



Bab 2

Kajian Industri Kreatif NTB yang Berdaya Saing

Penulisan sitasi untuk bab ini

Wijaya, S.E. dan K. Ferbiadini (2023), 'Kajian Industri Kreatif NTB yang Berdaya Saing' dalam Widiana, A., G.Hadiwidjaja, M. Sapulette dan E. Simarmata (eds.) *Membangun UMKM Pariwisata dan Ekonomi Kreatif di Indonesia Timur*. Jakarta: ERIA dan Kementerian Perdagangan, pp.6-29.



Kajian Industri Kreatif NTB yang Berdaya Saing

Suryani Eka Wijaya, Kemala Febrihadini

Abstrak

Industri kreatif mendominasi UMKM di Provinsi Nusa Tenggara Barat (NTB). Setiap kabupaten/kota di NTB memiliki produk unggulan berupa produk industri kreatif, namun di sisi lain, pasar bebas menjadi tantangan tersendiri. Untuk menjadi UMKM yang berdaya saing di kancah nasional maupun global, kondisi UMKM industri kreatif NTB yang memiliki kelemahan dalam hal manajemen usaha, literasi digital, serta kemampuan pemenuhan keinginan pasar perlu didorong dan dikembangkan dengan dukungan pemerintah daerah. Penguatan dampak dari program/kegiatan pemerintah dalam rangka pengembangan UMKM industri kreatif dapat dilakukan melalui pendekatan integrasi horizontal yang baik sesuai konsep *Multi-level Governance*, melalui kreativitas program dan kegiatan, serta melalui inovasi struktur, sistem tata laksana, dan tata kelolanya.

Kata Kunci: Daya Saing, Industri Kreatif, Integrasi Horizontal



1. Pendahuluan

Di Indonesia, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran yang strategis untuk pengembangan ekonomi lokal. Tahun 2021, UMKM berkontribusi pada 61,70% Produk Domestik Bruto (PDB), menyerap 97% dari total tenaga kerja yang ada, serta dapat menghimpun sampai 60,4% dari total investasi (Kementerian Koperasi UKM RI, 2022). Di Provinsi NTB sendiri, UMKM terbagi menjadi 29,89% industri makanan dan minuman; 15,58% industri sandang; 9,48% industri kimia dan bahan bangunan; 5,37% industri logam dan elektronika; serta 39,68% industri kerajinan (Dinas Perindustrian Provinsi Nusa Tenggara Barat, 2020). Hal ini menggambarkan industri ekonomi kreatif mendominasi Provinsi NTB dengan proporsi 85,15%, sebab industri makanan dan minuman, sandang, serta kerajinan termasuk di dalamnya. Potensi yang cukup besar ini perlu didorong dalam wujud industri kreatif yang berdaya saing, baik di level lokal, nasional, regional, maupun internasional, sehingga dapat menopang ekonomi secara lebih kuat dan berkelanjutan.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengungkapkan bahwa hal-hal internal yang berpengaruh pada kesuksesan bagi UMKM adalah pengetahuan dalam menjalankan usaha dan pengalaman manajerial (Larson & Clute, 1979; Peterson et al., 1983; Gaskill et al., 1993; Ihua, 2009; Naqvi, 2011; Al-Tit et al., 2019; Ardiansyah, 2020). Selain itu, segala bentuk kemitraan juga berpengaruh baik bagi UMKM itu sendiri (Adendorff et al., 2011; Maesela et al., 2016). Dari sisi eksternal sebagai upaya peningkatan produktivitas, kemampuan organisasi, dan kekuatan SDM dari UMKM diperlukan inkubasi (Riauwindu, 2019; Immaduddin, 2019). Untuk mendukung akselerasi UMKM juga disarankan kerja sama sektor publik dan swasta (Hussain et al., 2012). Kemudian untuk menopang daya saing global, pemerintah perlu meningkatkan akses UMKM kepada pembiayaan, infrastruktur informasi, dan pasar internasional melalui penyediaan kerangka peraturan yang kondusif (OECD, 2000).

Kajian ini berupaya untuk menganalisis struktur pemerintahan yang ideal dalam rangka pengembangan UMKM industri kreatif NTB yang berdaya saing. Upaya ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan integrasi horizontal dari konsep *Multi-level Governance* (Wijaya & Imran, 2019), sehingga perspektif pembina (pemerintah) dan perspektif binaan (UMKM industri kreatif) dapat dihubungkan secara komprehensif. Dari penggalan kondisi *existing* melalui *focus group discussion* (FGD), survei, dan wawancara, serta analisis menggunakan analisis pendekatan *Strength-Weakness-Opportunities-Threats* (SWOT) diketahui bahwa banyak aspek dari UMKM industri kreatif NTB yang dapat dibina dan perlu untuk dikembangkan. Diketahui juga bahwa pemerintah sudah memiliki dasar hukum untuk pelaksanaan pengembangan UMKM industri kreatif, namun belum berjalan maksimal karena pembagian perannya yang belum terstruktur secara spesifik. Oleh karena itu, pembentukan Badan Ekonomi Kreatif Daerah sesuai yang diamanatkan dalam Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2020 tentang Pengembangan Ekonomi Kreatif, dirasakan urgensinya sebagai koordinator pelaksanaan pengembangan UMKM industri kreatif di Provinsi NTB.

Selain bagian pendahuluan, kajian ini juga tersusun tiga bagian lain, yaitu: (1) metode yang membahas tentang lokus kajian, pengumpulan data, dan analisa data; (2) bagian tiga, yaitu hasil dan diskusi yang membahas hasil eksplorasi serta diskusi struktur pemerintahan yang ideal dalam rangka pengembangan UMKM industri kreatif; (3) serta bagian empat, yaitu kesimpulan dan saran.

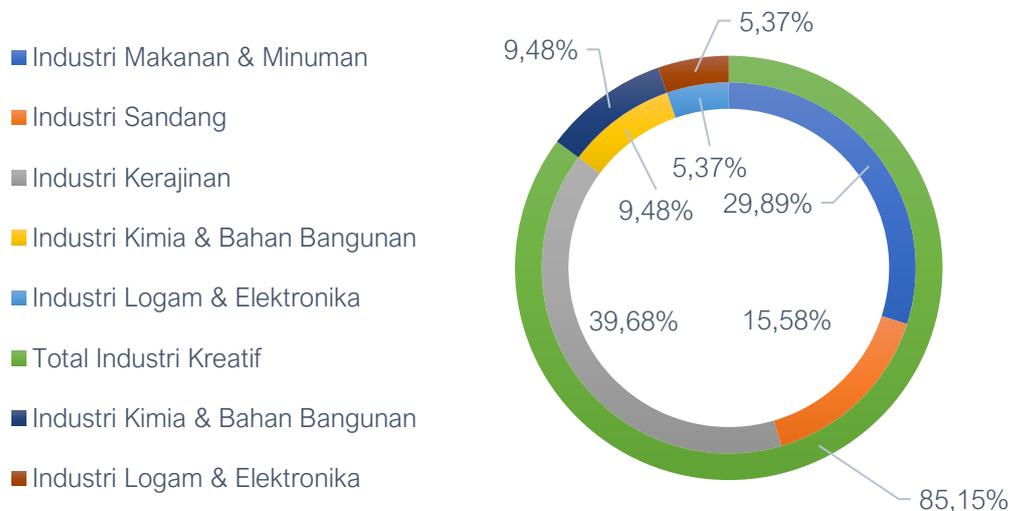


2. Metode

2.1. Lokus Kajian

Kajian ini dilakukan pada lingkup Provinsi NTB dalam kaitannya dengan pembinaan kepada UMKM lokal, di mana lebih dari 99,2% perusahaan yang ada di Provinsi NTB tergolong UMKM (Sensus Ekonomi BPS, 2016). Kajian ini fokus pada UMKM sektor industri kreatif yang proporsinya melebihi sektor UMKM lainnya (Dinas Perindustrian Provinsi NTB, 2020), sebagaimana dituangkan dalam Gambar 2.1.

