working space* lainnya. Dari sisi fasilitas, Jofter Group menawarkan tingkat fleksibilitas yang tinggi melalui penyediaan ruang kerja individu hingga ruang kerja tim yang dapat disesuaikan dengan jumlah pengguna dan durasi pemakaian. Penataan ruang yang profesional dan ergonomis mendukung produktivitas pengguna dalam menjalankan aktivitas bisnis. Selain itu, perusahaan menyediakan paket layanan berbasis *bundling* yang menggabungkan penggunaan ruang kerja dengan layanan pendukung bisnis, sehingga meningkatkan efisiensi biaya, kemudahan pengelolaan operasional, dan pengalaman penggunaan yang lebih personal. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menekankan pentingnya diferensiasi layanan, fleksibilitas ruang, dan integrasi fasilitas dalam meningkatkan daya saing *co-working space* (Bouncken *et al.*, 2021; Spinuzzi, 2012). Dari perspektif operasional, strategi diferensiasi Jofter Group diterapkan melalui pendekatan layanan yang responsif dan adaptif terhadap kebutuhan pengguna. Penyesuaian layanan dilakukan berdasarkan jenis ruang kerja, durasi penggunaan, serta layanan tambahan yang dibutuhkan oleh pengguna individu maupun tim bisnis. Pendekatan ini memberikan nilai tambah nyata bagi pengguna karena meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan relevansi layanan terhadap kebutuhan bisnis. Hasil ini mendukung temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa fleksibilitas layanan dan pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan fasilitas berkontribusi positif terhadap pengalaman pengguna dan kinerja bisnis secara keseluruhan (Gerwe, 2017; Gandini, 2015). Strategi diferensiasi Jofter Group juga dikomunikasikan secara konsisten melalui kegiatan pemasaran dan penguatan branding perusahaan. Diferensiasi ini membangun persepsi pasar bahwa Jofter Group tidak hanya berperan sebagai penyedia ruang kerja, tetapi juga sebagai mitra bisnis yang mendukung pengembangan usaha. Komunikasi nilai tambah layanan yang jelas berkontribusi pada peningkatan daya tarik perusahaan, perluasan segmen pasar, serta penguatan posisi kompetitif di industri *co-working space*. Secara keseluruhan, penerapan strategi diferensiasi Jofter Group berdampak positif terhadap pengembangan bisnis, daya saing perusahaan, kepuasan pengguna, serta keberlanjutan operasional. Integrasi layanan bisnis, fleksibilitas fasilitas dan paket layanan, pendekatan operasional yang responsif, serta komunikasi nilai merek yang efektif menjadi faktor kunci dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Jofter Group menerapkan strategi *adaptation* bisnis secara dinamis untuk merespons perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan pasar *co-working space*. Strategi ini dilakukan melalui pemantauan tren kerja, khususnya meningkatnya permintaan terhadap ruang kerja yang fleksibel seiring perubahan pola kerja masyarakat.

