



Book Chapter

STRATEGI

PENGEMBANGAN KINERJA KOPERASI DAN UMKM

INSTITUT MANAJEMEN KOPERASI INDONESIA

STRATEGI PENGEMBANGAN KINERJA KOPERASI DAN UMKM

- Shofwan Azhar Solihin
- Sir Kalifatullah Ermaya
- Endang Wahyuningsih
- Yuanita Indriani
- Deddy Supriyadi
- Gijanto Purbo Suseno
- Indra
- Rima Elya Dasuki
- Heri Nugraha, Udin Hidayat
- Nurhayat Indra
- Dady Nurpadi
- Sugiyanto
- Ery Supriyadi
- Sukmahadi
- Nanang Sobarna
- Rosti Setiawati
- Lely Savitri Dewi
- Iwan Mulyana
- Wahyudin
- Wawan Lulus Setiawan
- Ami Purnamawati

PENERBIT:



Institut Manajemen Koperasi Indonesia (IKOPIN)

Kawasan Pendidikan Tinggi Jatinangor

Jl. Jatinangor KM. 20, 5, Cibeusi, Sumedang, Kabupaten Sumedang

Jawa Barat 45363

Telp: (022) 7794444 Fax: (022) 7796033

E-mail: lppm@ikopin.ac.id Website: www.ikopin.ac.id

Book Chapter Strategi Pengembangan Kinerja Koperasi Dan UMKM

ISBN : 978-623-94471-5-1
Manajer Penerbitan dan Produksi : H. Nurhayat Indra, Ir., M.Sc.
Supervisor Editor : Dr. Ami Purnamawati, Dra., M.Si.
Dr. Hj. Yuanita Indriani, Ir., M.Si.
Dr. H. Ery Supriyadi R., Ir., MT.
Copy Editor : Hj. Rosti Setiawati, SE., M.Si.
Tata Letak @ Desain Sampul : Adang Cahya, Risvan Santoso, Ricky Purnama

Hak Cipta @2020 Penerbit Ikopin
Kawasan Pendidikan Tinggi Jatinangor, Jl. Jatinangor KM. 20, 5, Cibeusi, Sumedang,
Kabupaten Sumedang, Jawa Barat 45363
Telp: (022) 7794444
Fax: (022) 7796033
E-mail: sekrek@ikopin.ac.id
Website: www.ikopin.ac.id

Hak cipta dilindungi oleh Undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronis maupun mekanis, termasuk tidak terbatas pada mem-fotocopy, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

UNDANG-UNDANG NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

KATA PENGANTAR

Setiap organisasi memiliki tujuan jangka panjang (visi) yang dalam pencapaiannya memerlukan strategi. Strategi akan memberi arah bagi organisasi dan memampukannya untuk beradaptasi dengan adanya perubahan-perubahan terutama jika dikaitkan dengan masa dan setelah pandemi Covid-19. Strategi pun dapat mengidentifikasi keunggulan komparatif yang dimiliki suatu organisasi sehingga akan mampu bertahan dengan lingkungan yang semakin kompetitif dan bahkan memenangkan persaingan.

Strategi Pengembangan Usaha menjadi tema besar dalam *Book Chapter* Edisi ke-4 yang ditulis oleh para akademisi ini yang sudah memiliki pengalaman tidak hanya di dalam kampus namun juga di luar kampus dalam memberikan pembinaan untuk *stakeholders* koperasi dan usaha kecil dan menengah. Strategi pengembangan usaha dikaji dengan perspektif organisasi, sumber daya manusia dan teknologi digital.

Strategi pembinaan juga dibahas dalam karya-karya yang mengarah pada kajian aspek sosial, budaya dan ekonomi untuk pengembangan koperasi berbasis potensi atau sektor unggulan daerah. Aktivitas dan pengembangan usaha mikro kecil dan menengah dan koperasi bergantung pada modal sehingga dalam *Book Chapter* ini juga dibahas peranan lembaga pembiayaan baik konvensional maupun syariah.

Sudah menjadi keniscayaan bahwa untuk menjadi strategis maka harus memfokuskan pada apa yang penting yaitu pada apa yang dapat memberikan keunggulan komparatif, harus merencanakan dan menjalankannya dengan kesungguhan; oleh karena itu harapan dari penerbitan *Book Chapter* Edisi Ke-4 ini dapat menambah referensi yang berkaitan dengan strategi pengembangan usaha agar pembaca dapat memiliki gambaran untuk membuat perencanaan strategis dan mengimplementasikannya.