Gambar 2.1: Proporsi UMKM di NTB



Sumber: Dinas Perindustrian Provinsi Nusa Tenggara Barat (2020)

2.2. Pengumpulan Data

Pengumpulan data untuk kajian ini berasal dari data primer dan data sekunder. Data-data sekunder dikumpulkan dari penelusuran komunikasi/ informasi publik yang dilakukan pemerintah melalui website resmi. Selain itu diupayakan juga untuk mengumpulkan data-data primer guna pengkajian lebih dalam karena kurangnya input dari data-data sekunder. Data-data primer diperoleh dari:

1. Survei

Sebagaimana dibahas pada bagian pendahuluan, pengalaman manajerial adalah salah satu faktor penting untuk kesuksesan UMKM industri kreatif. Untuk menggali informasi ini dari UMKM dilakukan survei dengan pertanyaan mengenai pemahaman UMKM terhadap Manajemen Operasional, Manajemen Keuangan, Manajemen Pemasaran, Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), Manajemen Kualitas, dan Manajemen Risiko; serta mengenai tingkat penerapan aspek-aspek manajemen tersebut di UMKM itu sendiri. Survei dilakukan sepanjang Juli-Agustus 2020 dan September-Oktober 2021. Diperoleh respons dari 155 UMKM yang terbagi menjadi 80,65% UMKM industri makanan & minuman, 7,1% UMKM industri sandang, serta 12,26% UMKM industri kerajinan.

2. Focus group discussion (FGD)

FGD dilakukan dalam rangka menggali kondisi *existing* dan pandangan para pemangku kepentingan terhadap pengembangan UMKM industri kreatif lokal. FGD ini dilakukan secara virtual pada 28 Oktober 2021 pukul 08.30-12.00 WITA. Narasumber pada FGD ini adalah Kepala Bappeda Provinsi NTB dengan peserta sebanyak dua orang dari unsur universitas, 11 orang dari unsur organisasi perangkat daerah pembina UMKM, 2 orang dari unsur UMKM, dua orang dari pendamping UMKM, serta 4 orang dari Economic Research Institute for ASEAN and East Asia (ERIA).

3. Wawancara

Wawancara secara terpisah dilakukan dalam rangka menggali informasi dari pihak-pihak yang tidak sempat terlibat dalam FGD, yaitu Komunitas Kreatif Kota Mataram dan Yayasan Samparaja Kota Bima, dan BUMD seperti Perusahaan Umum Daerah Kota Bima.

2.3. Kerangka Analisis

Dari data-data yang telah dikumpulkan baik data primer maupun data sekunder, dilakukan pengkajian yang lebih mendalam menggunakan Analisis *Strength-Weakness-Opportunities-Threats* (SWOT). Wehrich (1982) menjelaskan analisis SWOT menggunakan matriks untuk menggambarkan kondisi *existing* lingkungan global yang menjadi ancaman dan peluang. Untuk menghadapi kondisi lingkungan global, digunakan kekuatan dan kelemahan internal yang ada. Analisis SWOT menggunakan pendekatan rasional untuk mengantisipasi, merespons, dan mengarahkan lingkungan masa depan. Manfaat dari analisis SWOT adalah membantu untuk melakukan proses analisis dari semua informasi yang tersebar dan belum terstruktur menjadi terpetakan sebagai aspek-aspek internal yaitu keunggulan dan kelemahan, serta aspek-aspek eksternal yaitu peluang dan ancaman. Aspek internal merupakan sesuatu yang dapat dikendalikan sehingga dapat ditetapkan tindak lanjut untuk segala hal yang kurang sesuai dengan harapan. Aspek eksternal merupakan pengaruh luar yang harus siap dihadapi dengan strategi.

Selanjutnya, hasil analisis SWOT ini dapat diintegrasikan dengan pendekatan teori *Multi-Level Governance* (MLG). Teori MLG menjelaskan tentang hubungan keterkaitan and pola interaksi antara pemerintah dan non-pemerintah pada berbagai tingkatan tata kelola pemerintahan untuk menjadi tujuan bersama (Hooghe & Mark, 2001). Teori MLG ini terdiri dari dua komponen yaitu penyebaran otoritas kepada sejumlah tingkatan terbatas dan penyebaran otoritas kepada sejumlah besar fungsi khusus, lintas sektor dan yurisdiksi yang fleksibel. Untuk itu, teori MLG fokus pada upaya membangun koordinasi atau integrasi vertikal dan integrasi horizontal dari berbagai kelembagaan multi-pihak terkait tata kelola pemerintahan. Pendekatan integrasi horizontal dari konsep MLG ini sesuai untuk menjelaskan konteks pengembangan industri



ekonomi kreatif NTB yang berdaya saing. Metode analisa dengan pendekatan integrasi horizontal bertujuan untuk memetakan peran dan hubungan relasi keterkaitan dari organisasi perangkat daerah Provinsi NTB dalam rangka pengembangan UMKM industri kreatifnya. Hal ini bertujuan untuk menggali faktor pendukung keberhasilan pengembangan industri ekonomi kreatif NTB yang berdaya saing.

3. Hasil dan Diskusi

3.1. Strategi Internal UMKM Berdaya Saing

Untuk menjadi berdaya saing, UMKM industri kreatif terlebih dahulu perlu memiliki kemampuan untuk bertahan. Untuk dapat bertahan, UMKM industri kreatif harus menjamin perputaran dari modal usahanya, biaya-biaya operasional harus diimbangi dengan penjualan yang semaksimal mungkin. Semakin tinggi profit, semakin banyak hal yang dapat dilakukan dari profit tersebut. Peningkatan profit dapat diperoleh tidak hanya dari peningkatan penjualan, tetapi juga dari penekanan biaya operasional, misalnya melalui pemilihan bahan baku/bahan penolong yang lebih murah atau dengan meningkatkan utilitas dan produktivitas, baik mesin maupun tenaga kerja. Ini merupakan perspektif finansial yang dapat didorong untuk UMKM industri kreatif yang berdaya saing.

