

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Setiap perusahaan dituntut agar dapat memberikan kinerja yang berkualitas, yakni kinerja di atas rata-rata pesaing terdekatnya. Posisi unggul dalam kinerja bisnis, dapat diperoleh melalui kemampuan perusahaan beradaptasi secara cepat terhadap perubahan lingkungan, serta mampu mengelola sumberdaya yang dimiliki dengan baik (Karabag, S. F. & Berggren, C., 2014). Kinerja bisnis yang berkualitas sangat ditentukan sejauhmana perusahaan mampu menciptakan daya saing di lingkungan industrinya (Zamecnik & Rajnoha, 2015). Pencapaian kinerja bisnis yang superior menjadi penting karena pada dasarnya pencapaian itu menentukan tercapainya sasaran strategi jangka panjang perusahaan (Franco-Santos: 2007). Keberhasilan dalam pencapaian kinerja bisnis sangat ditentukan pula oleh pemahaman manajemen terhadap pelanggan, dimana *demand* pelanggan terhadap barang dan jasa yang berkualitas dari waktu ke waktu terus meningkat, yang menuntut perusahaan mampu memuaskan berbagai kebutuhan tersebut dengan produk yang berkualitas (Yee, 2013).

Kinerja perusahaan pada hakekatnya merupakan prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi bisnis yang dapat dilihat dari hasilnya dalam periode tertentu. Pengukuran kinerja dapat dilihat dari dua perspektif yaitu *subjectives concept* dan *objective concept* (Melnyk, S. A., et al., 2014). Terdapat banyak

variasi dimensi kinerja perusahaan yang digunakan dalam riset, antara lain seperti yang dikemukakan Walker, OC *et al.* (1992) ada tiga dimensi, yaitu: *effectiveness, efficiency, dan adaptiveness*. Menurut Ranchhod (2004) bahwa efektivitas, efisiensi, dan adaptivitas merupakan tiga atribut utama yang digunakan dalam pengukuran kinerja. Ketiga dimensi tersebut merupakan kunci pengukuran kinerja yang saling melengkapi, sehingga harus diukur bersama.

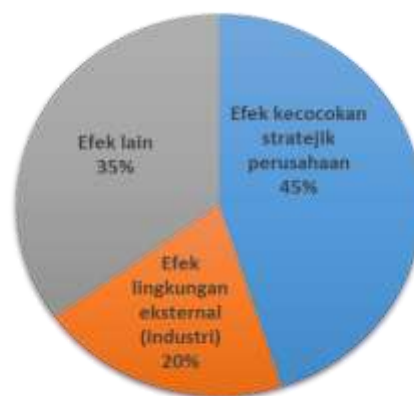
Kaplan & Norton (2006: 126) menyatakan bahwa untuk menjamin strategi berjalan sesuai dengan yang direncanakan, maka kinerja bisnis perusahaan dapat diukur dengan seimbang antara pengukuran faktor finansial dan faktor non-finansial. Pengukuran kinerja bisnis yang seimbang meliputi aspek: 1) perspektif keuangan (*financial*), 2) perspektif pelanggan (*customer*), 3) perspektif proses internal (*internal business process*), dan 4) perspektif *learning and growth*. Model pengukuran tersebut dikenal dengan istilah *Balance Scorecard (BSC)*. Variabel *anteseden* dalam penelitian ini adalah berkaitan dengan strategi manajemen, maka ke-empat perspektif tersebut digunakan dalam pengukuran kinerja. Dimensi pengukuran kinerja dengan *balance scorecard* relatif banyak digunakan dalam pengukuran kinerja baik pada perusahaan besar, perusahaan kecil dan menengah (Pelhalm, 2000).

Dewasa ini, permasalahan kinerja bisnis masih menjadi perhatian utama para peneliti, terutama pada perusahaan kecil dan menengah (Mustapha, N. M., et al., 2016, Brouthers, K.D. et al., 2015). Permasalahan kinerja bisnis pada industri kreatif digital, yang sebagian besar juga merupakan perusahaan SEM (*Small*

*Medium Enterprise*), juga telah menjadi perhatian peneliti untuk memahaminya lebih dalam (Motoiu, E., et al., 2016, Yu, W., et al., 2014). Banyak variasi pendekatan yang dipergunakan pada penelitian terdahulu untuk memahami industri kreatif, sebagian besar menggunakan pendekatan aplikasi teknologi IT (Tae Kyung Sung, 2015) dan sebagian lagi dengan pendekatan budaya (Ugne & Grazia, 2015). Variabel yang dipergunakan dalam penelitian kinerja bisnis juga sebagian besar menggunakan variabel-variabel: keunggulan bersaing, pemanfaatan keunggulan sumberdaya, adaptasi lingkungan, dan marketing (Liao, T. S., et al., 2015, Asiedu, E., 2015). Pendapat tersebut sejalan dengan yang kemukakan oleh Waal (2007) bahwa kinerja bisnis yang tinggi, yakni pencapaian hasil finansial yang lebih baik dibandingkan dengan kopetitor sekelasnya dalam periode yang lama adalah dengan mengadaptasikan strateginya dengan baik terhadap perubahan lingkungan. Adaptasi tersebut diimplementasikan dengan cara: melakukan perubahan-perubahan dan bereaksi dengan cepat, mengelola sumber daya perusahaan untuk keperluan jangka panjang, mengintegrasikan dan menata struktur manajemen, meningkatkan kapabilitas utama (*core capabilities*) secara terus menerus, serta memelihara karyawan dengan benar sebagai asset utama.

