

## ANALISIS SWOT UNTUK MENENTUKAN KEUNGGULAN STRATEGI BERSAING DI SEKTOR INDUSTRI KREATIF

**Lukmandono**

Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri  
Institut Teknologi Adhi Tama Surabaya (ITATS)  
Jl. Arief Rachman Hakim 100 Surabaya 60117  
Email : lukmandono@gmail.com

### ABSTRAK

*Keunggulan strategi bersaing sektor industri kreatif di Indonesia merupakan hal penting yang harus diperhatikan para pelaku industri mengingat pelaksanaan AFTA 2015 memberikan pengaruh tingkat kompetisi yang semakin tinggi. Peluang untuk menang dalam persaingan di sektor industri kreatif masih terbuka. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan keunggulan strategi bersaing di sektor industri kreatif sebagai dasar untuk melakukan perencanaan strategi pengembangan di masa yang akan datang. Melalui pendekatan analisis SWOT, dihasilkan nilai IFAS sebesar 2,405 nilai EFAS sebesar 2,42 sehingga matriks IE mengarahkan posisi untuk menerapkan strategi pertumbuhan dan stabilitas. Bobot prioritas pada empat variabel berpengaruh dilakukan dengan pendekatan AHP dengan hasil sebesar 47% untuk manufacturing strategi, 21% untuk competitive strategy, 17% untuk kemitraan dan 15% untuk teknologi. Melalui matriks pengembangan strategi daya saing industri kreatif dihasilkan sepuluh keunggulan strategi yaitu: (1) Peningkatan daya saing industri kreatif melalui pemanfaatan bahan baku, SDM dan potensi pasar, (2) penguatan hubungan kemitraan antara pemerintah dan pelaku usaha, (3) pembentukan basis teknologi untuk mendukung perkembangan industri kreatif, (4) meningkatkan keunggulan bersaing melalui efisiensi dan produktivitas, (5) Meningkatkan upaya untuk menciptakan penghargaan terhadap HKI, (6) peningkatan kemampuan SDM dalam memanfaatkan bahan baku, (7) peningkatan dukungan pemerintah untuk meminimalkan pembajakan dan penanganan HKI, (8) penguatan iklim usaha yang kondusif untuk mendukung investasi teknologi baru, (9) peningkatan apresiasi terhadap budaya dan produk lokal yang berkualitas, dan (10) penciptaan skema dan lembaga pembiayaan yang mendukung berkembangnya industri kreatif.*

**Kata kunci** : SWOT, AHP, Keunggulan Bersaing, Industri Kreatif

### PENDAHULUAN

Pada bulan Juni 2008, Departemen Perdagangan RI merilis cetak biru pengembangan ekonomi kreatif Indonesia 2009-2025 serta pengembangan subsektor-subsektor ekonomi

kreatif yang kemudian dikenal sebagai industri kreatif. Berdasarkan cetak birunya, ada 14 subsektor industri kreatif, yaitu: periklanan, arsitektur, pasar barang seni, kerajinan, desain, fesyen, video, film dan fotografi, permainan interaktif, musik, seni pertunjukan, penerbitan dan percetakan, layanan komputer dan piranti lunak, televisi dan radio, riset dan pengembangan. Industri kreatif menurut Kementerian Perdagangan RI tahun 2007 adalah industri yang berasal dari pemanfaatan kreativitas, ketrampilan serta bakat individu untuk menciptakan kesejahteraan serta lapangan pekerjaan melalui penciptaan dan pemanfaatan daya kreasi dan daya cipta individu tersebut.

Berdasarkan 14 subsektor industri kreatif tersebut, karena kemiripan karakteristik yang sama, industri kreatif kemudian dikelompokkan dalam enam golongan utama. Golongan itu adalah: kelompok industri publikasi dan presentasi melalui media, kelompok industri dan kandungan budaya yang disampaikan melalui media elektronik, kelompok industri dengan kandungan budaya yang ditampilkan oleh publik, kelompok industri yang padat kandungan seni dan budaya, kelompok industri desain, dan kelompok industri kreatif dengan muatan teknologi.

Daya saing industri kreatif di Indonesia merupakan hal penting yang harus diperhatikan para pelaku industri mengingat pelaksanaan AFTA 2015 memberikan pengaruh tingkat kompetisi yang semakin tinggi. Peluang untuk menang dalam persaingan di sektor industri kreatif masih terbuka. Salah satu model pengembangan ekonomi kreatif yang dikembangkan di Indonesia berupa bangunan yang terdiri dari tiga komponen. Komponen pertama adalah pondasi, yaitu *people* (sumber daya insani) yang merupakan aset utama dari industri kreatif. Komponen kedua adalah lima pilar utama yaitu: Industri, Teknologi, Sumber Daya, Institusi dan *Financial Intermediary* (lembaga penyalur keuangan). Komponen ketiga adalah bangunan atap yang terdiri dari Intelektual, Bisnis, dan Pemerintah. Berbagai permasalahan yang dihadapi dalam usaha meningkatkan daya saing industri kreatif di antaranya adalah belum siapnya para pelaku industri menghadapi persaingan global, masih lemahnya akses terhadap sumber informasi (pasar, teknologi, dan desain), serta rendahnya penguasaan teknologi.