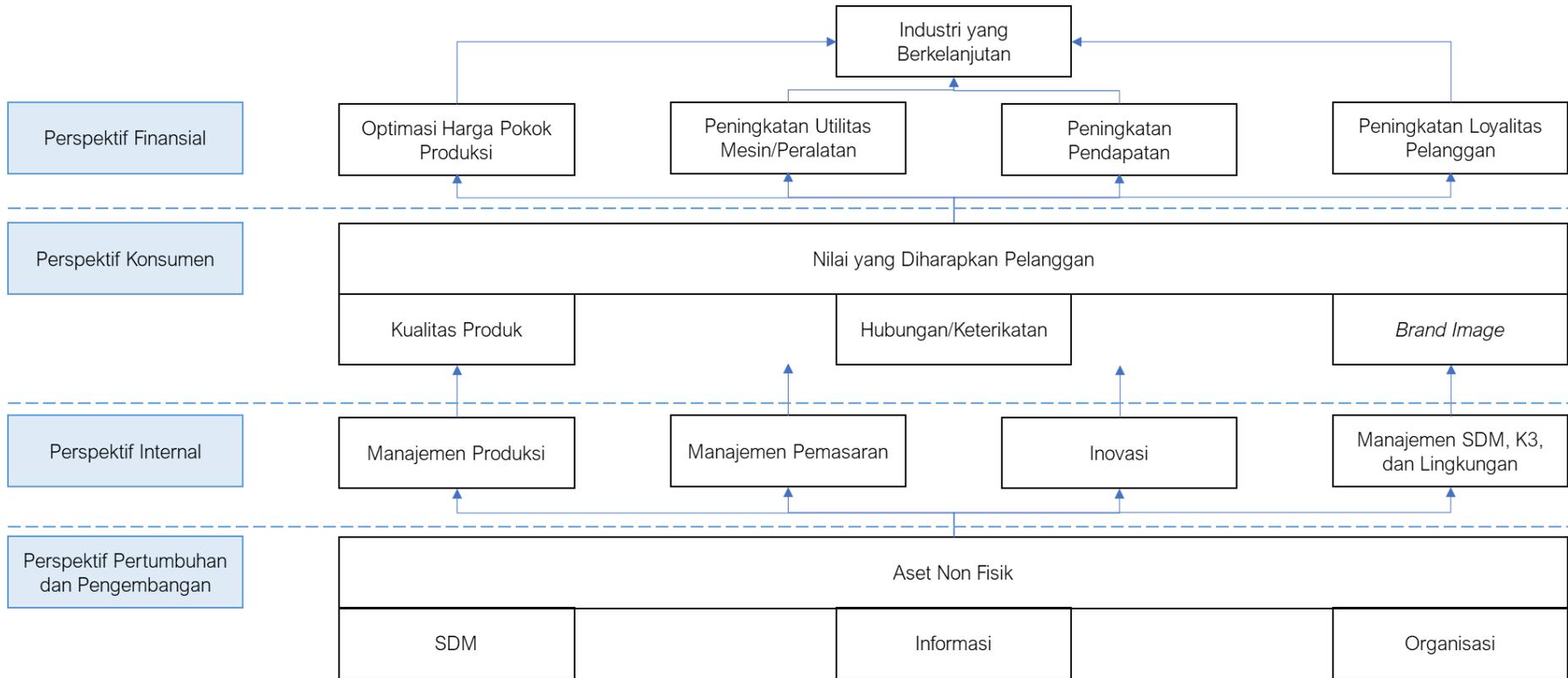
Kemudian, dalam rangka meningkatkan penjualan untuk menjamin perputaran modal, selain meningkatkan loyalitas pelanggan yang sudah ada, UMKM industri kreatif juga perlu menarik pelanggan baru. Untuk itu, perspektif konsumen sangat penting untuk dipertimbangkan sehingga konsumen merasa nilai-nilai yang diharapkannya terpenuhi dan terpuaskan oleh produk yang ditawarkan oleh UMKM industri kreatif. Maka, *brand image* menjadi penting bagi calon pelanggan baru, kualitas produk menjadi penting untuk menjamin konsumen datang kembali, *responsiveness* dan ikatan dengan konsumen menjadi penting untuk menjaga loyalitas.

Dalam rangka menyeimbangkan antara pemenuhan seluruh nilai yang diharapkan oleh konsumen dengan penjagaan biaya operasional yang seoptimal mungkin, maka kemampuan manajerial menjadi penting. Seluruh aspek manajemen perlu diterapkan di semua lini usaha UMKM industri kreatif dalam upaya mencapai efektivitas dan efisiensi, bagaimana agar dicapai hasil yang maksimal dengan sumber daya yang minimal. Ini merupakan perspektif internal yang perlu diupayakan oleh UMKM industri kreatif, sehingga inovasi menjadi salah satu solusinya.

Pada akhirnya, demi kesuksesan manajemen internal dan penciptaan hal-hal yang inovatif diperlukan sumber daya manusia yang mumpuni di bidangnya, informasi-informasi yang mendukung, serta pengorganisasian yang menjamin kelancaran proses bisnis, sehingga peningkatan ilmu pengetahuan, keterampilan, serta mentalitas menjadi penting. Ini merupakan perspektif pertumbuhan dan perkembangan yang diperlukan untuk ketahanan usaha UMKM industri kreatif itu sendiri.

Berdasarkan hasil analisis penulis, dengan mengaitkan berbagai perspektif di atas, maka skema strategi yang dapat diusulkan dalam rangka menuju UMKM industri kreatif yang berdaya saing adalah sebagaimana diilustrasikan dalam Gambar 2.2.

Gambar 2.2: Skema Strategi UMKM Berdaya Saing & Berkelanjutan



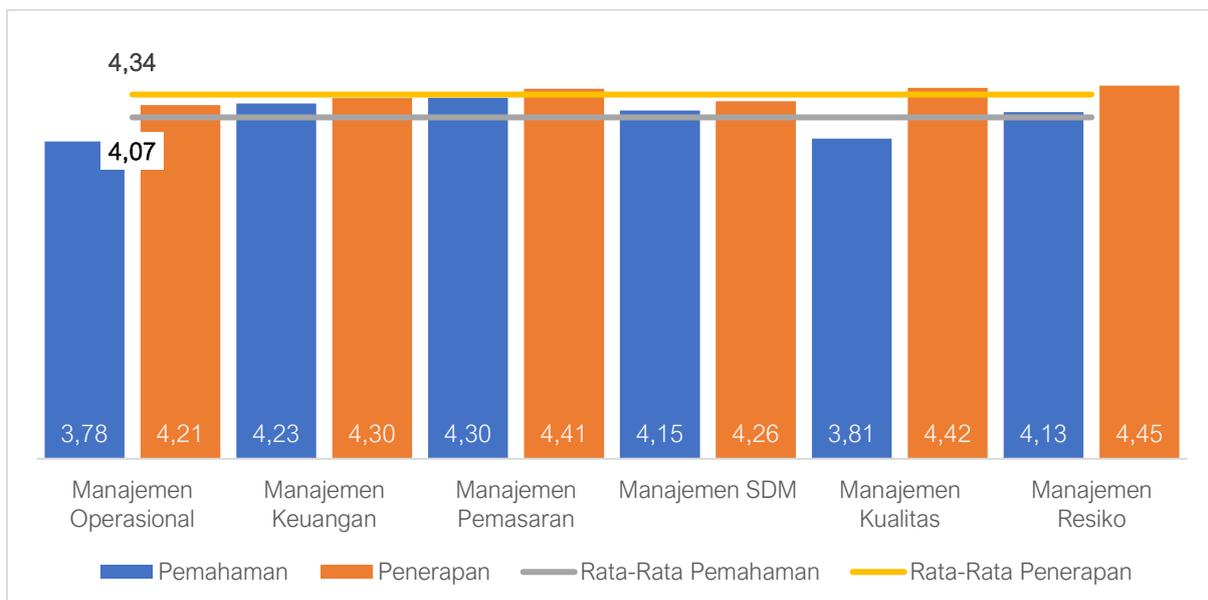
Sumber: Penulis.