Penggunaan konstruk kecocokan stratejik (*strategic match*) untuk menganalisis kinerja bisnis masih belum banyak ditemukan dalam penelitian. Sejauh ini antara lain ditemukan hanya pada penelitian Melnyk, S. et al., (2014) dan Prajogo, D. I. (2016), serta beberapa peneliti lainnya. Kecocokan stratejik

pada dasarnya dapat menjelaskan dan memberi kontribusi dengan baik terhadap kinerja bisnis. Hasil penelitian Rothaermel (2013) menunjukkan bahwa kinerja perusahaan ditentukan oleh efek kecocokan strategi perusahaan (*strategic match*) sebesar 45% dan ditentukan oleh efek lingkungan eksternal (industri) sebesar 20%, dan sisanya 35% ditentukan oleh efek lain yang tidak dapat dijelaskan, seperti dapat dilihat pada Gambar 1.1 Efek Penentu Kinerja Bisnis sebagai berikut.



Sumber: Rothaermel, 2013:8

**GAMBAR 1.1**  
**EFEK PENENTU KINERJA BISNIS**

Dari hasil penelitian tersebut dapat dilihat bahwa apabila efek kecocokan strategik digabung dengan efek lingkungan eksternal (industri), maka kedua faktor tersebut cukup dominan menentukan keberhasilan kinerja bisnis, yakni sebesar 65 %.

Berbagai hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa penelitian tentang kinerja bisnis dengan menggunakan konstruk kecocokan strategik masih relatif sedikit, itupun menempatkan kecocokan strategik sebagai atribut yang pasif.

Terdapat peluang untuk melakukan penelitian lanjutan kinerja bisnis dengan merekonstruksi konstruk kecocokan stratejik menjadi atribut yang dinamis, yakni suatu proses dinamis mencakup keputusan dan tindakan manajemen dalam rangka mencocokkan kapabilitas dinamik dengan dayatarik pasar untuk mencapai kelayakan stratejik (*strategic fit*) yang menjadi syarat mencapai kinerja bisnis. Penelitian terdahulu (lihat Lampiran-8) juga memberikan sinyalemen bahwa kapabilitas yang dimiliki perusahaan dan strategi yang cocok merupakan komponen yang penting dan mempunyai peran besar dalam menentukan keberhasilan kinerja bisnis, hal ini mendorong dilakukan penelitian kinerja bisnis pada industri kreatif digital di Indonesia.

Hasil pengukuran kinerja bisnis perusahaan dalam setiap industri pada dasarnya menggambarkan pada tingkat mana perusahaan mampu bersaing (Pitelis, C. N., & Teece, D., 2016). Secara umum, kemampuan bersaing perusahaan-perusahaan di Indonesia masih belum menunjukkan posisi yang baik. Forum Ekonomi Dunia atau *World Economic Forum* telah melakukan pengukuran tingkat persaingan dunia yang dilaporkan setiap tahun dalam *Global Competitiveness Index*, sebagaimana diresumekan pada Tabel 1.1 Indeks DayaSaing Global di Negara Asean di bawah.

**TABEL 1.1**  
**INDEKS DAYASAING GLOBAL DI NEGARA ASEAN**

No.	Negara ASEAN	Peringkat (2015)	Peringkat (2014)
1	Singapura	2	2
2	Malaysia	20	24

No.	Negara ASEAN	Peringkat (2015)	Peringkat (2014)
3	Thailand	31	37
4	<b>Indonesia</b>	<b>34</b>	<b>38</b>
5	Phillipines	52	59
6	Vietnam	68	70
7	Lao PDR	93	81
8	Cambodia	95	88
9	Myanmar	134	139
10	Brunei Darussalam	NA	NA

Sumber : WEF Report, 2016

Hasil pengukuran Indeks Daya saing Global (*Global Competitiveness Index*) tahun 2014 – 2015, posisi daya saing Indonesia berada pada ranking 34 dunia dari 148 negara (WEF Report, 2016). Sedangkan di kawasan ASEAN, posisi daya saing Indonesia berada pada ranking ke empat di bawah Singapore (2), Malaysia (20), dan Thailand (31). Data tersebut menunjukkan bahwa daya saing perusahaan-perusahaan di Indonesia, yang tentunya di dalamnya termasuk industri kreatif digital, masih belum dapat dikatakan membanggakan.