Rochman, *et.al.* (2011) mengkombinasikan metode SWOT dengan AHP dalam menganalisis daya saing industri agro di Indonesia. Faktor yang digunakan untuk memilih prioritas dari industri agro yang potensial untuk mengembangkan *nanotechnology* adalah faktor lingkungan internal yang terdiri dari 7 kriteria dan faktor eksternal yang terdiri dari 7 kriteria. Nikolau, *et al.*, (2010) menggunakan analisis SWOT pada industri mineral dan pertambangan, dengan keunggulan kompetitif penelitiannya adalah pengurangan biaya, peningkatan produktivitas, dan pengembangan inovasi. Hossain, *et al.*, (2010) menggunakan fungsi produksi *Cobb Douglas* pada industri manufaktur dengan keunggulan kompetitif pada elastisitas modal dan elastisitas tenaga kerja. Soni, *et al.*, (2011) menggunakan pendekatan empiris pada industri manufaktur dengan keunggulan kompetitif pada strategi bersaing dan strategi rantai pasok. Liu, *et al.*, (2011) menggunakan *explanatory factor analysis* pada industri manufaktur dengan

keunggulan kompetitif pada *quality, delivery, flexibility* dan *cost*. Pengukuran tingkat daya saing suatu wilayah menunjukkan kemampuan suatu wilayah menciptakan nilai tambah untuk mencapai kesejahteraan yang tinggi dan berkelanjutan dengan tetap terbuka pada persaingan domestik dan internasional (Irawati dkk, 2012).

Penelitian ini memfokuskan pada empat variabel berpengaruh yaitu *manufacturing strategy, competitive strategy*, kemitraan dan teknologi sebagai dasar analisis SWOT. Strategi manufaktur merupakan salah satu dimensi daya saing yang sering digunakan (Amoako-Gyampah, *et.al.*, 2008; Avella, *et.al.*, 2001; Demeter, 2003; Miltenburg, 2008). Empat kunci kompetitif manufaktur yang digunakan adalah *cost, quality, delivery* dan *flexibility*. Indikator kemampuan teknologi terdiri dari *existing production capability, access to new technology, process improvement capability, product improvement capability*, dan *new product development capability* (Sirikrai, *et al.* 2006). Kemitraan mengandung pengertian adanya hubungan kerja sama usaha diantara berbagai pihak yang sinergis, bersifat sukarela, dan dilandasi oleh prinsip saling membutuhkan, saling menghidupi, saling memperkuat dan saling menguntungkan. Sebagai suatu strategi pengembangan usaha, kemitraan telah terbukti berhasil diterapkan di banyak negara, antara lain di Jepang dan empat negara di Asia, yaitu Korea Selatan, Taiwan, Hongkong dan Singapura. Di negara-negara tersebut kemitraan umumnya dilakukan melalui pola subkontrak yang memberikan peran kepada industri kecil dan menengah sebagai pemasok bahan baku dan komponen industri besar (Kartasasmita, 1997).

Keunggulan strategi bersaing industri kreatif harus terus diupayakan, agar peningkatan pertumbuhan industri lebih mudah tercapai. Dalam rangka mendukung penguatan daya saing industri kreatif perlu dilakukan analisis strategi bersaing dengan jalan mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang terjadi. Langkah berikutnya adalah menyusun matriks IFAS (*internal strategic factor analysis summary*), matriks EFAS (*external strategic factor analysis summary*) dan matriks IE (*internal external*). Hasil akhir model ini adalah strategi dan rencana aksi pengembangan daya saing untuk menjawab tujuan dari penelitian yaitu menentukan keunggulan strategi bersaing di sektor industri kreatif.