3.2. Analisis SWOT Pengembangan UMKM Industri Kreatif NTB

3.2.1. Deskripsi Kondisi *Existing*

Dari survei kepada 155 pelaku UMKM industri kreatif di NTB (diilustrasikan pada Gambar 2.3), diketahui bahwa secara rata-rata pengetahuan manajerial UMKM industri kreatif dalam skala 1-5 berada pada posisi 4,07 yang berarti UMKM industri kreatif memiliki persepsi bahwa mereka paham mengenai manajerial usaha walaupun tidak paripurna. Penerapan manajemen usaha berada pada posisi 4,34 yang berarti UMKM industri kreatif meyakini telah menerapkan manajemen usaha walaupun tidak secara terperinci.

Gambar 2.3: Pemahaman dan Penerapan Manajemen di UMKM Provinsi NTB



Sumber: Pengolahan Data Survei

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu mengenai faktor penentu kesuksesan UMKM pada bagian satu, dapat dikatakan UMKM industri kreatif NTB telah berhasil. Namun, hal ini tidak sejalan dengan tingkat pengembangan UMKM sebagaimana yang dicanangkan oleh pemerintah.

Selama tahun 2014-2021, kisaran klasifikasi usaha mikro di Provinsi NTB masih berada pada 80-90%, padahal untuk mendorong kualitas ekonomi lokal, usaha mikro perlu ditingkatkan menjadi usaha kecil dan usaha kecil perlu ditingkatkan menjadi usaha menengah. Dari tahun 2014 hingga tahun 2018 proporsi usaha mikro justru meningkat. Dari tahun 2019 hingga tahun 2021 juga demikian, walaupun kisaran proporsinya bergeser karena terjadi perubahan basis data. Basis data tahun 2014-2018 adalah data makro, sedangkan basis data 2019-2020 adalah data detail *by name by address* (Dinas Koperasi UKM Provinsi Nusa Tenggara Barat, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa kenaikan kelas dari UMKM yang sudah ada tidak signifikan, walaupun mereka memahami dan menerapkan manajemen usaha. Oleh karena itu, diperlukan dukungan dari pemerintah selaku fasilitator dan pembina masyarakat.

Saat pelaksanaan FGD, Kepala Bappeda Provinsi NTB menyampaikan bahwa UMKM industri kreatif memiliki potensi yang besar. Dengan akar budaya dan tradisi lokalnya, Provinsi NTB memiliki produk khas daerah yang melimpah dan bervariasi di mana produk-produk ini tidak dapat

dijumpai di tempat lain. Aneka produk industri kreatif tersebut seperti sate rembiga, ayam taliwang, mebel cukli, kerajinan rotan-ketak, dan kerajinan perhiasan mutiara laut selatan. Karena akar budaya dan tradisi inilah, maka tenaga kerja yang memproduksi produk lokal menjadi sangat berpengalaman dalam hal teknis. Potensi UMKM industri kreatif ini sejalan dengan sektor pariwisata yang merupakan salah satu sektor utama Provinsi NTB di samping sektor pertanian. Geliat pariwisata Provinsi NTB semakin menjanjikan dengan munculnya *event-event* internasional di destinasi super prioritas seperti World Super Bike, MotoGP, Kompetisi *Surfing* Internasional, dan lainnya. Pernyataan ini sejalan dengan kajian Bank Indonesia (2022) yang mengungkapkan bahwa sebagian besar produk-produk industri kreatif menjadi unggulan di seluruh Kabupaten/kota di Provinsi, sebagaimana disajikan pada Tabel 2.1.

Oleh karena itu Pemerintah Daerah Provinsi NTB telah mengeluarkan Peraturan Daerah (Perda) Nomor 3 Tahun 2020 tentang Pengembangan Ekonomi Kreatif yang mengatur tentang:

1. Peningkatan daya saing dan kreativitas pengusaha dan pelaku ekonomi kreatif;
2. Peningkatan daya saing, pertumbuhan, keragaman usaha dan kualitas industri kreatif;
3. Landasan hukum bagi Pemda Provinsi dan Kabupaten/Kota serta masyarakat dalam penyelenggaraan ekonomi kreatif;
4. Peningkatan perlindungan, pengembangan, dan pemanfaatan sumber daya alam dan sumber daya budaya bagi industri kreatif secara berkelanjutan;
5. Pembentukan Bekrafda untuk melayani kepentingan pengembangan ekonomi kreatif; dan
6. Pembentukan kota kreatif sebagai kota yang mampu melayani kepentingan pengembangan ekonomi kreatif, dan memanfaatkan secara efektif aset kreatif, serta menggunakannya sebagai dasar pembangunan ekonomi, lingkungan, dan sosial yang berkelanjutan.

Tabel 2.1: Produk Unggulan Industri Kreatif di Provinsi NTB

No.	Kategori	Produk Unggulan	Kabupaten/Kota
1	Industri	Gerabah	Lombok Barat, Lombok Timur
2	Kerajinan	Anyaman Ketak	Lombok Tengah, Lombok Timur
3		Mutiara	Lombok Timur, Mataram
4		Kerajinan Cukli	Mataram
5		Industri	Olahan Bandeng
6	Makanan & Minuman	Aneka Kue Tradisional	Kab. Bima, Dompu, Lombok Timur, Sumbawa Barat
7		Kuliner Khas Daerah	Kab. Bima, Lombok Barat, Lombok Tengah, Kota Bima, Mataram
8		Sarang Burung Walet	Lombok Tengah
9		Kopi Bubuk	Lombok Utara
10		Jambu Menté	Lombok Utara
11		Olahan Rumput Laut	Sumbawa

No.	Kategori	Produk Unggulan	Kabupaten/Kota
12	Industri	Songket dan Tembe Nggoli	Kab. Bima, Kota Bima
13	Sandang	Tenun	Lombok Tengah

Sumber: Dinas Perindustrian Provinsi Nusa Tenggara Barat (2022)

Karena Perda ini baru terbentuk di tahun 2020, peraturan teknis turunannya belum terfinalisasi. Oleh karena itu, belum dihasilkan kejelasan mengenai *roadmap* rencana pengembangan ekonomi kreatif, sistem informasi ekonomi kreatif, Badan Ekonomi Kreatif Daerah, Kota Kreatif, dan Pusat Kreasi, yang pada dasarnya dapat mempermudah implementasi Perda No. 3/2020 tersebut.

Dari FGD juga diketahui beberapa program yang sudah dilakukan berbagai organisasi perangkat daerah dalam rangka mendukung UMKM industri kreatif, seperti yang dilakukan oleh Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi untuk menumbuhkan UMKM industri kreatif yang baru oleh mantan pekerja migran, Dinas Perdagangan yang memfasilitasi pemasaran produk UMKM industri kreatif di NTB Mall, Dinas Komunikasi Informatika dan Statistik yang membina dalam aspek digitalisasi, Dinas Pariwisata yang memfasilitasi kerja sama UMKM industri kreatif dengan hotel-hotel di Kawasan Ekonomi Khusus Mandalika dan destinasi wisata lainnya, Dinas Koperasi UKM yang melakukan pendampingan pada tujuh aspek usaha yaitu SDM, Produksi, Pemasaran, Kelembagaan, Pembiayaan, IT, kerja sama, dan sebagainya.