Di sisi lain data menunjukkan bahwa industri kreatif digital, yang merupakan salah satu pemberi kontribusi utama ekonomi di Indonesia, mengalami posisi daya saing yang relatif rendah yakni hanya tumbuh 8.81%, dibandingkan pertumbuhan pada tingkat global sebesar 16%. (Deputi Riset, Edukasi, dan Pengembangan Badan Ekonomi Kreatif dalam <https://m.tempo.co/read/news/2016/03/02/>). Rendahnya pertumbuhan pada industri kreatif tersebut salah satunya disebabkan oleh kecenderungan bahwa

Romat Saragih, 2017

**KAPABILITAS DINAMIK DAN KECOCOKAN STRATEJIK UNTUK MENINGKATKAN KINERJA BISNIS**  
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dewasa ini preferensi pelanggan di Indonesia masih berorientasi kepada produk impor, dimana pelanggan masih beranggapan bahwa produk asing kualitasnya lebih baik dibanding produk dalam negeri. Kondisi demikian terjadi juga pada industri kreatif digital, dimana masyarakat masih menganggap bahwa produk asing lebih memberi nilai tambah, karena dianggap dapat diandalkan dibanding produk domestik (Rahman, A., 2016). Hasil penelitian MIKTI tahun 2015, menunjukkan bahwa 93% pelaku industri *software* dalam negeri merasa *software* buaatannya tidak dihargai negeri sendiri, 52% ketersediaan SDM yang kurang memadai, 12,5% masalah pembajakan, kurangnya modal, korupsi, dan kurangnya inovasi dalam membuat *software* (Tim Riset MIKTI & Teknopreneur, 2016). Kondisi demikian sudah barang tentu menghambat pertumbuhan kinerja perusahaan yang bergerak pada bisnis industri kreatif digital di Indonesia.

Kinerja bisnis di sisi lain juga ditentukan oleh kemampuan perusahaan secara dinamis mengelola sumberdaya/ kemampuan internal dikaitkan dengan kondisi eksteral, yakni sejauh mana perusahaan mampu melakukan efisiensi operasional dan keuangan (Dess, G. G., et al., 2016). Forum Ekonomi Global telah melakukan pengukuran tingkat efisiensi pasar (*market efficiency*) dunia, dimana posisi Indonesia, yang tentunya termasuk industri kreatif digital di dalamnya, pada tahun 2015 (WEF Report, 2016) berada pada ranking 48 dunia dari 148 negara, sedangkan di kawasan ASEAN berada pada urutan ke empat setelah Singapore (1), Malaysia (7), dan Thailand (30).

Kemampuan pengelolaan sumberdaya/ kemampuan internal perusahaan untuk mencapai keunggulan kinerja bisnis ditentukan pula antara lain oleh faktor-faktor: kemampuan keuangan, kemampuan operasional, kemampuan marketing, kemampuan sumberdaya manusia, dan kemampuan inovasi (Real, J. C., et al., 2014). Sumberdaya perusahaan pada dasarnya hanya baru merupakan potensi untuk meningkatkan kinerja bisnis. Potensi tersebut agar dapat diberdayakan atau diefektifkan menjadi kinerja bisnis, diperlukan sumberdaya manusia yang handal (Lin, C. H. V., et al., 2016). Sumberdaya manusia, dengan demikian merupakan komponen utama untuk merubah sumberdaya perusahaan menjadi kinerja bisnis. Badan *United Nations Development Programme* (UNDP) telah melakukan pengukuran pengembangan manusia secara global, dengan parameter *Human Development Index (HDI)*, dimana menunjukkan bahwa kemampuan sumberdaya manusia Indonesia secara umum, berada pada ranking 110 dunia dari 187 negara. Indeks pembangunan Manusia Indonesia, dibandingkan dengan negara-negara ASEAN lainnya, berada pada ranking ke lima setelah Singapore, Brunei Darussalam, Malaysia, dan Thailand (Human Development Report, (2015). Permasalahan sumberdaya manusia (SDM) ini merupakan salah satu *issue* strategis yang menjadi tantangan cukup besar di Indonesia (Kusumawati, D., et al., 2014), karena kualitas SDM Indonesia masih cukup rendah dibandingkan dengan negara-negara lainnya, termasuk didalamnya sumberdaya manusia yang menangani industri kreatif digital.