## **MODEL ANALISIS SWOT**

Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Analisis SWOT memandu untuk mengidentifikasi positif dan negatif di dalam organisasi atau perusahaan (SW) dan di luar itu dalam lingkungan eksternal (OT). Dari analisis seluruh faktor internal dan eksternal dapat dihasilkan empat macam strategi organisasi dengan karakteristiknya masing-masing (Rangkuti, F., 2006). Data SWOT kualitatif yang meliputi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman digunakan untuk merumuskan rencana strategis berdasarkan unsur-unsur dari usulan kerangka

kualitatif (Bas, 2013). Tujuan dari analisis SWOT (Jogiyanto, 2005): (1) mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal yang terlibat sebagai input untuk merancang proses, sehingga proses yang dirancang dapat berjalan optimal, efektif, dan efisien; (2) menganalisis suatu kondisi dimana akan dibuat sebuah rencana untuk melakukan sesuatu; (3) mengetahui keuntungan yang dimiliki perusahaan competitor; (4) menganalisis prospek perusahaan untuk penjualan, keuntungan, dan pengembangan produk yang dihasilkan; (5) menyiapkan perusahaan untuk siap dalam menghadapi permasalahan yang terjadi; dan (6) menyiapkan untuk menghadapi adanya kemungkinan dalam perencanaan pengembangan di dalam perusahaan.

Tabel 1. SWOT *Strategic Issues*

<b>Internal Eksternal</b>	<b>Strenght (S):</b> 1. 2.	<b>Weak (W):</b> 1. 2.
<b>Threat (T):</b> 1. 2.	<b>Strategi ST</b> Gunakan S untuk menghindari T	<b>Strategi WT</b> Minimalkan W dan hindari T
<b>Opportunity (O):</b> 1. 2.	<b>Strategi SO</b> Gunakan S untuk memanfaatkan O	<b>Strategi WO</b> Atasi W dengan memanfaatkan O

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk mengetahui peta kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada empat variabel yang berpengaruh dilakukan melalui *brainstorming* dengan pihak-pihak terkait, sebagai pelaku usaha di bidang industri kreatif. Pelaku usaha ini terdiri dari unsur perusahaan, asosiasi, dan pemerintahan. Penilaian keabsahan penelitian kualitatif pada model SWOT terjadi pada proses pengumpulan data dan untuk menentukan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu dalam memeriksa keabsahan data yang diperoleh. Peneliti menggunakan triangulasi sebagai teknik untuk mengecek keabsahan data. Triangulasi dapat dilakukan dengan menggunakan teknik yang berbeda (Nasution, 2003) yaitu wawancara, observasi dan dokumen. Triangulasi ini selain digunakan untuk mengecek kebenaran data juga dilakukan untuk memperkaya data dan juga dapat berguna untuk menyelidiki validitas tafsiran peneliti terhadap data, karena itu triangulasi bersifat reflektif.

Uji triangulasi ini mengutamakan kebenaran dalam suatu penelitian dengan menggunakan wawancara dari informan lainnya. Kemudian dilakukan uji silang dengan hasil yang telah diperoleh dari informan-informan sebelumnya. Apa bila terdapat perbedaan, harus dilakukan terus menerus hingga hasil yang diperoleh tidak ada perbedaan. Demi mendapatkan

hasil yang maksimal dan ketepatan penelitian ini, peneliti menggunakan uji triangulasi supaya hasil didapat dari seluruh pelaku usaha ini terdiri dari unsur perusahaan, asosiasi, dan pemerintahan dapat mencerminkan kondisi yang sebenarnya. Peta SWOT yang menggambarkan kondisi internal maupun eksternal diuraikan pada Tabel 2.

Langkah selanjutnya adalah menyusun Matrik IFAS yang merupakan penjabaran detail dan secara kuantitatif atas variabel Kekuatan dan Kelemahan. Dalam matrik ini ada penentuan *score / rating* yang dilakukan dengan dasar sebagai berikut: **Kekuatan**, rating 1 = sangat kecil; 2 = kecil; 3 = besar; 4 = sangat besar. Untuk **Kelemahan**, pemberian score nya merupakan kebalikan dari Kekuatan. Sedangkan untuk membedakan nilai bobot antara range 0 - 1 (total keseluruhan bobot = 1 atau 100 %) untuk tiap-tiap variabel berdasarkan penting/tidak pentingnya kriteria memberikan dampak terhadap faktor strategis: **Nilai bobot 0 menunjukkan tidak penting dan Nilai bobot 1 menunjukkan sangat penting**. Untuk pembobotan sub item menggunakan strategi pro-rata (perbandingan yang sama) antar sub item. Bobot untuk empat variabel berpengaruh yaitu *manufacturing strategy*, *competitive strategy*, kemitraan dan teknologi digunakan pendekatan AHP (*analytical hierarchy process*) yang merupakan salah satu dari metode *Multi Criteria Decision Making* (MCDM) yang berperan dalam membuat formulasi dan menganalisa suatu keputusan ke dalam struktur hirarki bertingkat dari tujuan, kriteria dan alternatif (Sharma, *et al.*, 2008). Hasil *score* kekuatan internal pada Tabel 3 sebesar 3,21 dan kelemahan internal sebesar 1,60 diperoleh rata-rata *score* untuk faktor internal sebesar 2,405.