Di sisi lain, selama pelaksanaan programnya, organisasi perangkat daerah juga menyadari tingkat keterbatasan UMKM industri kreatif seperti kondisi pelaku usaha NTB yang niat dan kemauannya tinggi, namun kemampuan kewirausahaan rendah; kurangnya pemahaman tentang ekspor, sehingga kemajuan ekonominya tidak mengalami peningkatan yang signifikan; kontinuitas produksi dan produksi massal kurang, sehingga menjadi tidak menarik di pasar; literasi digital dan kemampuan pengelolaan konten masih rendah; serta tidak adanya standardisasi produk dan tidak dimilikinya legalitas usaha.

Peluang pengembangan industri kreatif masih terbuka luas di tengah berbagai permasalahan global seperti pandemi Covid-19, krisis geopolitik, inflasi dan lainnya (Mursid, 2022). Terdapat beberapa kendala yaitu produk UMKM industri kreatif lokal tidak dapat bersaing dengan produk luar, terutama sekali masalah harga. Misalnya, produk tenun tiruan motif lokal hasil produksi pulau Jawa lebih banyak dibeli penduduk karena harganya lebih murah, begitu pula dengan produk batik Pekalongan. Perhiasan dengan mutiara sintetis dari Tiongkok lebih banyak dijual oleh penjual karena harganya lebih murah, jika dibandingkan dengan mutiara air tawar hasil budidaya lokal. Berkaitan dengan peningkatan modal usaha diketahui bahwa sering kali perbankan lokal kurang responsif terhadap pengajuan UMKM industri kreatif. Selain itu, dari sisi intervensi pemerintah juga terdapat berbagai hambatan, seperti lemahnya pendataan yang membatasi pemerintah untuk menjangkau UMKM industri kreatif yang tepat dan potensial untuk dibina; UMKM industri kreatif yang tidak komunikatif terhadap pemerintah juga menyulitkan pemerintah untuk memonitor perkembangan UMKM industri kreatif yang sudah ada; UMKM industri kreatif juga merasakan pemerintah cukup banyak melakukan kegiatan pelatihan, namun tidak ditindaklanjuti dengan lebih komprehensif seperti melalui kegiatan pendampingan dan bantuan mesin/peralatan, di mana hal ini berkaitan dengan keterbatasan anggaran jika dibandingkan

jumlah UMKM industri kreatif dan tingkat kemampuan usaha itu sendiri untuk dibina; banyaknya organisasi perangkat daerah yang berperan dalam pengembangan UMKM industri kreatif juga kadang kala menunjukkan kegiatan yang tumpang tindih, di sisi lain UMKM pun mengalami kebingungan jika ingin mengajukan pembinaan harus ke institusi yang mana.

3.2.1. Analisis SWOT

Berdasarkan kondisi *existing* yang dijabarkan di atas, disusun analisa keunggulan dan kelemahan sebagai aspek internal pengembangan UMKM industri kreatif NTB, serta analisa peluang dan ancaman sebagai aspek eksternalnya, sebagaimana disajikan dalam Tabel 2.2.

Tabel 2.2: Analisis SWOT

<p>OT</p> <p>SW</p>	<p><u>Peluang:</u> Sektor pariwisata yang merupakan salah satu sektor unggulan Provinsi NTB</p>	<p><u>Ancaman:</u> Pasar bebas yang memudahkan produk-produk luar untuk masuk ke pasar yang sama dengan UMKM industri kreatif lokal</p>
	<p><u>Keunggulan:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Potensi UMKM industri kreatif yang mendominasi secara kuantitas dan produk-produk yang merupakan unggulan daerah • Tersedianya payung hukum untuk pengembangan UMKM industri kreatif lokal 	<p>Strategi 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan kualitas program pembinaan UMKM industri kreatif lokal untuk menjangkau pasar yang lebih luas
<p><u>Kelemahan:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lemahnya kapabilitas internal UMKM industri kreatif baik dari segi manajemen, teknis, maupun legalitas dan standarisasi • Tidak termonitornya kondisi dan perkembangan UMKM industri kreatif lokal • Program pembinaan UMKM industri kreatif oleh pemerintah yang tumpang tindih dan kurang komprehensif 	<p>Strategi 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan komunitas ekonomi kreatif lokal dan Telkom yang sudah memiliki basis data mengenai UMKM industri kreatif lokal • Program <i>public-private partnership</i> dan <i>link & match</i> program CSR. • Percepatan pembentukan Badan Ekonomi Kreatif Daerah • Penerapan integrasi horizontal <i>Multi-level Governance</i> 	<p>Strategi 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peluncuran Peraturan Gubernur No.43/2020 tentang Bela dan Beli Produk Lokal • Penyusunan peraturan turunan dari Perda No. 3/2020 untuk memproteksi produk UMKM industri kreatif lokal

Beberapa strategi yang diuraikan pada Tabel 2 sudah dijalankan oleh pemerintah provinsi NTB, namun ada pula beberapa strategi yang belum dijalankan, baik itu karena belum ada tindak lanjut maupun karena masih berupa usulan. Strategi yang belum ada tindak lanjut adalah pelaksanaan Ekraf Day, penyusunan *roadmap* pengembangan ekonomi kreatif, serta pembentukan Badan Ekonomi Kreatif Daerah dan Kota Kreatif. Sedangkan, strategi yang masih berupa usulan adalah penyusunan peraturan turunan dari Perda No. 3/2020 untuk memproteksi produk UMKM industri kreatif lokal dan penerapan integrasi horizontal *Multi-level Governance*. Pada bagian selanjutnya dari kajian ini akan terfokus pada strategi yang terakhir tersebut.

3.3. Integrasi Horizontal Pengembangan UMKM Industri Kreatif NTB

3.3.1. Pemetaan Para Pemangku Kepentingan

Seperti yang digali pada FGD, diketahui bahwa ada banyak organisasi perangkat daerah yang mengambil peran pada upaya pengembangan UMKM industri kreatif lokal. Untuk itu penulis mencoba menggali lebih dalam beberapa organisasi perangkat daerah tersebut dan memetakannya berdasarkan tupoksi dan keterkaitan perannya dalam pengembangan UMKM industri kreatif lokal, sebagaimana disajikan pada Tabel 2.3.

Tabel 3 menggambarkan tugas pokok dan fungsi dinas pemerintah daerah cukup *general* dalam pembahasannya, sekalipun dituangkan ke dalam peran spesifik dalam pengembangan industri kreatif (kolom 3), peran yang diambil juga cukup *general*. Misalnya, BAPPEDA yang memfasilitasi penelitian dan kajian pengembangan UMKM harus memfasilitasi penelitian apa, pada periode kapan, dan berapa kuantitas kajian yang diperlukan? Dinas Perindustrian yang memfasilitasi pelatihan teknis produksi harus memfasilitasi pelatihan teknis produksi sesuai proses bisnis, atau teknis tata letak pabrik, atau teknis pengelolaan bahan dan bahan setengah jadi, dan seterusnya, selain itu juga untuk produk jenis apa? Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi yang melaksanakan pelatihan SDM sesuai SKKNI harus melaksanakan pelatihan SKKNI sektor apa?