Kemampuan inovasi juga merupakan salah satu dimensi utama pada sumberdaya internal perusahaan. Kemampuan inovasi sangat penting untuk menjamin kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan (Brexendorf, T. O, et al., 2015). Secara umum, kemampuan inovasi pada industri di Indonesia dapat dikatakan masih relatif rendah, bila dibandingkan dengan negara-negara lain. Pengukuran indeks kemampuan inovasi, posisi inovasi Indonesia tahun 2015 berada pada ranking 30 dunia (WEF Report, 2016), sedangkan di kawasan ASEAN berada pada urutan ke 3 setelah Singapore (11) dan Malaysia (17). Sejalan dengan itu perusahaan pada industri kreatif digital juga berada pada posisi kemampuan inovasi yang masih perlu ditingkatkan (Dharmawan, A., 2015)

Berkembangnya industri kreatif digital memerlukan prasyarat lingkungan infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi yang mendukungnya (Sakas, D., et al., 2014). Indikator perkembangan teknologi informasi suatu negara adalah *Information Computer and Telecommunicatin Development Index* disingkat menjadi IDI, yakni merupakan indeks komposit yang menggabungkan 11 indikator menjadi satu ukuran patokan yang berfungsi untuk memantau dan membandingkan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (ICT) di seluruh negara. Berdasarkan pengukuran IDI tahun 2015, perkembangan ICT di Indonesia menempati peringkat 64 dari 148 negara (ITU Report, 2016), sedangkan di tingkat ASEAN Indonesia menempati peringkat empat setelah: Singapore (2), Malaysia (30), dan Brunei Darussalam (45). Penyediaan infrastruktur ICT yang tidak memadai menyebabkan perusahaan yang bergerak

pada industri kreatif sulit dalam menghadapi persaingan, utamanya pada persaingan skala global (Putranto, A., et al., 2015).

Sebelum tahun 2004, industri kreatif di Indonesia tumbuh dan berkembang secara alamiah. Pemerintah mulai menyadari bahwa ekonomi kreatif, dimana didalamnya ditopang oleh industri kreatif, merupakan salah satu pilar ekonomi yang penting. Pada tahun 2004 pemerintah mulai menformalkan pengelolaan industri kreatif dengan mencangkokkan pada kementerian pariwisata, sehingga nomenklturnya menjadi Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. Seiring dengan berkembangnya waktu, pemerintah menyadari bahwa industri kreatif di masa mendatang merupakan kontributor yang besar terhadap perekonomian nasional, sehingga pemerintah membentuk lembaga ekonomi kreatif secara terpisah melalui Peraturan Presiden (PP) Nomor 6 Tahun 2015 dan diperbaharui pula dengan Peraturan Presiden Nomor 72 Tahun 2015, Tanggal 16 Juni 2015, Tentang Perubahan Atas Peraturan Presiden Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Badan Ekonomi Kreatif. Selanjutnya melalui peraturan pemerintah ini, maka dibentuk Badan Ekonomi Kreatif, suatu badan lembaga pemerintah non kementerian yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden, dengan tugas membantu Presiden dalam merumuskan, menetapkan, mengoordinasikan, dan sinkronisasi kebijakan ekonomi kreatif.

Peraturan Presiden Nomor 72 Tahun 2015 tersebut juga mendefinisikan industri kreatif, yakni merupakan industri yang bermuara pada intelektualitas, ide dan gagasannya yang orisinal, kemudian merealisasikan berdasarkan pemikiran

dan rasa dari lubuk hati yang paling dalam sebagai insan kreatif yang ingin memajukan industri dalam negeri. Peraturan Presiden tersebut juga membagi industri kreatif menjadi 16 pilar atau sub-sektor, yaitu: 1) Arsitektur, 2) Desain interior, 3) Desain komunikasi visual, 4) Desain produk, 5) Film, animasi, dan video, 6) Fotografi, 7) Kriya, 8) Kuliner, 9) Musik, 10) Fashion, 11) Aplikasi dan *game developer*, 12) Penerbitan, 13) Periklanan, 14) Televisi dan radio 15) Seni pertunjukan dan, 16) Seni rupa.

Industri kreatif digital merupakan sub-sektor (11), yakni pilar aplikasi dan *game developer*. Industri kreatif digital menghasilkan teknologi informasi yang bersifat kreatif dan menjadi solusi kehidupan sehari-hari masyarakat (Mangematin, V., *et al.*, 2014). Industri kreatif digital terdiri dari: 1) *Software & Application Industry*, 2) *Education Software Industry*, 3) *Game Industry*, 4) *Animation Industry* dan 5) *Digital Music Industry*. Industri ini juga merupakan industri yang mengoptimalkan bidang-bidang kreatif seperti seni dan musik dengan perantara teknologi informasi.