Tabel 2. Peta SWOT Industri Kreatif

<b>Faktor Berpengaruh : <i>Manufacturing Strategy</i></b>	
Kekuatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jalur distribusi untuk pemasaran semakin banyak</li> <li>✓ Sebagian subsektor industri kreatif merupakan industri jasa</li> </ul>
Kelemahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hasil produk beberapa subsektor industri kreatif kurang menarik</li> <li>✓ Daya tawar yang rendah terhadap distributor</li> </ul>
Peluang	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Terbukanya jalur pemasaran yang semakin beragam</li> <li>✓ Potensi pasar cukup besar</li> <li>✓ Pelaku usaha kreatif domestik berkesempatan meningkatkan strategi produksi</li> </ul>
Ancaman	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Beberapa lokasi industri domestik sulit dijangkau penyalur</li> <li>✓ Kekuatan inovasi produk-produk impor</li> <li>✓ Kekuatan harga dan mutu produk RRC</li> </ul>
<b>Faktor Berpengaruh : <i>Competitive Strategy</i></b>	
Kekuatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Strategi <i>cost leadership</i> &amp; <i>differensiasi</i> produk cukup baik</li> </ul>
Kelemahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lemahnya pengolahan bahan baku menjadi produk bernilai</li> <li>✓ Lemahnya penanganan eksplorasi ilegal atas bahan sumber daya alam</li> </ul>

Peluang	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ketersediaan bahan baku yang melimpah</li> <li>✓ Ketersediaan SDM yang cukup</li> </ul>
Ancaman	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Produk pesaing yang berbiaya rendah</li> </ul>
<b>Faktor Berpengaruh : Kemitraan</b>	
Kekuatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dukungan pemerintah untuk pengembangan industri kreatif cukup baik</li> <li>✓ Adanya komunitas di masing-masing subsektor</li> </ul>
Kelemahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kurangnya lembaga pembiayaan pendukung industri kreatif</li> <li>✓ Seringnya pembajakan &amp; pelanggaran HKI</li> </ul>
Peluang	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Komitmen yang kuat dari pemerintah untuk perbaikan penyaluran dana</li> <li>✓ CSR industri besar untuk pendanaan industri kreatif</li> </ul>
Ancaman	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lemahnya penanganan HKI</li> <li>✓ Pembajakan yang akan menurunkan kreatifitas</li> <li>✓ Menurunnya apresiasi dan budaya toleransi dalam negeri</li> </ul>
<b>Faktor Berpengaruh : Teknologi</b>	
Kekuatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tersedianya sistem piranti lunak yang <i>free</i> untuk mendukung sistem manajemen</li> <li>✓ Kondisi teknologi informasi semakin membaik</li> </ul>
Kelemahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Harga hardware yang tinggi</li> <li>✓ Lemahnya kemampuan pelaku usaha dalam teknologi &amp; sistem informasi</li> </ul>
Peluang	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Meningkatnya kesadaran pengguna untuk menggunakan <i>software</i> yang legal</li> <li>✓ Peningkatan teknologi oleh industri telekomunikasi untuk mendukung konektivitas</li> </ul>
Ancaman	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Seringnya penggunaan teknologi secara ilegal oleh para pelaku usaha</li> </ul>

Berikutnya disusun Matrik EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analysis Summary*) yang merupakan penjabaran detail dan secara kuantitatif atas variabel Peluang dan Ancaman. Dan di dalam matrik ini ada penentuan score / rating yang dilakukan dengan dasar sebagai berikut: **Peluang**, rating 1 = sangat kecil; 2 = kecil; 3 = besar; 4 = sangat besar. Untuk **Ancaman**, pemberian score nya merupakan kebalikan dari Peluang. Hasil *score* peluang eksternal pada Tabel 4 sebesar 3,37 dan *score* ancaman eksternal sebesar 1,47 diperoleh jumlah total 4,72 sehingga rata-rata *score* untuk faktor eksternal di dapat dari nilai total dibagi dengan kedua faktor sehingga mendapatkan nilai sebesar 2,42.

Tabel 3. IFAS untuk Industri Kreatif

No.	Faktor-faktor Strategi Internal			Imp.	Rating	Imp. x Rating	
	Kekuatan						
1	Manufacturing Strategy	0,47	Jalur distribusi untuk pemasaran semakin banyak	0,5	0,235	3	0,705
			Sebagian subsektor industri kreatif merupakan industri jasa	0,5	0,235	3	0,705
2	Competitive Strategy	0,21	Strategi cost leadership & differensiasi produk cukup baik	1	0,21	4	0,84
			Dukungan pemerintah untuk pengembangan industri kreatif cukup baik	0,5	0,075	3	0,225
3	Kemitraan	0,15	Adanya komunitas di masing-masing subsektor	0,5	0,075	3	0,225
			Tersedianya sistem piranti lunak yang free untuk mendukung sistem manajemen	0,5	0,085	3	0,255
4	Teknologi	0,17	Kondisi teknologi informasi semakin membaik	0,5	0,085	3	0,255
			<b>TOTAL</b>	1			3,21

