

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya mengenai kapabilitas dinamik dan kecocokan stratejik untuk meningkatkan kinerja bisnis, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Gambaran mengenai kinerja bisnis, kecocokan stratejik, kapabilitas dinamik, sumberdaya internal, dan lingkungan eksternal di perusahaan kreatif digital disimpulkan sebagai berikut :
 - a. Kinerja bisnis perusahaan merupakan muara dari semua aktivitas bisnis. Pengukuran kinerja bisnis dapat memberikan informasi apakah strategi yang diimplimentasikan saat ini masih dalam jalur yang benar (*on the track*) untuk mencapai strategi jangka panjang. Dimensi yang dinilai paling tinggi dan penting pada aspek kinerja bisnis menurut pelaku bisnis adalah kemampuan menjalankan proses internal perusahaan, terutama faktor upaya meningkatkan efisiensi operasional perusahaan.
 - b. Kecocokan stratejik yang dilakukan oleh perusahaan sangat menentukan keberhasilan kinerja bisnis pada industri kreatif digital di Indonesia. Pemenuhan kecocokan stratejik ini adalah dengan menyesuaikan strategi yang diimplementasikan secara dinamis terhadap peluang bisnis yang terjadi karena adanya perubahan lingkungan eksternal. Dimensi yang dinilai paling tinggi dan penting pada aspek kecocokan stratejik oleh pelaku bisnis adalah dalam hal kemampuan dalam kecocokan menyikapi

- pelanggan, terutama dalam hal kemampuan menyediakan produk/ jasa sesuai keinginan pelanggan.
- c. Kapabilitas dinamik perusahaan dalam menyesuaikan terhadap perubahan lingkungan eksternal melalui kemampuan sumberdaya internal, termasuk kategori tinggi dalam menentukan keberhasilan bisnis pada industri kreatif digital di Indonesia. Dimensi yang dinilai paling tinggi dan penting pada aspek kapabilitas dinamik oleh pelaku bisnis adalah kemampuan pengintegrasian, terutama mengintegrasikan sumberdaya dan kapabilitas internal perusahaan untuk dijadikan kekuatan perusahaan dalam bersaing.
 - d. Sumberdaya internal perusahaan, baik sumberdaya yang bersifat *tangible* maupun yang bersifat *intangibile* berupa kemampuan manajerial, juga dinilai dengan kategori tinggi dalam menentukan keberhasilan bisnis pada industri kreatif digital di Indonesia. Dimensi yang dinilai tinggi dan penting pada aspek sumberdaya internal oleh pelaku bisnis adalah kemampuan melakukan inovasi, terutama dalam inovasi menciptakan produk/ jasa baru yang dapat dipasarkan.
 - e. Lingkungan eksternal pada industri kreatif digital di Indonesia yang terdiri dari dimensi lingkungan makro dan lingkungan industri termasuk dalam kategori sedang. Dimensi yang dinilai paling tinggi dan penting pada aspek lingkungan eksternal oleh pelaku bisnis adalah lingkungan industri, terutama dalam faktor ancaman pendatang baru. Sudah menjadi karakteristik pelaku bisnis, bahwa akan merasa tidak nyaman dengan ancaman banyaknya pendatang baru dalam industri.