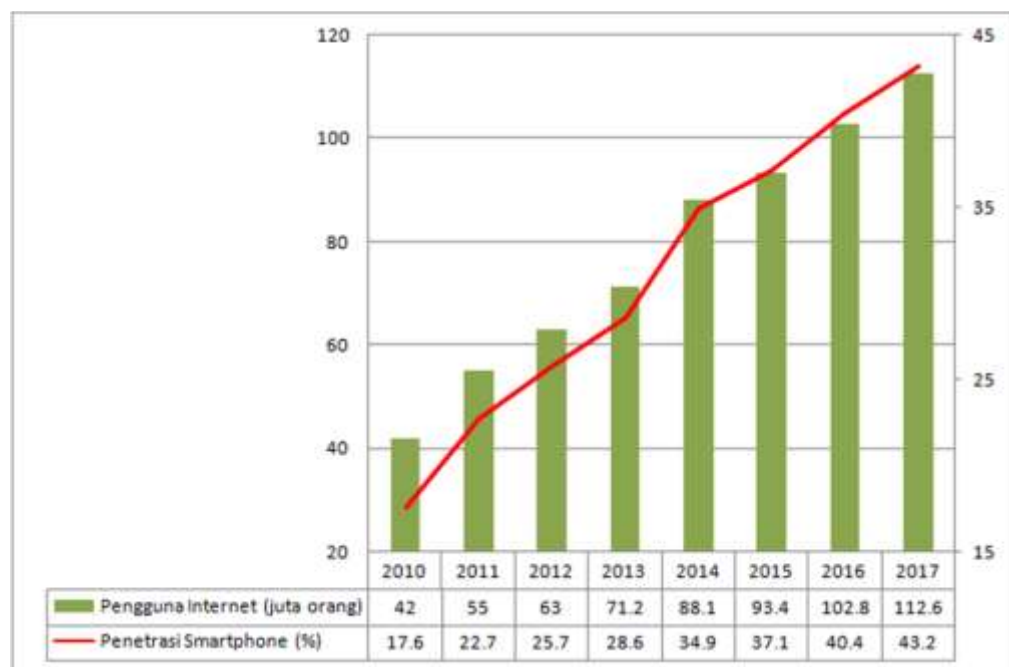
Data menunjukkan bahwa industri kreatif merupakan kontributor produk domestik bruto (PDB) yang cukup berarti. Menurut data dari Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, selama tahun 2010-2014 industri kreatif memberikan kontribusi rata-rata 7,13% terhadap produk domestik bruto. Pada tahun 2010, sumbangan ekonomi kreatif terhadap PDB tercatat sebesar Rp 473 triliun, sementara pada tahun 2014 jumlahnya meningkat mencapai Rp 641 triliun. Pada tahun 2015 sesuai data BEKRAF (Badan Ekonomi Kreatif) RI,

industri kreatif memberi kontribusi PDB sebesar Rp 642 triliun, dengan penyerapan tenaga kerja juga cukup tinggi, mencapai kisaran angka 11,8 juta jiwa atau sebesar 10,7 persen tenaga kerja nasional. Sektor ekonomi kreatif tersebut masih didominasi oleh produk-produk fisik seperti kuliner, fesyen maupun kerajinan. Industri kreatif digital masih belum mendapatkan perhatian yang besar, padahal Indonesia memiliki potensi besar dalam industri kreatif digital, misalnya dari industri permainan interaktif dimana *game developer* di Indonesia saat ini sedang tumbuh. Selain itu, Indonesia memiliki kekayaan khazanah budaya lokal yang sangat potensial untuk dikembangkan menjadi industri kreatif digital.

Potensi pertumbuhan industri kreatif digital di Indonesia sangat besar, seperti misalnya. aplikasi *software* pada saat ini telah menjadi sebuah *trend* dan mempengaruhi aktivitas kehidupan sehari-hari, mulai dari belanja, bepergian dan kegiatan sosial. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), tahun 2015 jumlah UMKM (Usaha Mikro, Kecil dan Menengah) di Indonesia mencapai 56,5 juta unit (Laporan BPS, 2016). Besarnya jumlah UMKM tersebut juga merupakan peluang bisnis bagi industri kreatif digital, utamanya untuk produk *software development* yang menopang operasional bisnis. Bagi industri kreatif digital, UMKM merupakan pasar yang potensial, karena pada saat ini baru sejumlah kecil UMKM yang menggunakan *information technology* (IT) untuk mendukung kegiatan bisnisnya.

Potensi pasar industri kreatif digital di Indonesia didukung pula oleh *trend* pengguna internet yang terus meningkat dari tahun ke tahun. Data

pengguna internet dan *smartphone* dari tahun 2010 sampai 2015 serta prediksi sampai tahun 2017 dapat dilihat pada Gambar 1.2 Pertumbuhan Pengguna Internet di Indonesia berikut.