  

No.	Faktor-faktor Strategi Internal			Imp.	Rating	Imp. x Rating	
	Kelemahan						
1	Manufacturing Strategy	0,47	Hasil produk beberapa subsektor industri kreatif kurang menarik	0,5	0,24	1	0,24
			Daya tawar yang rendah terhadap distributor	0,5	0,24	2	0,47
2	Competitive Strategy	0,21	Lemahnya pengolahan bahan baku menjadi produk bernilai	0,5	0,11	2	0,21
			Lemahnya penanganan eksplorasi ilegal atas bahan sumber	0,5	0,11	2	0,21
3	Kemitraan	0,15	Kurangnya lembaga pembiayaan pendukung industri kreatif	0,5	0,08	2	0,15
			Seringnya pembajakan & pelanggaran HKI	0,5	0,08	2	0,15
4	Teknologi	0,17	Harga hardware yang tinggi	0,5	0,09	1	0,09
			Lemahnya kemampuan pelaku usaha dalam teknologi & sistem informasi	0,5	0,09	1	0,09
<b>TOTAL</b>				1			1,60

Tabel 4. EFAS untuk Industri Kreatif

No.	Faktor-faktor Strategi Eksternal			Imp.	Rating	Imp. X Rating	
	Peluang						
1	Manufacturing Strategy	0,47	Terbukanya jalur pemasaran yang semakin beragam	0,34	0,16	3	0,48
			Potensi pasar cukup besar	0,33	0,16	3	0,47
			Pelaku usaha kreatif domestik berkesempatan meningkatk	0,33	0,16	4	0,62
2	Competitive Strategy	0,21	Ketersediaan bahan baku yang melimpah	0,5	0,11	4	0,42
			Ketersediaan SDM yang cukup	0,5	0,11	4	0,42
3	Kemitraan	0,15	Komitmen yang kuat dari pemerintah untuk perbaikan penyaluran dana	0,5	0,08	3	0,23
			CSR industri besar untuk pendanaan industri kreatif	0,5	0,08	3	0,23
4	Teknologi	0,17	Meningkatnya kesadaran pengguna untuk menggunakan software yang legal	0,5	0,09	3	0,26
			Peningkatan teknologi oleh industri telekomunikasi untuk	0,5	0,09	3	0,26
<b>TOTAL</b>				1			3,37

  

No.	Faktor-faktor Strategi Eksternal			Imp.	Rating	Imp. X Rating	
	Ancaman						
1	Manufacturing Strategy	0,47	Beberapa lokasi industri domestik sulit dijangkau penyalur	0,34	0,16	1	0,16
			Kekuatan inovasi produk-produk impor	0,33	0,16	2	0,31
			Kekuatan harga dan mutu produk RRC	0,33	0,16	1	0,16
2	Competitive Strategy	0,21	Produk pesaing yang berbiaya rendah	1	0,21	2	0,42
3	Kemitraan	0,15	Lemahnya penanganan HKI	0,34	0,05	2	0,10
			Pembajakan yang akan menurunkan kreatifitas	0,33	0,05	2	0,10
4	Teknologi	0,17	Menurunnya apresiasi dan budaya toleransi dalam negeri	0,33	0,05	1	0,05
			Seringnya penggunaan teknologi secara ilegal oleh para pelaku usaha	1	0,17	1	0,17
<b>TOTAL</b>				1			1,47

Matriks internal eksternal pada Gambar 1 disusun berdasarkan nilai IFAS dan EFAS. Matriks ini merupakan model awal untuk memperoleh strategi pengembangan daya saing industri manufaktur. Nilai IFAS ada diantara 2.00 – 3.00, maka dalam matrik posisinya ada di posisi rata – rata, dan nilai EFAS yang juga diantara 2.00 – 3.00, maka dalam matrik posisinya ada di posisi

menengah. Dengan pertimbangan tersebut pertemuan diantara skor IFAS dan EFAS mengarahkan posisi kondisi industri manufaktur untuk menerapkan strategi Pertumbuhan dan Stabilitas. Berdasarkan analisis IFAS, EFAS, dan Matrik Internal Eksternal maka dapat disusun alternatif strategi yang dapat disarankan, yakni *SO Strategy*, *ST Strategy*, *WO Strategy*, dan *WT Strategy* seperti pada Tabel 5.