2. Kecocokan strategik memberikan pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap kinerja bisnis pada industri kreatif digital di Indonesia. Terciptanya kelayakan strategik adalah apabila perusahaan dengan kapabilitas dinamiknya dapat merespon perubahan lingkungan, baik dengan cara merebut pasar melalui keunggulan kompetitif maupun melalui kerja sama atau aliansi dengan pesaing dan komponen lain. Kinerja bisnis yang seimbang dari segi finansial dan non-finansial (kinerja pelanggan, kinerja proses bisnis, serta kinerja pembelajaran dan pertumbuhan) akan menjamin sasaran strategik jangka panjang perusahaan akan dapat dicapai.
3. Perubahan lingkungan eksternal memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kecocokan strategik pada industri kreatif digital di Indonesia. Dinamika perubahan lingkungan eksternal ini menghasilkan perubahan pada pasar/ pelanggan, perubahan perilaku pesaing dan perubahan karakteristik elemen lainnya. Perusahaan harus mampu memetik keuntungan dari perubahan eksternal tersebut. Implementasi kecocokan strategik adalah bagaimana menyikapi perubahan tersebut secara dinamis agar diperoleh kemanfaatan yang optimal dari perubahan lingkungan eksternal.
4. Kapabilitas dinamik memberi pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap kecocokan strategik pada industri kreatif digital di Indonesia. *Out put* dari kapabilitas dinamik ini menjadi *tools* bagi kecocokan strategik untuk mendapatkan kemanfaatan dari peluang bisnis yang terjadi akibat perubahan lingkungan, dengan menciptakan kelayakan strategik (*strategic fit*), dimana terjadi perpotongan atau irisan semakin besar antara strategi yang

diimplementasikan dengan peluang bisnis, sehingga kinerja bisnis akan dicapai dan terpelihara dengan baik.

5. Lingkungan eksternal dan kapabilitas dinamik secara simultan memberikan pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap kecocokan stratejik di industri kreatif digital di Indonesia. Kecocokan stratejik adalah proses dinamik bagaimana menangkap peluang akibat adanya perubahan tersebut melalui keputusan manajemen dan implementasi kapabilitas dinamik, sehingga perusahaan dapat merespon perubahan tersebut, baik melalui kemampuan dalam bersaing maupun kemampuan melakukan kerjasama atau aliansi dengan perusahaan pesaing dan elemen lainnya.
6. Perubahan lingkungan eksternal memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kapabilitas dinamik perusahaan pada industri kreatif digital di Indonesia. Perusahaan harus mampu dan peka secara dinamis melakukan penginderaan (*sensing*) terhadap perubahan lingkungan yang terjadi, baik itu perubahan yang diidentifikasi sebagai ancaman (*threats*) maupun yang berupa peluang (*opportunities*).
7. Sumberdaya internal memberikan pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap kapabilitas dinamik pada industri kreatif digital di Indonesia. Perusahaan seharusnya memiliki kemampuan secara dinamis untuk memahami kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) sumberdaya internal perusahaan. Dengan demikian perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan internalnya untuk dijadikan sumber kemampuan bersaing (*competitive advantage*), serta kelemahan internal yang ada dapat dikelola dengan baik.

8. Secara bersama-sama perubahan lingkungan eksternal dan sumberdaya internal memberikan pengaruh kuat dan signifikan terhadap kapabilitas dinamik perusahaan. Meningkatkan kapabilitas dinamik merupakan kunci keberhasilan dalam bisnis industri kreatif digital di Indonesia. Peningkatan kapabilitas dinamik tersebut meliputi kemampuan penginderaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman. Selanjutnya perusahaan secara dinamis harus mampu me-rekonfigurasi, mengintegrasikan, dan mengkoordinasikan seluruh sumberdaya dan kemampuan internal yang dimiliki untuk menjawab ancaman dan peluang akibat perubahan lingkungan eksternal yang terjadi.
9. Perubahan lingkungan eksternal memberikan pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap kapabilitas internal perusahaan. Mudahnya pendatang baru memasuki dan keluar dari industri kreatif digital, menuntut kemampuan internal perusahaan lebih baik lagi, terutama dalam hal kemampuan melakukan efisiensi operasional perusahaan dan kemampuan dalam melakukan inovasi. Semakin tinggi tingkat perubahan lingkungan eksternal, maka perusahaan dituntut untuk mampu lebih baik meningkatkan kapabilitas internal.
10. Penelitian ini menghasilkan suatu temuan model manajemen stratejik dalam pengelolaan bisnis industri kreatif digital, sebagaimana Gambar 4.27. Temuan model dalam penelitian ini diberi nama “Model Kecocokan Stratejik” yang merupakan novelti hasil penelitian ini, dimana konstruk kecocokan stratejik menentukan kinerja bisnis yang ditopang oleh kapabilitas dinamik dan

kapabilitas/ sumberdaya internal dalam menyikapi perubahan lingkungan eksternal yang turbulen.