Ketidakjelasan seperti ini menyebabkan program kegiatan yang repetitif dan tumpang-tindih antar dinas (seperti upaya penanaman modal yang ditangani Dinas Perindustrian dan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu), sehingga pelaksanaan program kegiatan tidak berdampak signifikan pada pengembangan industri kreatif.

Oleh karena itu, *roadmap* pengembangan industri kreatif menjadi hal dasar yang sangat diperlukan untuk memperjelas pembagian peran perangkat daerah dan target kinerja, menentukan siapa berbuat apa, pada substansi apa, sejauh mana kewenangannya, dan kapan pelaksanaannya.

Tabel 2.3: Tugas Pokok dan Fungsi serta Peran dalam Pengembangan UMKM Industri Kreatif

No.	Organisasi Perangkat Daerah	Tugas Pokok dan Fungsi	Peran dalam Pengembangan Industri Kreatif yang Berdaya Saing
1	Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah	Perumusan bahan kebijakan strategis pengendalian dan pembinaan kegiatan Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah, Pemerintahan dan Pembangunan Manusia, Perekonomian dan Sumber Daya Alam, Infrastruktur dan Kewilayahan, Penelitian dan Pengembangan Daerah	Memfasilitasi penelitian dan kajian pengembangan UMKM, penyusunan <i>roadmap</i> pengembangan UMKM di Provinsi NTB
2	Dinas Pariwisata	Perumusan kebijakan teknis, perencanaan program, penyelenggaraan urusan, pengkoordinasian, serta pengendalian dan evaluasi Bidang Pemasaran Pariwisata; Pengembangan Destinasi Pariwisata; Pengembangan Ekonomi Kreatif; serta Kelembagaan Pariwisata.	Analisa dan penyiapan strategi pengembangan industri kreatif dalam kaitannya untuk mendorong sektor pariwisata
3	Dinas Koperasi Usaha Kecil Menengah	Perumusan kebijakan teknis, perencanaan program, penyelenggaraan urusan, pengkoordinasian, serta pengendalian dan evaluasi Bidang Pembinaan Koperasi; Pengawasan Koperasi; Fasilitas Pembiayaan Simpan Pinjam; Pembinaan UKM; Pendidikan & Pelatihan Koperasi & UKM.	Merancang desain manajemen usaha pengembangan UMKM di Provinsi NTB
4	Dinas Perindustrian	Perumusan kebijakan teknis, perencanaan program, penyelenggaraan urusan, pengkoordinasian, serta pengendalian dan evaluasi Bidang Kerjasama, Pengawasan, dan Promosi Investasi Industri; Pembangunan Sumber Daya Industri; Sarana Prasarana dan Pemberdayaan Industri; dan Kemasan Produk Daerah.	Memfasilitasi pelatihan teknis produksi
5	Dinas Perdagangan	Perumusan kebijakan teknis, perencanaan program, penyelenggaraan urusan, pengkoordinasian, serta pengendalian dan evaluasi Bidang Pengembangan Perdagangan Dalam Negeri; Pengembangan Perdagangan Luar Negeri; Perijinan dan Tertib Niaga; serta Standarisasi dan Perlindungan Konsumen .	Mendukung percepatan pemasaran produk/jasa UMKM

No.	Organisasi Perangkat Daerah	Tugas Pokok dan Fungsi	Peran dalam Pengembangan Industri Kreatif yang Berdaya Saing
6	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	Perumusan kebijakan teknis, perencanaan program, penyelenggaraan urusan, pengkoordinasian, serta pengendalian dan evaluasi Bidang Penempatan & Perluasan Kerja; Pelatihan & Produktivitas Tenaga Kerja; Pembinaan Hubungan Industrial & Jaminan Sosial; Pembinaan Pengawasan Ketenagakerjaan; serta Ketransmigrasian.	Melaksanakan pelatihan SDM sesuai Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI)
7	Dinas Sosial	Perumusan kebijakan teknis, perencanaan program, penyelenggaraan urusan, pengkoordinasian, serta pengendalian dan evaluasi Bidang Perlindungan dan Jaminan Sosial, Pemberdayaan Sosial, Rehabilitasi Sosial, Penanganan Fakir Miskin.	Mendorong penyediaan dana bantuan kemiskinan untuk UMKM
8	Dinas Pemuda dan Olahraga	Perumusan kebijakan teknis, perencanaan program, penyelenggaraan urusan, pengkoordinasian, serta pengendalian dan evaluasi Bidang Kepemudaan dan Olahraga.	Membangun mentalitas wirausaha bagi generasi muda
9	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	Perumusan kebijakan teknis, perencanaan program, penyelenggaraan urusan, pengkoordinasian, serta pengendalian dan evaluasi Bidang Pendidikan dan Kebudayaan.	Mendorong pembangunan budaya kewirausahaan dan sekolah vokasi yang mendorong peningkatan SDM sesuai kebutuhan pengembangan UMKM
10	Dinas Komunikasi Informatika dan Statistik	Perumusan, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan kebijakan teknis Bidang Informasi dan Komunikasi Publik; Pengelolaan Teknologi Informasi dan Komunikasi; Persandian dan Keamanan Informasi; serta Statistik.	Memfasilitasi penyediaan internet masuk desa dan pasar/toko <i>online</i> desa, penyediaan platform berbasis <i>website</i> untuk memudahkan transaksi antara produsen dan pembeli melalui internet
11	Biro Perekonomian	Perumusan, pengkoordinasian, pemantauan, dan evaluasi Bidang Kebijakan Perekonomian; SDA; serta BUMD dan BLUD	Memfasilitasi akses permodalan ke lembaga perbankan
12	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	Perumusan, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan kebijakan teknis Bidang Pengembangan dan Promosi Penanaman Modal; Pengendalian Pelaksanaan Penanaman Modal; Pelayanan Penanaman Modal; serta Pengelolaan Data dan Sistem Informasi Penanaman Modal.	Memfasilitasi investasi dari dalam dan luar negeri untuk pengembangan UMKM

Sumber: Kompilasi penulis

3.3.2. Pelaksanaan Peran Pemangku Kepentingan

Sebelum terbentuknya *roadmap*, penulis mencoba menggali program, kegiatan, dan aktivitas yang dapat dicanangkan dalam rangka pengembangan UMKM industri kreatif lokal. Penulis menghimpun 58 aktivitas yang dikelompokkan ke dalam 16 kegiatan dan tujuh program (Lampiran 1). Enam belas kegiatan ini kemudian dinilai intensitas pelaksanaannya. Hasil penilaian intensitas pelaksanaan 16 kegiatan ini ditampilkan dalam Tabel 2.4.

Tabel 4 menunjukkan terdapat program/kegiatan yang sangat sering dilaksanakan dan ada pula program/kegiatan yang tidak pernah dilaksanakan. Dengan membandingkan pelaksana dari program/kegiatan di atas dengan tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI) organisasi perangkat daerah yang sudah diuraikan di Tabel 3, diketahui terdapat beberapa program/kegiatan yang tidak seharusnya dilaksanakan oleh pelaksana tersebut.