Sumber: APJII (Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia), 2016

### **GAMBAR 1.2** **PERTUMBUHAN PENGGUNA INTERNET DI INDONESIA**

Pada akhir tahun 2015, pengguna internet telah menembus angka 93,4 juta jiwa, dimana 36 persennya adalah pengguna *smartphone*. Potensi pasar yang begitu besar tersebut membuat perkembangan industri kreatif digital menjadi sektor yang sangat menjanjikan (Laporan BPS, 2016 dan APJII, 2016), dengan cara menjembatani antara kegiatan bisnis UKM dengan pasar pengguna internet.

Indonesia pada saat ini dinilai belum memaksimalkan potensi industri kreatif digital sebagai salah satu pendorong pertumbuhan perekonomian negara.

Padahal Indonesia memiliki potensi yang baik pada industri kreatif digital, karena pada dasarnya bangsa Indonesia mampu menghasilkan konten kreatif yang kompetitif dan juga negara Indonesia merupakan pasar yang sangat besar. Industri yang tumbuh baik tersebut tidak boleh dibiarkan begitu saja oleh pelaku bisnis di Indonesia, karena apabila peluang tersebut tidak segera direspon, maka yang memanfaatkannya adalah pelaku bisnis bangsa asing. Tumbuh kembangnya industri kreatif digital tentunya akan memberikan kontribusi pada pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan. Jumlah perusahaan pada industri kreatif digital dalam beberapa tahun terakhir mengalami pertumbuhan tertinggi hingga 16% per tahun (Team Riset MIKTI & Teknopreneur, 2016). Diperkirakan industri kreatif digital ini dapat menjadi kekuatan ekonomi yang besar bagi Indonesia di masa depan.

Prediksi yang dikemukakan oleh lembaga survei internasional mengatakan bahwa jumlah industri kreatif digital sampai lima tahun ke depan akan tumbuh 18% per tahun. Pada saat ini pertumbuhan sebesar 16% di Indonesia menggambarkan bahwa pasar industri kreatif digital di Indonesia masih menghadapi pertumbuhan yang cukup baik, namun masih di bawah pertumbuhan global. Kondisi tersebut merupakan peluang bagi pelaku bisnis *digital software* di Indonesia untuk meraihnya. Apalagi kesepakatan *Asean Economic Community* (AEC) telah diberlakukan mulai awal tahun 2016, dimana persaingan di Kawasan ASEAN terbuka secara luas (ASEAN Secretariat, 2008). Para pelaku bisnis,

utamanya pelaku industri kreatif digital, perlu terus meningkatkan daya saingnya untuk menciptakan kinerja bisnis yang baik.

Diperkirakan pada saat ini jumlah perusahaan industri kreatif digital di Indonesia telah mencapai sekitar 500 perusahaan besar dan kecil, namun yang terdaftar di Asosiasi Piranti Lunak Indonesia (ASPILUKI) baru sekitar 254 perusahaan. Menurut Masyarakat Industri Kreatif Teknologi Informasi dan Komunikasi Indonesia (MIKTI), dari sejumlah perusahaan industri kreatif digital yang terdaftar sebagai anggota ASPILUKI pada tahun 2015 tersebut, sebanyak paling tidak 221 pelaku industri kreatif digital berada di Jakarta dan Bandung sekitarnya, sisanya sebanyak 29 buah berada di berbagai daerah lain di Indonesia (Team Riset MIKTI & Teknopreneur, 2016). Data tersebut juga menunjukkan bahwa peluang bisnis pada industri kreatif digital di Indonesia sangat besar. Apabila pengelolaan industri kreatif digital dalam negeri baik, tentunya akan bisa mengatasi rendahnya pertumbuhan ekonomi, menekan tingginya tingkat pengangguran dan kemiskinan, serta meningkatkan rendahnya daya saing dalam negeri.

Permasalahan industri kreatif digital di Indonesia secara umum dapat diresumekan sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.2 Fenomena Empirik Industri Kreatif di Indonesia di bawah.

**TABEL 1.2**  
**FENOMENA EMPIRIK INDUSTRI KREATIF DI INDONESIA**

No	ISUE	FENOMENA	KONDISI IDEAL
1	Dayasaing perusahaan	Belum mengembirakan, ranking 34 dari 148 negara	Ranking lebih baik
2	Efisiensi pasar	Belum menggembirakan, ranking 48 dari 148 negara	Ranking lebih baik
3	Pertumbuhan bisnis industri kreatif digital	Tumbuh 8,81 %, dibandingkan tingkat global 16%	Setidaknya sama dengan pertumbuhan rata-rata global
4	Pertumbuhan jumlah pelaku bisnis	Tumbuh 16% dari rata-sata global 18%	Melebihi pertumbuhan rata-rata global
5	Pasar industri kreatif digital	Pasar 93 % belum menghargai produk dalam negeri	Menjadi dominan di dalam negeri
6	Kemampuan inovasi	Belum menggembirakan, ranking 30 dari 187 negara	Ranking lebih baik, masuk 10 besar
7	Pengembangan ICT pendukung indutri kreatif digital	Belum menggembirakan, ranking 64 dari 187 negara	Ranking lebih baik
8	Kontribusi industri kreatif terhadap PDB	7,13% (Rp 642 triliun)	Dapat ditingkatkan
9	Menyerap Tenaga Keja	10,7 % (11,8 juta jiwa)	Dapat ditingkatkan
10	Pontensi untuk berkembang cukup besar	UKM ada 56,5 juta dan pengguna internet ada 93,4 juta	Industri kreatif digital dapat mengintegrasikan UKM dan pengguna internet dengan baik.