Jatinangor, 20 Desember 2021

Tim Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAGIAN I	
STRATEGI.....	1
1. STRATEGI SUKSES BISNIS Shofwan Azhar Solihin	3-8
2. ANALISIS PERKEMBANGAN INDUSTRI KREATIF DI BANDUNG Sir Kalifatullah Ermaya	9-14
3. DIGITALISASI BISNIS SEBAGAI ALTERNATIF <i>SCALE UP STRATEGY</i> UMKM DAN KOPERASI MENYONGSONG ERA <i>THE NEXT NORMAL</i> (PASCA PANDEMI COVID-19) Endang Wahyuningsih.....	15-24
4. STRATEGI MENCIPTAKAN KEUNGGULAN KOPERASI Yuanita Indriani.....	25-36
5. KEPUASAN KONSUMEN SEBAGAI KUNCI SUKSES USAHA Deddy Supriyadi.....	37-46
6. ANALISIS PROSES PELATIHAN BAGI SDM KOPERASI DALAM RANGKA MANCAPAI <i>OPTIMAL OUTCOME</i> Gijanto Purbo Suseno.....	47-60
7. URGENSI KOMITMEN ORGANISASI DAN KOMPETENSI PEGAWAI PADA PERUSAHAAN KOPERASI Indra.....	61-70
8. <i>FINANCIAL DIGITALIZATION</i> DALAM UPAYA MENINGKATKAN <i>VALUE</i> <i>OF FIRM</i> KOPERASI Rima Elya Dasuki.....	69-76
9. PEMBERIAN PAKAN KONSENTRAT IDEAL DALAM UPAYA PENINGKATAN PRODUKTIVITAS HASIL SUSU SAPI PERAH Heri Nugraha, Udin Hidayat, Malisa Rahmasari.....	77-84
BAGIAN II	
PEMBINAAN.....	85-86
10. RINTISAN KAMPUNG KOPERASI DESA SINDANGGALIH KARANG PAWITAN GARUT: TINJAUAN DARI ASPEK SOSIAL, BUDAYA DAN EKONOMI Nurhayat Indra	87-100

Book Chapter

11.	KOPERASI GENERASI BARU: KORPORASI USAHA PERTANIAN Sugiyanto	101-110
12.	KOPERASI KOPI SEBAGAI AGENSI PEMBERDAYA AGRIBISNIS BAGI PENGEMBANGAN EKONOMI LOKAL Ery Supriyadi, Tuti Karyani, Nurul R Mutiarasari	111-126
13.	ANALISIS KONTRIBUSI KOPERASI UNTUK KESEJAHTERAAN ANGGOTA Sukmahadi	127-140
BAGIAN III		
KEUANGAN		141-142
14.	WAKAF UANG SEBAGAI ALTERNATIF MODAL KOPERASI DALAM MENINGKATKAN PEMBIAYAAN PADA KOPERASI SIMPAN PINJAM DAN PEMBIAYAAN SYARIAH Nanang Sobarna	143-150
15.	PERANAN PEMBIAYAAN BANK SYARIAH DALAM PENGEMBANGAN SEKTOR EKONOMI HALAL Rosti Setiawati	151-160
16.	PERANAN PERBANKAN DALAM Mendukung <i>GREEN ECONOMY</i> MELALUI PROGRAM <i>GREEN FINANCING</i> Lely Savitri Dewi	161-168
17.	PETA SUMBER DANA DAN PENGALOKASIAN DANA BANK UMUM PADA ERA PANDEMI COVID-19 Iwan Mulyana	169-178
18.	OPTIMALISASI KEBUTUHAN MODAL KOPERASI DALAM MELAYANI ANGGOTA Wahyudin	179-182
BAGIAN IV		
KOMUNIKASI		183-184
19.	KOMUNIKASI ORGANISASI RAPAT ANGGOTA KOPERASI Wawan Lulus Setiawan	185-190
20.	IKLIM KOMUNIKASI SEBAGAI DETERMINAN KINERJA KOPERASI Ami Purnamawati	207-216

Perkembangan Industri Kreatif Di Bandung

Sir Kalifatullah Ermaya

Pendahuluan

Laporan OPUS Ekonomi Kreatif 2020 menyatakan bahwa subsektor ekonomi kreatif berkontribusi hingga Rp1.211 triliun dengan kontributor tertinggi secara berturut-turut berasal dari subsektor: kuliner, fesyen, dan kerajinan (41,69%; 18,15% dan 15,70%). Sektor ekonomi kreatif sendiri menyerap hingga lebih dari 17 juta tenaga kerja di Indonesia (Good News From Indonesia, 2019). Hal ini menunjukkan bahwa ekonomi kreatif di Indonesia berkembang dengan pesat. Pertumbuhan industri kreatif nasional setiap tahun terus meningkat sekitar 7% (Diskusi Media Forum Mederdeka Barat). Industri kreatif terdiri dari 17 subsektor, yakni: aplikasi, penerbitan, seni pertunjukan, periklanan, kriya; TV dan radio; desain komunikasi visual, fotografi; film, animasi dan video; kuliner, fesyen, desain produk, seni rupa, musik, desain interior, arsitektur, *game developer*.

Kota Bandung menjadi salah satu kota dengan pemain pada industri kreatif tertinggi di Indonesia karena lingkungan dan pemandangan alamnya yang indah mampu menjadi destinasi wisata lokal dan mancanegara (**Delanova, 2019**). Selain itu, masyarakat di sini toleran terhadap ide baru dan menghargai kebebasan individu. Pengembangan industri kreatif di Bandung sangat potensial karena lokasinya untuk sinergi dan kolaborasi perguruan tinggi, pengusaha, masyarakat, pemerintah dan media.

Salah satu solusi untuk mengentaskan kemiskinan di Indonesia adalah dengan memanfaatkan industri kreatif (**Purnomo, 2008**). Hasil kajian **LPM UNPAD (2008)** menegaskan bahwa 3.480 kelompok usaha aktif memproduksi produknya (terjadi proses produksi), terdiri dari 1.403 kelompok usaha mikro (40,32%), 1.657 kelompok usaha kecil (47,61%), 412 kelompok usaha menengah kelompok usaha (11,84%) dan delapan kelompok usaha besar (0,23%). Kelompok ini tidak termasuk usaha perdagangan dan jasa lainnya, seperti toko kelontong, supermarket, bank, dan perkantoran.