Program/kegiatan yang tumpang-tindih, kurang variatif, dan dilaksanakan kurang sesuai dengan tupoksinya menunjukkan belum terjadinya integrasi horizontal di lingkup Pemerintah Provinsi NTB secara paripurna. Dalam kondisi perekonomian global saat ini yang mengalami VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*) penting untuk secara struktural mengarahkan sumber daya yang ada untuk aktivitas yang beragam, penting juga untuk memiliki kemampuan adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan kondisi lingkungan internal dan eksternal, dan juga penting untuk berupaya secara proaktif menggali pengetahuan yang bermanfaat untuk menghasilkan inovasi dan memudahkan pengambilan keputusan termasuk untuk berintegrasi dan berkoordinasi secara baik.

Hal penting lainnya adalah SDM yang berkualitas pada sektor publik, dengan keahlian khusus terkait industri kreatif, memiliki kepemimpinan dan terlibat langsung pada industri kreatif untuk memotivasi tata kelola industri kreatif dengan mengembangkan ide kreatif dan bereksperimen dengan pendekatan-pendekatan yang lebih maju. Hal ini juga perlu didukung oleh pengelolaan pengetahuan sebagai bagian dari proses pembelajaran untuk mengetahui isu terkini terkait industri kreatif dengan mengumpulkan, menganalisis, dan membagi informasi terkait pengetahuan dan proses belajar dalam pengembangan industri kreatif. Kolaborasi dan integrasi secara horizontal adalah membangun kesepahaman lintas sektor dan multi-aktor dalam wilayah Provinsi NTB. Misalnya, Dinas Pariwisata Provinsi NTB mungkin memiliki keterbatasan dalam konteks industri, Dinas Perindustrian Provinsi NTB mungkin memiliki keterbatasan dalam konteks seni, namun masing-masing perangkat daerah sudah memahami keunggulan dari tugas pokok dan fungsinya. Dinas-dinas pendukung lainnya dapat memberikan dukungan program berdasarkan pemicu dari *leading sector*.



Tabel 2.4: Intensitas Program/Kegiatan

No Program	Kegiatan	Pelaksana	Intensitas
1	I. Pengembangan SDM Pelaku Industri Kreatif	I.1. Penguatan Mentalitas/ Karakter/ Jiwa Pelaku Usaha Industri Kreatif	Dinas Pemuda & Olahraga 0
2		I.2. Peningkatan Kemampuan Manajemen Usaha	Dinas Koperasi UKM 8
3		I.3. Peningkatan Pengetahuan Teknis Produksi (<i>Business Process</i>)	Dinas Perindustrian, Dinas Pariwisata, Dinas Pemuda & Olahraga*, Dinas Perdagangan*, Dinas Tenaga Kerja & Transmigrasi*, Dinas Sosial* 10
4	II. Pengembangan Teknologi Produksi	II.1. Pengembangan Teknologi	Dinas Perindustrian 5
5		II.2. Pengadaan Mesin & Peralatan Produksi	Dinas Perindustrian, Dinas Perdagangan, Dinas Koperasi UKM 8
6	III. Pengembangan Kapasitas Teknis Produksi	III.1. Pengembangan dan Penguatan Kapasitas Teknis Produksi	Dinas Perindustrian, Dinas Tenaga Kerja & Transmigrasi 0
7	IV. Pengembangan Jaringan Usaha/ <i>Supply Chain Management</i>	IV.1. Penjaminan <i>Supply</i> Bahan Baku/Bahan Penolong	Dinas Perindustrian 0
8		IV.2. Penjaminan Pemasaran Produk	Dinas Perdagangan, Dinas Pariwisata* 4
9		IV.3. Program Bapak-Anak Asuh/Kemitraan/Pendampingan	DPMPTSP, Biro Perekonomian, Dinas Perindustrian, Dinas Koperasi UKM 6
10	V. Pengembangan Kualitas/Diversifikasi/Daya Saing Produk	V. 1. Uji Mutu	Dinas Perindustrian 5
11		V.2. Sertifikasi	Dinas Perdagangan, Dinas Perindustrian*, Dinas Pariwisata*, DPMPTSP* 8
12		V.3. Kemasan	Dinas Perindustrian 8
13		V.4. Pengembangan Diversifikasi Produk	Dinas Perindustrian 6
14	VI. Pengembangan Kelembagaan Usaha	VI.1. Pengembangan Usaha Formal	DPMPTSP, Dinas Koperasi UKM 7
15	VII. Pengelolaan Permodalan Usaha	VII.1. Akses Sumber Modal Eksternal	DPMPTSP, Biro Perekonomian, Dinas Perindustrian*, Dinas Koperasi UKM* 2
16		VII.2. Pengembangan Gerakan Koperasi UMKM	Dinas Koperasi UKM 8

*Perangkat daerah yang tidak perlu terlibat dalam kegiatan dimaksud.

4. Kesimpulan dan Saran

Provinsi NTB merupakan salah satu provinsi di Indonesia yang mengandalkan sektor pariwisata sebagai sektor utama pendorong laju pertumbuhan ekonomi yang berkualitas. Untuk mendukung hal ini, pengembangan industri kreatif yang berdaya saing di Provinsi NTB menjadi hal yang krusial. Adat-budaya, kearifan lokal, keterampilan masyarakat, serta sumber daya alam menjadi modal utama pengembangan industri kreatif dengan nilai kekhasan dan keunikan yang dapat menyasar pasar tertentu yang menyukai produk berkesan berbeda, eksotis, dan pengalaman yang tidak biasa.

Melihat potensi ini penguatan UMKM industri kreatif Provinsi NTB perlu ditingkatkan, baik secara manajemen maupun secara kelembagaan. Hal ini bertujuan untuk mewujudkan UMKM industri kreatif NTB menjadi usaha yang berkelanjutan dan berdaya saing. UMKM industri kreatif NTB masih memiliki berapa kelemahan dalam hal kemampuan manajemen usaha, literasi digital, serta kemampuan pemenuhan keinginan pasar. Oleh karena itu, diperlukan dukungan dari pemerintah selaku fasilitator dan pembina masyarakat.

Penetapan Peraturan Daerah Provinsi NTB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Pengembangan Ekonomi Kreatif Daerah menjadi faktor pendukung untuk perwujudan daya saing UMKM industri kreatif ini di tingkat nasional maupun global. Namun, beberapa hal masih perlu ditingkatkan dalam hal tata laksana dan tata kelolanya sesuai dengan pendekatan integrasi horizontal berdasarkan konsep *Multi-level Governance*. Terlaksana program/kegiatan yang komprehensif dan tidak tumpang tindih di antara para pelaksana, yang akhirnya akan membawa dampak yang lebih signifikan pada penguatan dan pengembangan UMKM industri kreatif NTB.