**STRATEGI  
FAKTOR INTERNAL**

		Tinggi (4.00-3.0)	Rata-rata (3.00-2.00)	Lemah (2.00-1.00)
STRATEGI FAKTOR EKSTERNAL	Tinggi (4.00-3.00)	<b>Growth</b> Konsentrasi melalui integrasi vertikal	<b>Growth</b> Konsentrasi melalui integrasi horizontal	<b>Retrenchment</b> Penciutan
	Sedang (3.00-2.00)	<b>Stability</b> Hati-hati	<b>Growth</b> Diversifikasi Konsentrasi melalui integrasi horizontal <b>Stability</b> Tidak ada perubahan Profit Strategy	<b>Retrenchment</b> Penciutan
	Rendah (2.00-1.00)	<b>Growth</b> Diversifikasi Konsentrik	<b>Growth</b> Diversifikasi Konglomerasi	<b>Retrenchment</b> Bangkrut/ Likuidasi

Gambar 1. Matriks Internal Eksternal Industri Kreatif

Tabel 5. Matrik Pengembangan Strategi Daya Saing Industri Kreatif

INTERNAL FAKTOR	<i>STRENGTHS (S)</i>	<i>WEAKNESS(W)</i>
<b>EKSTERNAL FAKTOR</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jalur distribusi untuk pemasaran semakin banyak</li> <li>2. Sebagian subsektor industri kreatif merupakan industri jasa</li> <li>3. Strategi <i>cost leadership</i> &amp; <i>differensiasi</i> produk cukup baik</li> <li>4. Dukungan pemerintah untuk pengembangan industri kreatif cukup baik</li> <li>5. Adanya komunitas di masing-masing subsektor</li> <li>6. Tersedianya sistem piranti</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil produk beberapa subsektor industri kreatif kurang menarik</li> <li>2. Daya tawar yang rendah terhadap distributor</li> <li>3. Lemahnya pengolahan bahan baku menjadi produk bernilai</li> <li>4. Lemahnya penanganan eksplorasi ilegal atas bahan sumber daya alam</li> <li>5. Kurangnya lembaga pembiayaan pendukung industri kreatif</li> <li>6. Seringnya pembajakan &amp;</li> </ol>



	<p>lunak yang <i>free</i> untuk mendukung sistem manajemen</p> <p>7. Kondisi teknologi informasi semakin membaik</p>	<p>pelanggaran HKI</p> <p>7. Harga hardware yang tinggi</p> <p>8. Lemahnya kemampuan pelaku usaha dalam teknologi &amp; sistem informasi</p>
<p><b>OPPORTUNITIES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terbukanya jalur pemasaran yang semakin beragam</li> <li>2. Potensi pasar cukup besar</li> <li>3. Pelaku usaha kreatif domestik berkesempatan meningkatkan strategi produksi</li> <li>4. Ketersediaan bahan baku yang melimpah</li> <li>5. Ketersediaan SDM yang cukup</li> <li>6. Komitmen yang kuat dari pemerintah untuk perbaikan penyaluran dana</li> <li>7. CSR industri besar untuk pendanaan industri kreatif</li> <li>8. Meningkatnya kesadaran pengguna untuk menggunakan <i>software</i> yang legal</li> <li>9. Peningkatan teknologi oleh industri telekomunikasi untuk mendukung konektivitas</li> </ol>	<p><b>SO STRATEGY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan daya saing industri kreatif melalui pemanfaatan bahan baku, SDM dan potensi pasar</li> <li>• Penguatan hubungan kemitraan antara pemerintah dan pelaku usaha</li> <li>• Pembentukan basis teknologi untuk mendukung perkembangan industri kreatif</li> </ul>	<p><b>WO STRATEGY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan keunggulan bersaing melalui efisiensi dan produktivitas</li> <li>• Meningkatkan upaya untuk menciptakan penghargaan terhadap HKI</li> <li>• Peningkatan kemampuan SDM dalam memanfaatkan bahan baku</li> </ul>
<p><b>THREATS (T)</b></p>	<p><b>ST STRATEGY</b></p>	<p><b>WT STRATEGY</b></p>

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beberapa lokasi industri domestik sulit dijangkau penyalur</li> <li>2. Kekuatan inovasi produk-produk impor</li> <li>3. Kekuatan harga dan mutu produk RRC</li> <li>4. Produk pesaing yang berbiaya rendah</li> <li>5. Lemahnya penanganan HKI</li> <li>6. Pembajakan yang akan menurunkan kreatifitas</li> <li>7. Menurunnya apresiasi dan budaya toleransi dalam negeri</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seringnya penggunaan teknologi secara ilegal oleh para pelaku usaha</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan dukungan pemerintah untuk meminimalkan pembajakan dan penanganan HKI</li> <li>• Penguatan iklim usaha yang kondusif untuk mendukung investasi teknologi baru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan apresiasi terhadap budaya dan produk lokal yang berkualitas</li> <li>• Penciptaan skema dan lembaga pembiayaan yang mendukung berkembangnya industri kreatif</li> </ul>
---	--	--

Dari matriks pengembangan daya saing industri kreatif pada Tabel 5, kemudian dirumuskan keunggulan strategi bersaing industri kreatif melalui rencana aksi pengembangan seperti yang terlihat pada Tabel 6. Tabel ini menunjukkan sepuluh strategi keunggulan bersaing yang diusulkan untuk meningkatkan daya saing industri kreatif. Sepuluh strategi yang diusulkan telah mempertimbangkan faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang terjadi. Rencana aksi pengembangan menunjukkan hal-hal teknis yang diusulkan untuk para pelaku industri kreatif di semua sub-sektor.