5.2 Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan dan hasil penelitian yang telah diuraikan di atas, maka direkomendasikan berupa: saran akademik, saran praktis dan saran kepada pemerintah sebagai berikut.

5.2.1 Saran Akademik

1. Hasil temuan dalam penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi para akademisi yang akan melakukan penelitian lebih lanjut dengan tema yang sama, dimana hasil temuan ini dapat dijadikan premis dalam penyusunan kerangka berfikir dalam penelitiannya.
2. Sesuai dengan beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, maka disarankan kepada peneliti selanjutnya:
 - a Menambahkan variabel penelitian yang lebih banyak lagi, dengan demikian kinerja bisnis perusahaan dapat dijelaskan secara lebih luas dan lebih lengkap lagi.
 - b Menambah jumlah sampel yang lebih banyak lagi, dengan terlebih dahulu melakukan stratifikasi sesuai dengan besar kecilnya perusahaan yang akan diteliti sebagai unit analisis.
 - c Menambah kluster penelitian yang lebih luas lagi menyeluruh wilayah Indonesia, sehingga akan lebih mewakili kesempurnaan karakteristik industri kreatif digital di Indonesia.
 - d Karena manajemen stratejik juga mempelajari perilaku manusia, maka agar hasil penelitian dapat menggambarkan makna sesungguhnya

disarankan kepada peneliti di masa mendatang juga dapat menggunakan metode penelitian kualitatif.

- e Mengkaji kinerja bisnis dikaitkan dengan ilmu manajemen strategik, sebaiknya menggunakan pula pendekatan multidisiplin ilmu dengan melibatkan disiplin ilmu lainnya, misalnya: ilmu perilaku, sumberdaya manusia, ekonomi, psikologi, sosiologi, dan ilmu sosial lainnya.

5.2.2. Saran Praktis

1. Hasil penelitian deskriptif menunjukkan bahwa:
 - a Aspek kinerja bisnis, dimensi yang dinilai paling rendah adalah dalam hal perspektif pelanggan, utamanya dalam hal faktor mempertahankan pelanggan eksisting (retensi). Disarankan yang menjadi prioritas penanganan bagi pelaku bisnis terutama adalah berkaitan dengan perbaikan dalam mempertahankan pelanggan, agar perusahaan dapat tumbuh sejalan dengan strategi yang ditetapkan.
 - b Dimensi yang dinilai paling rendah oleh pelaku bisnis pada aspek kecocokan strategik adalah kemampuan perusahaan dalam menyikapi pesaing, utamanya dalam faktor kemampuan bekerjasama dengan pesaing untuk memenuhi tuntutan pasar. Disarankan yang menjadi prioritas penanganan bagi pelaku bisnis terutama adalah berkaitan dengan perbaikan dalam hal kemampuan melakukan kerjasama dengan pesaing untuk memenuhi tuntutan pasar, agar perusahaan dapat tumbuh sejalan dengan strategi yang ditetapkan.
 - c Aspek kemampuan dinamis, dimensi yang nilainya paling rendah adalah kemampuan penginderaan (*sensing*) terutama dalam menganalisis

kondisi eksternal perusahaan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman. Disarankan yang menjadi prioritas penanganan bagi pelaku bisnis terutama adalah berkaitan dengan perbaikan dalam hal kemampuan memahami perubahan lingkungan eksternal, agar perusahaan dapat tumbuh sejalan dengan strategi yang ditetapkan.

- d Dimensi yang dinilai paling rendah pada aspek sumberdaya internal adalah masalah kemampuan keuangan, terutama dalam hal kemampuan memperoleh pembiayaan eksternal. Disarankan yang menjadi prioritas penanganan bagi pelaku bisnis terutama adalah berkaitan dengan perbaikan dalam hal kemampuan memperoleh pembiayaan eksternal, agar perusahaan dapat tumbuh sejalan dengan strategi yang ditetapkan.
- e Aspek lingkungan luar, dimensi yang dinilai paling rendah adalah perubahan lingkungan makro, terutama dalam hal perubahan ekonomi. Disarankan yang menjadi prioritas penanganan bagi pelaku bisnis terutama adalah berkaitan dengan perbaikan dalam hal kemampuan mengidentifikasi perubahan ekonomi, agar perusahaan dapat tumbuh sejalan dengan strategi yang ditetapkan.