RESEARCH ARTICLE

Penyesuaian dilakukan pada paket layanan, sistem operasional, dan model bisnis agar tetap relevan dengan kebutuhan pengguna serta mampu mempertahankan daya saing di industri *co-working space* yang kompetitif (Bouncken *et al.*, 2021; Spinuzzi, 2012). Fleksibilitas layanan dan inovasi produk menjadi inti dari strategi adaptasi Jofter Group. Perusahaan menyesuaikan jenis layanan, durasi penggunaan ruang kerja, serta skema harga berdasarkan kebutuhan pengguna, baik individu maupun tim bisnis. Selain itu, strategi pemasaran juga disesuaikan untuk menjangkau segmen pasar yang lebih luas, termasuk startup, UMKM, dan freelancer, melalui penyesuaian promosi, paket layanan, serta komunikasi nilai tambah agar tetap relevan dan menarik bagi target pasar (Gandini, 2015; Moreno-Muñoz *et al.*, 2020). Pemanfaatan teknologi menjadi faktor kunci dalam mendukung strategi adaptasi operasional dan pemasaran. Sistem pemesanan digital, komunikasi berbasis platform online, serta pengelolaan administrasi berbasis teknologi meningkatkan kemudahan akses layanan, efektivitas operasional, dan kecepatan respons terhadap perubahan permintaan pasar. Selain teknologi, kebijakan dan layanan Jofter Group dirancang fleksibel untuk menyesuaikan kebutuhan berbagai segmen pengguna. Fleksibilitas tersebut terlihat pada penyesuaian jam operasional, variasi jenis layanan, serta paket layanan yang dapat dikustomisasi sesuai kebutuhan bisnis pengguna. Pendekatan ini memberikan kemudahan dan kenyamanan bagi pengguna, sekaligus meningkatkan kualitas pengalaman layanan dan kepuasan pengguna secara berkelanjutan. Secara keseluruhan, strategi adaptasi Jofter Group terbukti efektif dalam mendukung keberlanjutan dan daya saing bisnis *co-working space*. Evaluasi dan pembaruan strategi dilakukan secara berkala melalui analisis pasar, monitoring operasional, dan umpan balik pengguna, sehingga perusahaan mampu merespons perubahan lingkungan bisnis secara tepat. Keberhasilan implementasi strategi diferensiasi dan adaptasi pada Jofter Group dipengaruhi oleh interaksi antara faktor internal dan eksternal yang saling berkaitan. Faktor internal menjadi fondasi utama dalam mendukung efektivitas strategi bisnis perusahaan, termasuk komitmen manajemen, kompetensi sumber daya manusia, budaya organisasi yang adaptif, serta ketersediaan fasilitas dan infrastruktur pendukung. Selain faktor internal, faktor eksternal juga memberikan pengaruh signifikan terhadap keberhasilan strategi, seperti tingginya tingkat persaingan dalam industri *co-working space* yang mendorong Jofter Group untuk terus memperkuat diferensiasi layanan. Implementasi strategi diferensiasi dan adaptasi terbukti memberikan dampak signifikan terhadap daya saing dan keberlanjutan bisnis *co-working space* Jofter Group. Strategi diferensiasi memungkinkan perusahaan menciptakan keunikan layanan yang membedakannya dari penyedia *co-working space* lain, sementara strategi adaptasi berkontribusi positif terhadap tingkat kepuasan dan loyalitas pengguna. Dampak penerapan kedua strategi tersebut juga tercermin pada peningkatan minat dan jumlah pengguna *co-working space* Jofter Group. Dari sisi tantangan, implementasi strategi diferensiasi dan adaptasi pada Jofter Group menghadapi berbagai tantangan yang bersumber dari faktor eksternal dan internal, termasuk tingkat persaingan yang tinggi di industri *co-working space* dan keterbatasan sumber daya. Jofter Group merencanakan berbagai upaya strategis untuk memperkuat implementasi strategi diferensiasi dan adaptasi di masa mendatang, dengan fokus pada pengembangan dan penyempurnaan layanan agar semakin relevan dengan kebutuhan pasar. Inovasi menjadi elemen kunci dalam strategi jangka panjang Jofter Group, termasuk pengembangan sistem reservasi digital dan peningkatan kualitas fasilitas fisik. Selain itu, pengembangan sumber daya manusia (SDM) juga menjadi fokus strategis dalam mendukung strategi diferensiasi dan adaptasi, dengan penekanan pada pelatihan berkelanjutan dan peningkatan kompetensi staf. Secara keseluruhan, arah strategi Jofter Group difokuskan pada penguatan daya saing, perluasan pangsa pasar, dan keberlanjutan bisnis melalui inovasi berkelanjutan dan layanan yang adaptif.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi diferensiasi dan adaptasi yang diterapkan oleh Jofter Group terbukti efektif dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis *co-working space*. Strategi diferensiasi diwujudkan melalui penyediaan layanan terpadu yang mengombinasikan ruang kerja bersama dengan layanan pendukung bisnis, fleksibilitas

RESEARCH ARTICLE

fasilitas, serta paket layanan yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan pengguna. Sementara itu, strategi adaptasi ditunjukkan melalui inovasi layanan, pemanfaatan teknologi digital dalam operasional, serta kemampuan perusahaan merespons perubahan kebutuhan pasar dan tren kerja modern. Keberhasilan penerapan kedua strategi tersebut dipengaruhi oleh sinergi faktor internal, seperti komitmen manajemen, kompetensi sumber daya manusia, budaya organisasi yang adaptif, dan ketersediaan fasilitas, serta faktor eksternal berupa tingkat persaingan industri, perubahan preferensi pasar, dan perkembangan teknologi. Meskipun menghadapi berbagai tantangan internal dan eksternal, Joffer Group mampu menjaga kepuasan dan loyalitas pengguna, memperkuat reputasi merek, serta mempertahankan posisi kompetitif di industri co-working space. Berdasarkan simpulan tersebut, penelitian ini menyarankan agar manajemen Joffer Group menjadikan temuan penelitian sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis terkait pengembangan layanan, inovasi, dan adaptasi bisnis. Divisi operasional dan pengelola co-working space diharapkan dapat meningkatkan efisiensi pengelolaan fasilitas dan kualitas layanan, sementara divisi marketing dan business development dapat memanfaatkan strategi diferensiasi dan adaptasi untuk memperkuat citra merek serta pengembangan pasar. Bagi pengguna, penerapan strategi ini diharapkan memberikan pengalaman layanan yang lebih berkualitas, fleksibel, dan mendukung produktivitas bisnis. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya dalam mengkaji strategi diferensiasi, adaptasi, dan daya saing bisnis pada industri co-working space maupun sektor jasa lainnya.