Sumber: WEF Report (2016), Laporan BPS (2016), APJII (2016), MIKTI (2016)

Kondisi sebagaimana diuraikan pada Tabel 1.2 di atas, yakni bahwa performansi bisnis masih menjadi topik utama dalam penelitian manajemen stratejik, adanya peluang untuk melakukan penelitian lanjutan kinerja bisnis dengan merekonstruksi atribut kecocokan stratejik, masih belum optimalnya kinerja bisnis industri kreatif digital di Indonesia, dan tersedianya peluang untuk



mengembangkannya, mendorong untuk dilakukan penelitian kinerja bisnis pada industri kreatif digital di Indonesia. Fokus dalam penelitian ini adalah pada kinerja bisnis yang dihasilkan dari keputusan dan penerapan kecocokan stratejik (*strategic match*), yang merupakan implikasi dari penerapan strategi yang dinamis (*dynamic capability*) yang mampu mensinergikan sumberdaya internal (*internal resources*) perusahaan dengan perubahan kondisi lingkungan eksternal (*external environment*)

## 1.2 Rumusan Masalah

Kinerja bisnis merupakan hasil akhir dari seluruh aktivitas operasional bisnis dalam periode tertentu, yang tidak terlepas dari pengaruh lingkungan yang terus berubah. Aktivitas yang dijalankan suatu perusahaan pada dasarnya merupakan implementasi dari strategi yang dipilih perusahaan (Stede, W. A. V. D., et al.). Sebagai upaya untuk memahami sejauhmana kinerja bisnis (*business performance*) dipengaruhi oleh kecocokan stratejik (*strategic match*) dan kapabilitas dinamik (*dynamic capability*), serta perubahan lingkungan eksternal (lingkungan makro dan lingkungan industri) dan sumberdaya internal perusahaan (*internal resource*), maka penting untuk diketahui terlebih dahulu deskripsi tentang karakteristik masing-masing variabel. Masalah dalam penelitian dirumuskan dengan urutan sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran bisnis industri kreatif digital di Indonesia, utamanya di lokasi Jakarta, Bandung, dan sekitarnya, meliputi kondisi umum: kinerja

bisnis, kecocokan stratejik, kapabilitas dinamik, sumberdaya internal perusahaan, dan perubahan lingkungan eksternal yang mempengaruhinya?

2. Apakah terdapat pengaruh kecocokan stratejik terhadap kinerja bisnis?
3. Apakah terdapat pengaruh perubahan lingkungan eksternal terhadap kecocokan stratejik?
4. Apakah terdapat pengaruh kapabilitas dinamik terhadap kecocokan stratejik?
5. Apakah terdapat pengaruh perubahan lingkungan eksternal dan kapabilitas dinamik perusahaan secara bersama terhadap kecocokan stratejik?
6. Apakah terdapat pengaruh perubahan lingkungan eksternal terhadap kapabilitas dinamik perusahaan?
7. Apakah terdapat pengaruh sumberdaya internal (*internal resources*) terhadap kapabilitas dinamik perusahaan?
8. Apakah terdapat pengaruh lingkungan eksternal dan sumberdaya internal (*internal resources*) secara bersama terhadap kapabilitas dinamik perusahaan?
9. Apakah terdapat pengaruh perubahan lingkungan eksternal terhadap sumberdaya internal (*internal resources*) perusahaan?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menggali data dan informasi serta memahami:

1. Gambaran secara umum bisnis industri kreatif digital di Indonesia, utamanya di lokasi Jakarta, Bandung, dan sekitarnya, meliputi kondisi umum: kinerja

Romat Saragih, 2017

**KAPABILITAS DINAMIK DAN KECOCOKAN STRATEJIK UNTUK MENINGKATKAN KINERJA BISNIS**  
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

bisnis, kecocokan stratejik, kapabilitas dinamik, sumberdaya internal perusahaan, dan lingkungan eksternal yang mempengaruhi bisnis industri kreatif digita.