2. Aspek kecocokan stratejik memperoleh penilaian dan tingkat kepentingan yang paling tinggi. Hasil penelitian ini sejalan pula dengan pengujian pengaruh kecocokan stratejik terhadap kinerja bisnis, dimana hasilnya menunjukkan bahwa kecocokan stratejik mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja bisnis dan paling besar pengaruhnya dalam menentukan kinerja bisnis. Direkomendasikan agar pelaku bisnis industri kreatif digital memperhatikan kesesuaian antara strategi yang dijalankan perusahaan dengan

peluang pasar yang timbul akibat terjadinya perubahan lingkungan eksternal. Kemampuan dalam memutuskan dan mengimplementasikan kecocokan strategik ini, meliputi:

- a Meningkatkan kemampuan dalam menyikapi pelanggan dengan baik, yakni melakukan monitor terus menerus terhadap perubahan perilaku pelanggan, dan selanjutnya menyediakan produk yang berkualitas dan harga barang yang sesuai dengan preferensi pelanggan.
- b Diperlukan pula kemampuan perusahaan dalam menyikapi pesaing dan elemen lain (diluar pelanggan dan pesaing) untuk menangkap peluang yang ada, dengan cara mengelola keunggulan sumberdaya internal.
- c Jika diperlukan perusahaan dapat mengadakan kerjasama atau aliansi dengan pesaing dan elemen lainnya untuk memenuhi kebutuhan pasar yang tidak dapat dipenuhi sendiri oleh perusahaan.

5.2.2. Saran Kepada Pemerintah

Industri kreatif digital merupakan salah satu pendukung ekonomi kreatif di Indonesia yang memberi kontribusi pada PDB dan penyerapan tenaga kerja yang cukup besar. Dengan demikian, disarankan agar pemerintah dapat merangsang pertumbuhan industri kreatif digital, antara lain melalui:

- a Merangsang para UKM untuk mengenal pengelolaan bisnis berbasis digital, sebab disamping UKM merupakan pasar potensial bagi perusahaan kreatif digital di Indonesia, dengan pemanfaatan teknologi digital UKM akan menjadi perusahaan yang efisien dan memiliki daya saing yang baik.
- b Pemberian insentif kepada perusahaan industri kreatif digital, baik berupa *tax holiday*, maupun pemotongan pajak perusahaan. Karena sebagian besar

perusahaan industri kreatif digital di Indonesia adalah masih dalam kondisi *start-up* yang memerlukan dukungan dari berbagai pihak. Industri ini berpotensi menyerap tenaga kerja dengan efek *multiflier* yang sangat besar. Sebagai contoh dengan adanya perusahaan taxi dan ojek *on-line*, tenaga kerja banyak yang terserap pada industri ini. Belum lagi penjualan produk secara *on-line* berbasis digital yang dapat merangsang pertumbuhan pada industri jasa kurir, termasuk perusahaan penyedia produk yang dipasarkan.

- c Disarankan pemerintah memfasilitasi dan mewadahi pertemuan antara pihak: perguruan tinggi sebagai penyedia lulusan tenaga kerja siap pakai, para *enterprenur* pemula yang memiliki minat pada bisnis industri digital, para investor yang memiliki sumberdaya keuangan, dan komunitas masyarakat pengguna produk dalam suatu sytem yang saling menguntungkan.
- d Disarankan pemerintah mendorong lebih banyak lagi perusahaan-perusahaan besar bertindak sebagai *incubator* bisnis industri digital, agar dapat melahirkan para usahawan muda terlatih yang kelak mampu bersaing dalam kancah global.