Ekonomi kreatif memiliki berbagai tantangan. Beberapa tantangan ini antara lain: perubahan teknologi, kelangkaan bahan baku, kurangnya standar profesi, minimnya apresiasi terhadap profesi, ancaman budaya asing, pemain dari luar negeri (Kurniawati, 2013).

Industri Kreatif

Pada zaman ekonomi klasik dulu, faktor produksi utama adalah tanah/mesin, tenaga kerja dan modal. Kini tidak harus seperti itu. Justru kreativitas menjadi faktor produksi penentu. Apalagi jika dipadu dengan penguasaan teknologi dan informasi. Amerika mengeruk keuntungan amat besar karena mengeksport produk ekonomi kreatif diantaranya adalah keuntungan yang diperoleh dari Hak Kekayaan Intelektual (HAKI) film dan musik. Kini gelombang ekonomi baru berbasis kreativitas telah datang. Ekonomi yang mengedepankan kreativitas, ide dan pengetahuan manusia sebagai aset utama dalam menggerakkan ekonomi. Secara umum ekonomi kreatif diartikan sebagai konsep

perekonomian di era ekonomi baru yang mengintensifkan informasi dan kreativitas dengan mengedepankan ide dan pengetahuan dari sumber daya manusia sebagai faktor produksi yang paling utama (Adrianna & Sukermi, 2019).

Industri kreatif merupakan sekumpulan aktivitas terkait dengan penggunaan atau penciptaan informasi dan pengetahuan yang bernilai ekonomi¹ Sementara itu, ekonomi kreatif adalah kegiatan yang menghasilkan input dan output berupa ide yang dikolaborasikan dengan kreativitas dapat menghasilkan karya yang memiliki nilai ekonomi (Howkins, 2001). Industri kreatif adalah bagian penting dari ekonomi modern, yang semakin diakui oleh pemerintah, perusahaan dan masyarakat umum sebagai sumber keindahan dan ekspresi serta nilai finansial dan lapangan kerja (Jones, Lorenzen, Sapsed; 2015). Utama dan Bagus (2016) memaparkan bahwa industri Kreatif dapat diartikan sebagai kumpulan aktivitas ekonomi yang terkait dengan penciptaan atau penggunaan pengetahuan dan informasi. Industri kreatif juga dikenal dengan nama lain Industri Budaya (terutama di Eropa) atau juga Ekonomi Kreatif. Kementerian Perdagangan Indonesia menyatakan bahwa Industri kreatif adalah industri yang berasal dari pemanfaatan kreativitas, keterampilan serta bakat individu untuk menciptakan kesejahteraan serta lapangan pekerjaan dengan menghasilkan dan mengeksplorasi daya kreasi dan daya cipta individu tersebut.

Indonesia memulai memperkenalkan ekonomi kreatif di masyarakat sejak pemerintahan Presiden keenam RI, Susilo Bambang Yudhoyono. Sejak saat itu, kontribusi ekonomi kreatif mulai menyumbangkan devisa negara dan penyerapan tenaga kerja yang luas. Dengan keberhasilan program tersebut, maka pemerintah Joko Widodo melanjutkan rancangan jangka panjang sampai Tahun 2025 dalam pengembangan ekonomi kreatif di Indonesia. Dalam pembangunan nasional, Ekonomi kreatif memiliki peran sentral dalam mewujudkan lima misi utama pembangunan jangka panjang nasional 2005-2025 sebagaimana tertuang dalam Undang Undang Nomor 17 Tahun 2007, yaitu: (1) Terwujudnya masyarakat berakhlak mulia, bermoral, beretika, berbudaya, dan beradab; (2) Terwujudnya bangsa yang berdaya saing untuk mencapai masyarakat yang lebih makmur dan sejahtera; (3) Terwujudnya pemerataan pembangunan dan berkeadilan; (4) Terwujudnya Indonesia asri dan lestari; dan (5) Terwujudnya peranan Indonesia yang meningkat dalam pergaulan dunia internasional.

Percepatan pengembangan ekonomi kreatif hingga 2025 mendatang ditujukan untuk menjadikan Ekonomi Kreatif Sebagai Penggerak Terciptanya Indonesia yang Berdaya Saing dan Masyarakat Berkualitas Hidup. Dalam misi utama yang dijabarkan dalam tujuh belas sasaran strategis yaitu:

1. Mengoptimalkan pengembangan dan pelestarian sumber daya lokal yang berdaya saing, dinamis, dan berkelanjutan untuk mencapai dua tujuan, yaitu terciptanya orang kreatif yang berdaya saing dan dinamis dan terwujudnya perlindungan, pengembangan dan pemanfaatan sumber daya alam dan sumber daya budaya bagi industri kreatif secara berkelanjutan. Kedua tujuan tersebut akan dicapai melalui empat sasaran strategis:
 - a. Meningkatnya kuantitas dan kualitas pendidikan yang mendukung penciptaan dan penyebaran orang kreatif secara merata dan berkelanjutan;