6. Referensi

- Aguirre, D. (2019). Organizational agility and competitive advantage: Evidence from global corporations. *International Journal of Business Strategy*, 14(2), 45–61.
- Aldo, D., Kurniawat, A. D., Anwar, T., Mulyani, S., Fathan, F. B. U., & Al Faiz, M. H. (2025). Digitalisasi eduwisata dan peternakan rakyat sebagai model pemberdayaan masyarakat di Desa Muntang. *Jurnal Pengabdian Masyarakat: Pemberdayaan, Inovasi dan Perubahan*, 5(6).
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (5th ed.). Pearson Education.
- Bayudhigantara, E. M., & Hidayat, A. (2024). Analisa strategi bisnis kafe berbasis SWOT dalam menghadapi PSBB dan PPKM di Asa'an Kopi Bandung. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(4), 2912–2925.
- Bayudhigantara, E. M., & Hidayat, A. (2024). Peranan strategi pemasaran dalam meningkatkan penjualan produk di Toko Regaku. *YUME: Journal of Management*, 7(3), 1992–2002.
- Bouncken, R. B., Komorek, M., & Kraus, S. (2021). Co-working spaces: New venues for entrepreneurship and innovation. *Journal of Business Research*, 128, 398–409. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.034>.
- Bouncken, R. B., Kraus, S., & Martínez Pérez, J. F. (2020). Entrepreneurship of an institutional field: The emergence of coworking spaces for digital business models. *Review of Managerial Science*, 14(3), 643–673. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00689-4>.

RESEARCH ARTICLE

- Chairunnisya, A. A., Adisti, A., Ramadhani, R., Mazelfi, I., & Wellyalina. (2025). Meningkatkan daya saing UMKM melalui diferensiasi produk dan strategi pemasaran digital. *Journal of Social Entrepreneurship and Management*, 5(1), 55–66.
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Pendekatan metode kualitatif, kuantitatif, dan campuran* (4th ed.). Pustaka Pelajar.
- Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st-century organization. *Organizational Dynamics*, 28(3), 18–34. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)00018-0](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)00018-0).
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Gandini, A. (2015). The rise of coworking spaces: A literature review. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, 15(1), 193–205.
- Gerwe, O. (2017). Understanding the emergence of co-working spaces: A comparative case study of Europe and the United States. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(6), 977–995. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-11-2016-0355>.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis* (9th ed.). John Wiley & Sons.
- Hartono, A. W., Makhriyafisal, M., & Hidayat, A. (2025). Digitalisasi UMKM Toko Genteng PD. Sentra Atap: Solusi inovatif untuk meningkatkan daya saing di era pasar online. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Sosial (EMBISS)*, 5(4), 429–435.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (12th ed.). Cengage Learning.
- Hofeditz, L., Mirbabaie, M., & Stieglitz, S. (2020). Virtually extended coworking spaces? Reinforcement of proximity through ICT. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 4(CSCW), 1–28.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson Education.
- Kojo, I., & Nenonen, S. (2016). Typologies for co-working spaces in urban contexts. *Facilities*, 34(5/6), 302–313. <https://doi.org/10.1108/F-10-2014-0081>.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons.
- Kusnanto, E., & Azhari, C. (2022). Analysis of differentiation strategy, cost leadership, and market orientation toward competitive advantage. *Journal of Innovation in Economics and Management*, 3(2), 88–98.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Services marketing: People, technology, strategy* (8th ed.). Pearson Education.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). PT Remaja Rosdakarya.

RESEARCH ARTICLE

- Moore, M. (2021). Collaboration in coworking spaces: Impact on firm innovativeness and business models. *Journal of Business Research*, 134, 470–482.
- Moreno-Muñoz, A., Cubillo-Bernal, J., & Garcés-Ayerbe, C. (2020). Differentiation strategies and competitive advantage in service firms: Evidence from co-working spaces. *Service Business*, 14, 645–667. <https://doi.org/10.1007/s11628-020-00412-x>.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Prastika, J., Handayani, D., & Saputra, R. (2024). Transformasi organisasi: Strategi adaptasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. *Jurnal Manajemen Strategik*, 6(1), 15–28.
- Purba, K., & Edward, Y. R. (2025). Key success factors for co-working space business model. *International Journal of Business and Management Studies*, 7(2), 101–112.
- Samihardjo, R., Nugroho, A., & Wibowo, S. (2021). Business model canvas design as an alternative strategy on coworking space. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(4), 2450–2460.
- Sari, E. S. (2023). Peran inovasi dan diferensiasi layanan dalam meningkatkan daya saing bisnis jasa digital. *Jurnal Kajian Strategi Bisnis*, 4(2), 89–101.
- Simarmata, N. I. P., Ainun, W. O. N., Aksa, A., Ekawati, R., Karwanto, K., & Harsanti, P. S. (2023). Budaya organisasi: Sebuah konsep. Yayasan Kita Menulis.
- Spinuzzi, C. (2012). Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 399–441. <https://doi.org/10.1177/1050651912444070>.
- Sukatendel, P. Y., Iskandarini, I., & Sembiring, M. T. (2025). Analysis of co-working space business strategy with SWOT method to increase visitors and market expansion: Case study of ICO Space Medan. ResearchGate.
- Tarapun, D., Yodsurang, S., & Thongrawd, C. (2025). The marketing mix strategy in co-working space business. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 9(1), 44–58.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson Education.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2015). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955. <https://doi.org/10.1111/joms.12059>.

RESEARCH ARTICLE

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Zhang, Y., & Mao, J. (2017). Study on the innovation and growth strategy of coworking space business model. *KJJB Business Journal*, 4(17), 1–15. <https://www.kjjb.org/EN/10.6049/kjjbydc.2017040174>.