Tabel 6. Strategi dan Rencana Aksi Pengembangan Daya Saing Industri Kreatif

<b>Strategi</b>		<b>Rencana Aksi Pengembangan</b>
<b>SO STRATEGY</b>	Peningkatan daya saing industri kreatif melalui pemanfaatan bahan baku, SDM dan potensi pasar	Memperluas jangkauan distribusi
		Meningkatkan promosi dalam dan luar negeri
	Penguatan hubungan kemitraan antara pemerintah dan pelaku usaha	Pelatihan SDM untuk meningkatkan kemampuan penguasaan produksi
		Meningkatkan interaksi yang intensif antara pemerintah, lembaga bisnis dan pelaku usaha
		Menyatukan kesamaan pola pikir antara

		pemerintah dan pelaku usaha untuk menentukan sasaran pengembangan industri kreatif
	Pembentukan basis teknologi untuk mendukung perkembangan industri kreatif	Mengembangkan inkubator-inkubator teknologi baik di lingkungan pendidikan maupun swasta
		Melakukan pemetaan untuk menentukan prioritas basis-basis teknologi kreatif
<b>WO STRATEGY</b>	Meningkatkan keunggulan bersaing melalui efisiensi dan produktivitas	Melakukan penataan industri pendukung melalui budidaya, relokasi, dan mencari bahan baku alternatif
		Melakukan pembinaan dan pelatihan industri kreatif di daerah-daerah sehingga didapat sebaran industri kreatif
		Perbaiki infrastruktur transportasi dan komunikasi untuk memudahkanketersediaan bahan baku
	Meningkatkan upaya untuk menciptakan penghargaan terhadap HKI	Sosialisasi pentingnya kreativitas dan HKI
		Memenuhi pelaksanaan standar pada kontrak kerja yang menghargai HKI sesuai aturan kebijakan HKI
	Peningkatan kemampuan SDM dalam memanfaatkan bahan baku	Melakukan intensifikasi pelatihan SD dalam pengolahan bahan baku tepat guna dan ramah lingkungan
Bekerja sama dengan pendidikan tinggi untuk riset teknologi bahan baku		
<b>ST STRATEGY</b>	Peningkatan dukungan pemerintah untuk meminimalkan pembajakan dan penanganan HKI	Meminimalkan praktek pembajakan industri kreatif
		Memberikan layanan edukasi dan advokasi HKI bagi masyarakat
	Penguatan iklim usaha yang kondusif untuk mendukung investasi teknologi baru	Sosialisasi regulasi TIK kepada seluruh masyarakat secara berkelanjutan
		Memberikan insentif investasi teknologi serta infrastruktur teknologi
<b>WT STRATEGY</b>	Peningkatan apresiasi terhadap budaya dan produk lokal yang berkualitas	Sosialisasi penggunaan produk lokal dengan membangun sentra-sentra pemasaran industri kreatif
		Menggunakan muatan lokal dalam setiap karya

		produk kreatif dengan tetap mengikuti trend pasar
	Penciptaan skema dan lembaga pembiayaan yang mendukung berkembangnya industri kreatif	Mengembangkan lembaga pembiayaan di sentra-sentra industri kreatif
		Memberikan prioritas bantuan pembiayaan pada UMKM/IKM berbasis kreatif
		Mendorong terciptanya skema pembiayaan industri kreatif melalui kredit perbankan, CSR, dll

## KESIMPULAN

Kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan keunggulan strategi bersaing pada industri kreatif dalam penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. peningkatan daya saing industri kreatif melalui pemanfaatan bahan baku, SDM dan potensi pasar,
2. penguatan hubungan kemitraan antara pemerintah dan pelaku usaha,
3. pembentukan basis teknologi untuk mendukung perkembangan industri kreatif,
4. meningkatkan keunggulan bersaing melalui efisiensi dan produktivitas,
5. meningkatkan upaya untuk menciptakan penghargaan terhadap HKI,
6. peningkatan kemampuan SDM dalam memanfaatkan bahan baku,
7. peningkatan dukungan pemerintah untuk meminimalkan pembajakan dan penanganan HKI,
8. penguatan iklim usaha yang kondusif untuk mendukung investasi teknologi baru,
9. peningkatan apresiasi terhadap budaya dan produk lokal yang berkualitas,
10. penciptaan skema dan lembaga pembiayaan yang mendukung berkembangnya industri kreatif.