¹¹ wikipedia

Book Chapter

- b. Meningkatnya kuantitas dan kualitas tenaga kerja kreatif (orang kreatif);
 - c. Terciptanya bahan baku yang berkualitas, beragam dan kompetitif dari sumber daya alam yang terbarukan;
 - d. Tersedianya informasi sumber daya budaya yang akurat dan terpercaya dan dapat diakses secara mudah dan cepat.
2. Mengembangkan industri kreatif yang berdaya saing, tumbuh, beragam, dan berkualitas untuk mencapai satu tujuan utama, yaitu terwujudnya industri kreatif yang berdaya saing, tumbuh, beragam, dan berkualitas melalui pencapaian tiga sasaran strategis:
- a. Meningkatnya wirausaha kreatif lokal yang berdaya saing dan dinamis;
 - b. Meningkatnya usaha kreatif lokal yang berdaya saing, bertumbuh, dan berkualitas;
 - c. Meningkatnya keragaman dan kualitas karya kreatif lokal.
3. Mengembangkan lingkungan yang kondusif yang mengarusutamakan kreativitas dalam pembangunan nasional dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan untuk mencapai empat tujuan utama, yaitu terciptanya pembiayaan yang sesuai, mudah diakses, dan kompetitif, terciptanya perluasan pasar di dalam dan luar negeri yang berkualitas dan berkelanjutan, tersedianya infrastruktur dan teknologi yang tepat guna, mudah diakses, dan kompetitif dan terciptanya kelembagaan dan iklim usaha yang mendukung pengembangan ekonomi kreatif, melalui pencapaian sepuluh sasaran strategis:
- a. Meningkatnya ketersediaan pembiayaan bagi industri kreatif lokal yang sesuai, mudah diakses, dan kompetitif;
 - b. Meningkatnya penetrasi dan diversifikasi pasar karya kreatif di dalam dan luar negeri;
 - c. Meningkatnya ketersediaan infrastruktur yang memadai dan kompetitif;
 - d. Meningkatnya ketersediaan teknologi tepat guna, mudah diakses, dan kompetitif;
 - e. Terciptanya regulasi yang mendukung penciptaan iklim yang kondusif bagi pengembangan ekonomi kreatif;
 - f. Meningkatnya partisipasi aktif pemangku kepentingan dalam pengembangan ekonomi kreatif secara berkualitas dan berkelanjutan;
 - g. Tercapainya kreativitas sebagai paradigma pembangunan dan dalam kehidupan masyarakat;
 - h. Meningkatnya posisi, kontribusi, kemandirian serta kepemimpinan Indonesia dalam fora internasional;
 - i. Meningkatnya apresiasi kepada orang, karya, wirausaha dan usaha kreatif lokal di dalam dan luar negeri;
 - j. Meningkatnya apresiasi masyarakat terhadap sumber daya alam dan budaya lokal.

Industri kreatif yang berkembang di Indonesia mengalami dua kali proses revisi. Pada awal tahun berdiri, industri kreatif terbagi menjadi 15 subsektor. Pada rencana

pengembangan ekonomi kreatif 2015-2019, 15 subsektor tersebut dipecah menjadi 18 subsektor dengan memisahkan subsektor film, video, fotografi, dan animasi. Delapan belas subsektor industri kreatif yang dikembangkan di Indonesia antara lain:

1. Animasi, kegiatan kreatif yang berkaitan animasi berbasis komputer dengan teknik pembuatan yang dapat ditayangkan di semua jenis media, yaitu: animasi layar lebar, animasi serial TV, animasi iklan, animasi web, dan animasi game, selama pembuatannya masih menggunakan komputer maupun gabungan antara komputer dan manual.
2. Arsitektur, kegiatan kreatif yang berkaitan dengan desain interior, arsitektur lanskap, teknik sipil, dan teknik layanan bangunan. Secara spesialis, ilmu ini dapat dikembangkan pada teknik iluminasi, teknik akustik, teknik Façade, spesialis fasilitas, dan Experiential Graphic Design.
3. Desain, kegiatan kreatif ini berkaitan dengan desain komunikasi visual, desain produk, dan desain interior. Subsektor ini memiliki keterkaitan dengan subsektor lain, seperti: penerbitan, periklanan, animasi, permainan interaktif, arsitektur, film, video, fotografi, desain kemasan, kerajinan, dan mode. Selain itu desain juga terkait dengan sektor ekonomi lainnya, misalnya: sektor otomotif, industri perhubungan, dan industri lainnya yang memiliki output berupa produk, visual, ataupun proses dan metode.
4. Fotografi, kegiatan kreatif ini difokuskan pada fotografi profesional, yaitu fotografi jurnalistik, fotografi komersial, dan fotografi seni, yang meliputi seluruh genre dalam fotografi, yang didorong untuk meningkatkan nilai tambah dan daya saing profesi fotografer Indonesia.
5. Musik, kegiatan kreatif ini lebih menekankan pada pengembangan industri musik yang diharapkan dapat memberikan nilai tambah ekonomi bagi pelaku yang terlibat di dalamnya dan memberikan kualitas hidup bagi penikmatnya. Kegiatan ini menysasar pada artis, penulis lagu, penulis lirik, penata musik, komposer, produser, sound engineer, music director, dan session player.
6. Kerajinan, kegiatan kreatif ini berkaitan dengan kerajinan seni dan desain. Kerajinan seni mencakup pada limited edition craft dan individual craft berbentuk 2 dimensi (ukir, relief, lukisan ukiran), sedangkan kerajinan desain mencakup pada mass craft, limited editioncraft, dan individual craft berbentuk 3 dimensi (furniture, keris, perhiasan, toys, busana adat, kitchenwave, dan lain-lain)
7. Kuliner, kegiatan kreatif ini memiliki 2 ruang lingkup, yaitu bidang jasa kuliner dan barang kuliner. Jasa kuliner meliputi restoran dan jasa boga, sedangkan barang kuliner meliputi specialty foods.
8. Mode, kegiatan kreatif ini berkaitan dengan jenis proses, volume produksi, jenis produk, fungsi produk, dan segmen pasar. Fokus pengembangan mode adalah produk yang ready-to-wear, baik deluxe maupun mass production.
9. Penelitian dan pengembangan, kegiatan kreatif ini di ditekankan pada penelitian terapan dan pengembangan. Keterterapan ilmu dapat disasarkan pada bidang sosial, humaniora, sains, dan teknologi & rekayasa.