2. Pengaruh kecocokan stratejik terhadap kinerja bisnis.
3. Pengaruh perubahan lingkungan eksternal terhadap kecocokan stratejik.
4. Pengaruh kapabilitas dinamik terhadap kecocokan stratejik.
5. Pengaruh perubahan lingkungan eksternal dan kapabilitas dinamik perusahaan secara bersama terhadap kecocokan stratejik.
6. Pengaruh perubahan lingkungan eksternal terhadap kapabilitas dinamik perusahaan.
7. Pengaruh sumberdaya internal (*internal resources*) terhadap kapabilitas dinamik perusahaan.
8. Pengaruh perubahan lingkungan eksternal dan sumberdaya internal (*internal resources*) secara bersama terhadap kapabilitas dinamik perusahaan.
9. Pengaruh perubahan lingkungan eksternal terhadap sumberdaya internal (*internal resources*) perusahaan.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberi manfaat atau kegunaan baik ditinjau dari sisi teoritis maupun dari sisi praktis.

##### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kenseptual bagi pengembangan pengetahuan dan penelitian dalam disiplin ilmu Manajemen Strategik (*Strategic management science*), terutama berkenaan tentang aspek pengembangan konsep dan konstruk strategi bisnis dalam kaitannya dengan kinerja bisnis. Aspek lain yang diharapkan dari penelitian ini adalah untuk memverifikasi teori manajemen stratejik yang saat ini sedang berkembang terhadap pekembangan empiris yang terjadi dilapangan operasional. Hasil penelitian ini, lebih lanjut diharapkan secara teotitis berguna, antara lain:

- 1 Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan dalam bidang ilmu manajemen, khususnya dalam pengelolaan perusahaan pada industri kreatif digital. Utamanya adalah dalam upaya untuk meningkatkan kinerja bisnis perusahaan.
- 2 Penelitian ini fokus pada kinerja bisnis yang dipengaruhi konstruk baru yang masih sedikit diungkapkan pada penelitian terdahulu, dimana merupakan *novelti* dalam penelitian ini, yaitu konstruk kecocokan stratejik (*strategic match*) dalam menentukan kinerja bisnis (*business performance*).
- 3 Penelitian ini menghasilkan model baru tentang pengaruh kapabilitas dinamik dan kecocokan stratejik terhadap kinerja bisnis utamanya pada industri kreatif digital di ndonesia, yang diberi nama “Model Kecocokan Stratejik”.
- 4 Penelitian ini memberi pengetahuan baru tentang variabel-variabel spesifik yang mempengaruhi kecocokan stratejik yang berimplikasi terhadap

keberhasilan kinerja bisnis yang belum pernah diungkap dalam penelitian sebelumnya, yakni variabel perubahan lingkungan, kapabilitas dinamik, dan sumberdaya internal perusahaan.

5. Penelitian ini menghasilkan dimensi-dimensi baru pada konstruk kecocokan strategik (*strategic match*), yaitu dimensi memahami pasar/ pelanggan, dimensi memahami pesaing, serta dimensi memahami elemen lain di luar pelanggan dan pesaing.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi berupa informasi, pengetahuan dan pemahaman bagi pihak-pihak yang terkait dengan bisnis industri kreatif digital, yakni pemerintah Indonesia, investor, pelaku bisnis dan sumberdaya manusia yang terlibat, serta komunitas yang memiliki perhatian pada pertumbuhan industri kreatif digital di Indonesia.

1. Bagi pemerintah Republik Indonesia pada umumnya, hasil penelitian dapat dijadikan referensi dalam hal menetapkan kebijakan dan regulasi pada industri kreatif digital di Indonesia, agar memberi manfaat yang optimal untuk semua pihak yang berkepentingan (*stake holder*).
2. Bagi Badan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia (BEKRAF-RI) khususnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan dalam pengembangan ekonomi kreatif yang ditopang oleh industri kreatif, khususnya industri kreatif digital,

yang diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan kemajuan perekonomian berbasis digital dan dapat menyerap tenaga kerja lebih banyak lagi.

3. Bagi investor industri kreatif digital, hasil penelitian ini akan memberikan gambaran sejauhmana prospek pengembalian modal yang ditanamkannya, dengan melihat tata kelola perusahaan yang dilakukan dibandingkan dengan *framework* berdasarkan kajian teoritis dan empiris pada penelitian ini.
4. Bagi pelaku bisnis dan karyawan industri kreatif digital, hasil penelitian yang disampaikan dapat dijadikan acuan dalam menjalankan bisnis dalam kondisi lingkungan eksternal yang sangat turbulen.
5. Bagi pelaku bisnis, khususnya UMKM non-industri kreatif digital, informasi ini dapat dijadikan referensi untuk melihat prospek bisnis yang dapat dikembangkan dengan kehadiran industri kreatif digital, untuk meningkatkan efisiensi operasional dan memperpendek saluran distribusi baik kepada pelanggan maupun kepada pemasok, serta seluruh sistem rantai nilai lainnya.
6. Bagi komunitas pemerhati industri kreatif digital, hasil penelitian ini dapat dijadikan salah satu bahan diskusi, kajian, dan pengembangan lebih lanjut.