## PUSTAKA

- [1]. Amoako-Gyampah, K., and Acquah, M., 2008, "Manufacturing Strategy, Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study in a Developing Economy Environment", *Int. J. Production Economics* 111, pp 575-592.
- [2]. Avella, L., Fernandez, E., and Vazquez, C.J., 2001, "Analysis of Manufacturing Strategy as an Explanatory Factor of Competitiveness in the Large Spanish Industrial Firm", *Int. J. Production Economics*, Volume 72, pages 139-157.
- [3]. Bas, E., 2013, "The integrated framework for analysis of electricity supply chain using an integrated SWOT-fuzzy TOPSIS methodology combined with AHP: The case of Turkey", *International Journal of Electrical Power and Energy Systems* 44 (2013) 897-907.
- [4]. Demeter, K., 2003, "Manufacturing Strategy and Competitiveness", *International Journal of Production Economics*, Volumes 81-82, Pages 205-213.

- [5]. Hossain, M.Z., Al-Amri, K.S., 2010, "Use of Cobb-Douglas production model on some selected manufacturing industries in Oman", *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues, Vol. 3 Iss 2 pp. 78 – 85.*
- [6]. Irawati, I., Urufi, Z., Rezobeoen, R.E., , Setiawan, A., Aryanto, 2012, "Pengukuran Tingkat Daya Saing Daerah Berdasarkan Variabel Perekonomian Daerah, Variabel Infrastruktur Dan Sumber Daya Alam, Serta Variabel Sumber Daya Manusia Di Wilayah Provinsi Sulawesi Tenggara" *Jurnal TI Undip, Vol. VII, No. 1, Januari 2012.*
- [7]. Jogyanto, 2005, "*Sistem Informasi Strategik untuk Keunggulan Kompetitif*, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- [8]. Kartasmita, G., 1997, Pemberdayaan Ekonomi Rakyat melalui Kemitraan Guna Mewujudkan Ekonomi Nasional yang Tangguh dan Mandiri, Seminar Nasional LP2KMK, Jakarta, 7 Nopember 1996.
- [9]. Lukmandono, 2015, Penentuan Kriteria Daya Saing Industri Kreatif Dengan Analytical Hierarchy Process, *Seminar Nasional IENACO (Industrial Engineering National Conference), 24 Maret 2015, UMS Surakarta, ISSN : 2337-4349*
- [10]. Liu, N., Roth, A.V., Rabinovich E., , 2011, "Antecedents and consequences of combinative competitive capabilities in manufacturing", *International Journal of Operations & Production Management, Vol. 31 Iss 12 pp. 1250 – 128.*
- [11]. Miltenburg, J., 2008, "Setting Manufacturing Strategy for a Factory-within-a-factory", . *J. Production Economics* 113, pp 307-3223.
- [12]. Nasution, 2003, "Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif", Bandung: Tarsito.
- [13]. Nikolaou, I.E., Evangelinos K.I., 2010, "A SWOT analysis of environmental management practices in Greek Mining and Mineral Industry", *International Journal of Resources Policy* 35 (2010) 226–234.
- [14]. Rangkuti, F., 2006, "*Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*", PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- [15]. Rocman, N.T., Daryanto, A., Nuryartono, N., 2011, "Analysis of Indonesian Agroindustry Competitiveness in Nanotechnology Development Perspective Using SWOT-AHP Method", *International Journal of Business and Management, Vol. 6, N0. 8, August 2011.*
- [16]. Sharma, M. J., Moon, I. and Bae, H., 2008, "Analytic hierarchy process to assess and optimize distribution network", *Applied Mathematics and Computation, Vol. 202, pp. 256-265.*
- [17]. Sirikrai, S.B., Tang, J.C.S., 2006, "Industrial Competitiveness Analysis : Using the Analytic Hierarchy Process", *The Journal of High Technology Management Research, Volume 17, Issue 1, Pages 71-83.*

- [18]. Soni, G., Kodali, R., 2011, "The strategic fit between "competitive strategy" and "supply chain strategy" in Indian manufacturing industry: an empirical approach", *Measuring Business Excellence, Vol. 15 Iss 2 pp. 70 – 89*.
- [19]. Zuhail., 2010, "*Knowledge & Innovation Platform – Kekuatan Daya Saing*", Penerbit Gramedia Pustaka Utama.
- [20]. \_\_\_\_\_, Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur, 2010, "Pertumbuhan Produksi Industri Manufaktur Besar dan Sedang Jawa Timur Triwulan I tahun 2010," Berita Resmi Statistik No. 29/05/35/Th. IX, 2 Mei 2011.