Book Chapter

10. Penerbitan, kegiatan kreatif ini tidak hanya terfokus pada penerbitan buku, melainkan penerbitan media berkala, piranti lunak, permainan interaktif, atau penerbitan lainnya seperti musik, video, maupun film dan animasi.
11. Perfilman, kegiatan kreatif ini mencakup media perekaman dan media pertunjukan yang digunakan, narasi dalam film, format pembuatannya, genre, serta durasi dari film itu sendiri.
12. Periklanan, kegiatan kreatif ini tidak hanya terbatas pada pemasaran produk/jasa tetapi juga berkembang menjadi pemasaran sosial, sarana membangun citra suatu perusahaan/individu (image marketing), kampanye politik dan juga membangun relasi dengan masyarakat. Kegiatan yang diselenggarakan oleh industri periklanan akan semakin luas dan menghasilkan konten (content), aplikasi digital, serta pengadaan event.
13. Permainan interaktif, kegiatan kreatif ini mencakup pada kategori permainan interaktif dengan platform: arcade, PC berbasis client dan media sosial serta mobile, untuk semua genre dengan tujuan ditekankan pada kategori educational, advertising, serious, dan casual.
14. Seni pertunjukan, kegiatan kreatif ini berkaitan dengan seni pertunjukan itu sendiri, perkembangan atau genre, pengelolaan kelompok, gubahan bentuk, serta berdasarkan bentuk penyajian dan konsumsi. Seni pertunjukan disajikan sebagai produk seni yang dipentaskan untuk dinikmati/dikonsumsi sebagai produk seni, bukan sebagai jasa seni. Seni pertunjukan sebagai jasa dapat dilihat pada seni pertunjukan sebagai pengisi acara even non-seni budaya, pengisi acara TV, wedding singer, dan home band. Fokus pengembangan seni pertunjukan antara lain: tari, teater, musik, dan lintas disiplin (wayang, sendratari, sastra lisan).
15. Seni rupa, kegiatan kreatif ini berkaitan dengan seni rupa modern dan kontemporer yang berdasar pada nilai seni murni, dengan menyertakan Seni Rupa Tradisional sebagai sektor yang menjadi inspirasi, melingkupi: seluruh lingkup akademis, yaitu seni terapan dan seni murni; dan lingkup produk, baik itu sebagai karya seni maupun sebagai produk pengetahuan.
16. Teknologi informasi, kegiatan kreatif ini dikelompokkan berdasarkan kelompok industri, kelompok jenis layanan dan produk serta jenis layanan dan produk yang terkait dengan industri teknologi informasi. Fokus pengembangan antara lain: produk perangkat lunak dan jasa terkait perangkat lunak.
17. Televisi dan radio, kegiatan kreatif ini berfokus pada pengembangan konten, bukan pada kegiatan penyiarannya. Ruang lingkup konten televisi mencakup empat kategori besar, yaitu berita lunak, program hiburan, permainan, serta musik dan pertunjukan, sedangkan konten radio mencakup: berita, siaran lepas, siaran dengan naskah, dan musik.
18. Video, kegiatan ini memiliki ruang lingkup yang dapat ditinjau berdasarkan model bisnis dan pengelolannya, tujuannya, dan genre dari konten video tersebut. Pengembangan video difokuskan pada video komersial, video dan media baru, dan video dokumentasi.

Manajemen Strategis dan Lingkungan

Manajemen strategis memiliki sejarah yang panjang dan telah berubah beberapa kali karena konsepnya telah dimodifikasi dan dikembangkan (Hussey, 1998:3). Penelitian studi kasus (Brown, 2004) telah menunjukkan bahwa perkembangan manajemen strategis dapat bertindak sebagai katalisator untuk perubahan pada tingkat strategis, berkontribusi pada generasi dan adopsi proses dan strategi manajemen strategis baru (serta dikaitkan dengan manajemen perubahan dan implementasi strategi). Beberapa pengembang ilmu manajemen strategis yang terkemuka diantaranya adalah Alfred D. Chandler, Jr., Philip Selznick, Igor Ansoff, dan Peter F. Drucker. Sejak tahun 50-an hingga saat ini, ilmu manajemen strategis terus berkembang.

Tabel 1. Kontribusi Penting untuk Pengembangan Manajemen Strategis

Tahun	Peneliti	Hasil Pengembangan
1963 – 70	Standford Research Institute	Pemikiran terstruktur tentang perencanaan sistem
1965	Igor Ansoff	Pendekatan analitis untuk perusahaan strategi
1972	Igor Ansoff	Konsep manajemen strategis
1980	James Quinn	Inkrementalisme logis
1982	Kenichi Ohmae	Pemikiran strategis
1982	Thomas Peters dan Robert Waterman	Mencari keunggulan
1985	Henry Mintzberg	Strategi yang disengaja dan muncul
C 1985	Igor Ansoff	Pendekatan kontingensi (lingkungan pergolakan)
1986	Noel Tichy dan Mary Devanna	Kepemimpinan transformasional
1987	Michael Porter	Dari keunggulan kompetitif hingga strategi perusahaan
1994	Gary dan C. K. Prahalad	Membentuk kembali industri (bersaing untuk masa depan)

Sumber: Hussey, 1998:5

Sebelum mengetahui tentang manajemen strategis, maka perlu memiliki pemahaman mendasar tentang strategi itu sendiri. Hill & Jones (2010:3) menyatakan bahwa strategi merupakan tindakan yang digunakan oleh manajer untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Sementara itu, Wheelen dalam bukunya berjudul *Strategic Management and Business Policy* (2015:38) mendefinisikan Manajemen strategis sebagai sekumpulan tindakan dan keputusan manajerial yang membantu menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi yang didalamnya termasuk pengamatan lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi & kontrol. Hal senada diungkapkan oleh David & David (2017:33) yang menyatakan bahwa manajemen strategis merupakan seni dan ilmu pengetahuan untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai sasarannya.

Hitt (2015:5) menyatakan bahwa proses manajemen strategis merupakan sekumpulan penuh komitmen, keputusan dan tindakan yang diperlukan perusahaan untuk mencapai kekompetitifan strategis dan mendapatkan pengembalian di atas rata-rata.

Book Chapter

Kekompetitifan strategis itu sendiri dicapai ketika perusahaan secara sukses memformulasikan dan mengimplementasikan strategi penciptaan nilai (Hitt, 2015 : 4).

Adapun model manajemen strategis yang dikembangkan oleh Wheelen (2012) yang terbukti dapat meningkatkan kinerja suatu perusahaan jika dijalankan sesuai dengan prosedur adalah sebagai berikut

1. Pemindaian lingkungan (*environmental scanning*) adalah pemantauan, evaluasi, dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal dan internal kepada orang-orang kunci di dalam perusahaan. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi faktor strategis — elemen eksternal dan internal yang akan menentukan masa depan korporasi. Cara termudah untuk melakukan pemindaian lingkungan adalah melalui analisis SWOT
2. Perumusan strategi (*strategy formulation*) adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk pengelolaan yang efektif dari peluang dan ancaman lingkungan, dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan (SWOT). Hal ini termasuk: mendefinisikan misi perusahaan, menentukan tujuan yang dapat dicapai, mengembangkan strategi, dan menetapkan pedoman kebijakan.
3. Implementasi strategi (*strategy implementation*) adalah proses di mana strategi dan kebijakan dilaksanakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses ini mungkin melibatkan perubahan dalam budaya, struktur, dan / atau sistem manajemen keseluruhan organisasi. Kecuali jika perubahan drastis di seluruh perusahaan diperlukan, penerapan strategi biasanya dilakukan oleh manajer tingkat menengah dan bawah, dengan tinjauan oleh manajemen puncak. Terkadang disebut sebagai perencanaan operasional, implementasi strategi sering kali melibatkan keputusan sehari-hari dalam alokasi sumber daya.
4. Evaluasi dan pengendalian (*evaluation and control*) merupakan suatu proses di mana aktivitas dan hasil kinerja perusahaan dimonitor sehingga kinerja yang sebenarnya dapat dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Manajer di semua tingkatan menggunakan informasi yang dihasilkan untuk mengambil tindakan korektif dan menyelesaikan masalah. Meskipun evaluasi dan pengendalian adalah elemen utama terakhir dari manajemen strategis, namun juga dapat menunjukkan kelemahan dalam rencana strategis yang diimplementasikan sebelumnya dan dengan demikian merangsang seluruh proses untuk memulai kembali.

Manajemen strategis merupakan serangkaian tindakan dan keputusan manajerial yang menentukan performa organisasi dalam jangka panjang (Hunger dan Wheelen, 2003). Manajemen strategis adalah seperangkat tindakan dan keputusan yang menghasilkan pelaksanaan dan perumusan rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan (Pearce dan Robinson, 2008). Manajemen strategis berperan sebagai ilmu dan seni guna merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan perusahaan mencapai sasarannya (David, 2005). Strategi digunakan perusahaan untuk dapat bersaing dengan perusahaan sejenis berdasarkan kinerja internal dan eksternal perusahaan (Raharja, 2017).

Lingkungan organisasi merupakan kumpulan kekuatan di luar organisasi yang berpotensi untuk mempengaruhi cara beroperasi dan aksesnya ke sumber daya yang langka (Jones dalam oleh Raharja, 2017). Manajemen harus *menscan* lingkungan eksternal terlebih dahulu sebelum organisasi merumuskan strategi, guna mengidentifikasi ancaman

dan peluang potensial. *Scanning* lingkungan dilakukan dengan cara memantau, mengevaluasi dan menyebarkan informasi dari lingkungan eksternal kepada aktor kunci di dalam organisasi (Hunger dan Wheelen, 2003). Manajemen dapat melakukan pengamatan lingkungan guna meminimalisir kejutan strategis dan meyakinkan kesehatan perusahaan dalam jangka waktu yang panjang. Lingkungan umum terdiri dari faktor eksternal dan biasanya tidak terkait (Pearce dan Robinson, 2008). Situasi operasi suatu perusahaan terdiri dari aspek: ekologi, teknologi, politik, sosial dan ekonomi.

Sumber (*resource*) merupakan input produktif aset kompetitif yang dimiliki atau dikontrol oleh perusahaan. Sementara itu, kapabilitas (*capability*) merupakan kapasitas perusahaan untuk menampilkan aktivitas internal secara kompeten. Sumber daya berwujud (*tangible resources*) merupakan sumber termudah untuk dilacak, karena sumber ini bisa disentuh atau dikuantifikasi. Sementara itu, sumber daya tak berwujud (*intangible resources*) sulit untuk dipahami, namun sumber ini ada di antara aset kompetitif perusahaan yang paling penting (Thompson et al, 2016:84).

Strategi Perusahaan dan Strategi Bersaing Umum

Strategi utama adalah rencana induk jangka panjang yang menjadi dasar panduan untuk tindakan utama yang diarahkan untuk mencapai tujuan bisnis. Strategi utama terdiri dari: 1) intensif, 2) diversifikasi dan 3) strategi defensif (Pearce dan Robinson, 2008). Ada dua strategi kompetitif 'generik' untuk mengungguli perusahaan lain dalam industri tertentu. *Pertama*, biaya rendah adalah *skill* unit bisnis atau organisasi untuk memasarkan, memproduksi dan merancang produk secara proporsional dengan cara yang lebih efisien. *Kedua*, diferensiasi adalah *skill* untuk memberikan nilai unggul dan unik kepada konsumen dalam hal fitur, kualitas atau layanan purna jual (Hunger dan Wheelen, 2003).

Hasil Demografi

Berdasarkan data BPS, penduduk Bandung terdiri dari 27% anak muda (umur 15 – 29), yang menguntungkan karena anak muda memiliki banyak ide kreatif dan inovatif. Pertumbuhan penduduk dapat memengaruhi industri karena penambahan penduduk akan meningkatkan peluang untuk memperbaiki pasar. Akan tetapi, pertumbuhan penduduk juga dianggap sebagai kendala karena akan memudahkan pesaing baru. Namun demikian, selama ketersediaan pasar besar, pesaing yang muncul dapat menjadi pendorong untuk pekerjaan yang lebih baik.

Ekonomi

Bandung dapat dikatakan sebagai kota kreatif yang kegiatan budayanya berpadu dengan kegiatan ekonomi dan sosial. Pengembangan komunitas kreatif diharapkan dapat menjadi pendorong lebih lanjut bagi sinergi pengembangan kegiatan ekonomi kreatif lokal.

Indikator yang dapat digunakan untuk mengetahui potensi keunggulan daerah di Kota Bandung digambarkan melalui Produk Domestik Regional Bruto atau PDRB, yang menggambarkan pola konsumsi dan kapasitas lapangan usaha pada tahun berjalan. PDRB dihitung berdasarkan kontribusi setiap sektor dalam PDRB terhadap nilai PDRB.

Book Chapter

Berdasarkan data BPS, Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) di Bandung untuk tahun 2020 sebesar Rp 193.144.954

Politik dan Legal

Berikut disajikan beberapa regulasi yang berkaitan dengan industri kreatif.

Tabel 2. Regulasi yang Berkaitan dengan Industri Kreatif di Indonesia

Sub-Sektor	Regulasi dari Sektor Industri Kreatif
Arsitek	UU No 5/1992 Benda Cagar Budaya
Piranti lunak dan jas komputer	UU No 11/2008 Transaksi Elektronik dan Informasi
Disain	UU No 31/2000 Disain Industri
Film, Video dan Fotografi	UU No 8/1992 Film
Permainan interaktif	UU No 11/2008 Transaksi Elektronik dan Informasi
Penerbitan dan Percetakan	UU No 40/1999 Media
TV dan Radio	UU No 32/2002 Penyiaran Regulasi Pemerintah No 50/2005 Penyiaran dari Institusi Penyiaran Swasta UU No 36/1999 Telekomunikasi UU No 40/1999 Media

Teknologi

Teknologi sangat penting dalam industri kreatif. Namun, teknologi juga menjadi seperti pedang bermata dua bagi industri kreatif. Hasil penelitian menegaskan bahwa salah satu kendala utama industri kreatif adalah pembajakan. Para perwakilan (seniman lokal) dari subsektor musik di Bandung mengeluhkan maraknya pembajakan.

Analisis SWOT

Analisis Kekuatan

Kota Bandung mudah diakses dari kota besar dan dapat ditempuh melalui jalur darat, laut dan udara. Adanya Tol Cipularang mengakibatkan volume arus lalu lintas yang tinggi dan tingkat mobilitas penduduk Jakarta-Bandung dan sekitarnya meningkat. Selain itu,

Bandara Husein Sastranegara sebagai bandara internasional memberikan kemudahan akses dari luar negeri.

Pemerintah kota Bandung terutama melalui Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan memberikan peran aktif bagi perkembangan industri kreatif di kota tersebut. Perwakilan dari jurusan. Seorang responden dari Dinasi Koperasi menjelaskan pihaknya telah memfasilitasi UKM dengan melakukan pembinaan di setiap jenis sentra industri.

Secara umum, Bandung memiliki tiga sektor ekonomi, yaitu: sektor informal, ekonomi lokal dan sektor basis. Kontribusi ekonomi kreatif terhadap PDRB Bandung telah bergeser ke sektor potensial lainnya. Contohnya adalah ekonomi kreatif berbasis kreatif dan inovasi, yang meliputi musik, desain dan fesyen yang sebagian besar dikelola oleh anak muda berusia antara 15 hingga 25 tahun dengan lebih dari 340 ribu pekerja.

Analisis Kelemahan

Kelemahan juga memengaruhi perkembangan industri kreatif di Bandung. Prasarana yang kurang memadai, seperti transportasi umum yang belum memadai, memengaruhi kemudahan akses ke sektor industri kreatif, seperti kuliner, fesyen, dan seni pertunjukan. Permasalahan yang sudah lama ada di sentra industri rajut Binong Jati adalah terkait infrastruktur.

Berdasarkan pengelompokan dalam UU No. 20 Tahun 2008, di Bandung, 3.480 kelompok usaha aktif menghasilkan produk (terjadi proses produksi), terdiri dari 1.403 kelompok usaha mikro (40,32%), 1.657 kelompok usaha kecil (47,61%), 412 kelompok usaha menengah (11,84%) dan 8 kelompok usaha besar (0,23%).

Penutup

Industri kreatif di Bandung secara umum menunjukkan peluang yang menjanjikan untuk terus berkembang. Tingginya pengganda yang diciptakan oleh industri kreatif mendorong pemerintah kota Bandung untuk terus mendukung industri kreatif, didukung oleh peluang pasar yang signifikan karena kemudahan akses ke Bandung dan peran lembaga keuangan.

Letak Bandung yang berdekatan dengan Ibu Kota Jakarta dan topografi wilayah merupakan kekuatan yang ada. Kekuatan selanjutnya adalah demografi mudanya yang memfasilitasi kreativitas dan inovasi. Dukungan nyata diberikan oleh Wali Kota Bandung yang telah lama membantu kota ini menjadi kota kreatif dan kekuatan bagi perkembangan industri kreatif.

Faktor eksternal dan internal menentukan strategi yang dapat dilakukan oleh pemerintah kota Bandung. Strategi tersebut antara lain perlunya kerjasama antara pemerintah, pengusaha dan masyarakat, sehingga dapat meningkatkan perkembangan industri kreatif di Bandung.

Book Chapter

Bibliografi

- Adrianna; Sukermi. (2019). *Akselerasi Ekonomi Kreatif di Kota Surabaya*.
- David. R. Fred. (2005). *Manajemen Strategis*. (translated by Ichsan Setiyo) Jakarta: Salemba Empat.
- David, Fred R; David, Forest R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach Concepts and Cases*. 16th Edition. England: Pearson
- Hitt, Michael A.; Ireland, R. Duane; Hoskisson, Robert E. (2015). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts*. Australia: Cengage Learning
- Howkins, John. (2001). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas by John Howkins*. Publisher: Allen Lane.
- Hunger, J David & Thomas L.Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Hussey, David. (1998). *Strategic Management From Theory to Implementation*. 4th Edition. Oxford: Butterworth Heinemann
- I Gusti Bagus, Rai Utama. (2016). *Industri kreatif*. 10.13140/RG.2.1.4089.7045.
- Jones, Candace; Lorenzen, Mark; Sapsed, Jonathan. (2015). *The Oxford Handbook of Creative Industries*. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199603510.001.0001
- Jones, Gareth R.; Hill, Charles W. L. (2010). *Theory of Strategic Management*. South-Western Cengage Learning
- Pearce, John & Richard B.Robinson, Jr. 2008. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian* (translated by Yanivi Bachtiar). Jakarta: Salemba Empat.
- Rangkuti, Freddy. 2016. *Teknik Membedakan Kasus Bisnis Analisis SWOT*. Jakarta: PT Gramedia
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Thompson, Arthur; Peteraf, Margaret; Gamble, John; Strickland, A. (2016). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*
- Wheelen, Thomas L. , and J. David (2012). "Hunger. Strategic Management and Business Policy."
- Wheelen, Thomas L. , and J. David (2015). "Hunger. Strategic Management and Business Policy."

Referensi Lain

- Delanova, Mariane Olivia. (2019). *Strategi Pengembangan Industri Kreatif Bandung oleh Pemerintah Kota Bandung dalam Mengantisipasi Implementasi Asean Free Trade Area dan Asean Economic Community*

- Kurniawati, Susanti. (2013). *Peluang Dan Tantangan Ekonomi Kreatif dalam Pembangunan Nasional*. Semnas Fekon: Optimisme Ekonomi Indonesia 2013, Antara Peluang dan Tantangan
- Purnomo, Agus. (2008). *Industri Kreatif, Solusi Kreatif Pengentasan Kemiskinan di Indonesia*. Media UNPAS “Al-Mizan”, Edisi No. 138, November 2008, Hal. 5-9, ISSN : 0852-839 X
- Raharja, Sam’un Jaja. (2017). *Strategic Analysis of the Regional Water Company in Cirebon City West Java, Indonesia*. Review of Integrative Business and Economics Research, Vol. 6, Issue 2, pp.408-413, April 2017.
- LPM UNPAD (2008) Laporan Kajian *Perencanaan Pengembangan Kapasitas Mekanisme Iklim Persaingan dan Jejaring Komunitas Kreatif*.



Alamat Redaksi:

Kampus Ikopin

Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM)

Jl. Jatinangor KM. 20, 5, Cibeusi, Sumedang, Kabupaten Sumedang, Jawa Barat 45363

Telp: (022) 7794444 Fax: (022) 7796033

E-mail: lppm@ikopin.ac.id Website: www.ikopin.ac.id

ISBN 978-623-94471-5-1 (PDF)



9 786239 447151