Organisasi perangkat daerah di Provinsi NTB perlu menumbuhkan ide baru mengenai alternatif program/kegiatan serta mencoba pendekatan baru untuk implementasi pengembangan UMKM industri kreatif di NTB. Inovasi tata laksana dan tata kelola yang disusun secara terstruktur dan sistematis diperlukan pada organisasi yang terlibat langsung untuk pengembangan industri kreatif. Mengingat pentingnya koordinasi ini, pembentukan Badan Ekonomi Kreatif Daerah sebagai koordinator pengembangan UMKM industri kreatif NTB perlu dipercepat. Seiring dengan upaya mengembangkan konsep kota kreatif yang memberi ruang untuk pengembangan ekonomi kreatif di daerah. Selanjutnya, BAPPEDA Provinsi NTB sebagai pendistribusi anggaran, dapat memastikan pembagian anggaran program sudah sesuai tugas pokok dan fungsi masing-masing perangkat daerah sesuai yang dicanangkan Badan Ekonomi Kreatif Daerah.

Hasil kajian ini merumuskan beberapa langkah penting jangka pendek dan menengah yang perlu dilakukan di Provinsi NTB sebagai berikut:

1. Pemerintah Provinsi NTB perlu melakukan peningkatan kualitas program pembinaan UMKM industri kreatif lokal untuk menjangkau pasar yang lebih luas. Hal ini dilaksanakan dengan mengoptimalkan pembagian peran perangkat daerah terkait langsung dengan pengembangan UMKM di Provinsi NTB. Pembagian tugas, peran, dan fungsi perangkat daerah dilakukan dengan membangun komunikasi dengan Biro Organisasi untuk penyempurnaan tata laksana dan tata kelola organisasi perangkat daerah. Hal ini mendukung implementasi integrasi horizontal *Multi-level Governance* yang ada di Provinsi NTB.
2. Perlu dilakukan fasilitasi promosi, MoU ekspor, dan kerja sama dengan hotel-hotel di Kawasan Ekonomi Khusus yang dilakukan oleh Dinas Perdagangan Provinsi NTB melibatkan berbagai komunitas dan pengusaha lokal yang ada. Upaya mendorong terlaksananya Ekraf Day di Provinsi NTB akan membantu proses pemasaran, kampanye, advokasi, dan mendorong komunikasi para pemangku kepentingan.
3. Bappeda Provinsi NTB perlu mengkoordinasikan dan memfasilitasi proses percepatan penyusunan *roadmap* pengembangan ekonomi kreatif serta pembentukan Kota Kreatif dengan berkoordinasi dengan Pemerintah Kabupaten/Kota se-Provinsi NTB. Dokumen *roadmap* ini merupakan acuan bagi para pihak dalam upaya percepatan pengembangan ekonomi kreatif yang berdaya saing di Provinsi NTB dan berbagi peran secara sinergis untuk kolaborasi dan aksi nyata.
4. Dinas KOMINFOTIK Provinsi NTB perlu mendorong kerja sama dengan komunitas ekonomi kreatif lokal dan perusahaan telekomunikasi yang sudah memiliki basis data mengenai UMKM industri kreatif lokal untuk mendorong pengembangan ekraf digital yang berdaya saing.
5. Pemerintah Provinsi NTB mendorong percepatan pembentukan Badan Ekonomi Kreatif Daerah dan mengoptimalkan berbagai sumber pendanaan untuk pengembangan ekonomi kreatif diarahkan melalui berbagai program *public-private partnership* dan *link & match* program CSR.
6. Integrasi dari regulasi terkait pengembangan ekonomi kreatif perlu didukung dengan regulasi yang mampu mengoptimalkan sinergi pengembangan ekonomi lokal daerah berbasis nilai sosial budaya lokal. Hal ini dapat dilihat dari implementasi dan dukungan Peraturan Gubernur No.43/2020 tentang Bela dan Beli Produk Lokal sebagai penguatan kondisi UMKM lokal.
7. Pemerintah Provinsi NTB melalui Biro Hukum mendorong para pihak terkait di daerah untuk pengembangan ekonomi kreatif dengan mempersiapkan berbagai penyusunan peraturan turunan dari Perda No. 3/2020 untuk memproteksi produk UMKM industri kreatif lokal. Penyusunan regulasi ini diperkuat dengan implementasi, aksi nyata, dan kolaborasi multi-pihak serta merancang sistem *monitoring* dan evaluasi untuk mengukur capaian target indikator kinerja pengembangan ekonomi kreatif NTB yang berdaya saing.

Referensi

- Adendorff, C., Appels, G., & Botha, B. (2011). Strategic management: An Eastern Cape Construction SME Case Study. *Acta Structilia*, 18(2), 40-63.
<https://www.ajol.info/index.php/actas/article/view/77179>
- Al-Tit, A., Omri, A., & Euch, J. (2019). Critical success factors of small and medium-sized enterprises in Saudi Arabia: Insights from sustainability perspective. *Administrative Sciences*, 9(2), 32. <https://doi.org/10.3390/admsci9020032>
- Andriansyah, A. (2020, May 5). UMKM Diberdayakan untuk Atasi Kelangkaan APD. *VOA Indonesia*. <https://www.voaindonesia.com/a/umkm-diberdayakan-untuk-atasi-kelangkaan-apd-/5405891.html>
Accessed on 1 June 2021
- Bank Indonesia. (2022). *Laporan Penelitian Komoditas Unggulan Daerah (Komoditas/Produk/Jenis Usaha (KPJU) Unggulan UMKM di Provinsi NTB Tahun 2021*.
<https://www.bi.go.id/kpju/>
- Dinas Koperasi UKM Provinsi Nusa Tenggara Barat. (2021). *Jumlah dan Skala Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Provinsi NTB*.
- Dinas Perindustrian Provinsi Nusa Tenggara Barat. (2020). *Direktori Industri Kecil dan Menengah*.
- Gaskill, L. R., Van Auken, H. E., & Manning, R. A. (1993). A Factor Analytic Study of the Perceived Causes of Small Business Failure. *Journal of Small Business Management*, 31, 18-31.
<https://cemi.com.au/sites/all/publications/Gaskill%20van%20Auken%20and%20Manning%201993%20SME%20failur.pdf>
- Hooghe, L., & Marks, G. (2001). Types of multi-level governance. *European Integration Online Papers*, 5(11). <https://doi.org/10.4337/9781849809047.00007>
- Hussain, I., Farooq, Z., & Akhtar, W. (2012). SMEs development and failure avoidance in developing countries through public private partnership. *African Journal of Business Management*, 6(4), 1581-1589. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.2526>
- Ihwa, U. B. (2009). SMEs key failure-factors: A comparison between the United Kingdom and Nigeria. *Journal of Social Sciences*, 18(3), 199-207.
<https://doi.org/10.1080/09718923.2009.11892682>
- Immaduddin, A. F. (2019). *Rumah UMKM : A solution to improve global competitiveness of SME through sharing knowledge*. Indonesia Development Forum. Retrieved June, 1, 2021, from <https://indonesiadevelopmentforum.com/id/2021/knowledge-center/detail/12668-12668-rumah-umkm-a-solution-to-improve-global-competitiveness-of-sme-through-sharing-knowledge>
- Kementerian Koperasi UKM RI. (2022). KUMKM DALAM ANGKA. kemenkopukm.go.id.
https://public.tableau.com/views/2_aGambaranUMKMIndonesia/Dashboard1?:language=en-

US&:embed=y&:embed_code_version=3&:loadOrderID=0&:display_count=y&:origin=viz_share_link

- Larson, C. M., & Clute, R. C. (1979). The Failure Syndrome. *American Journal of Small Business*, 4(2), 35-43. <https://doi.org/10.1177/104225877900400204>
- Mursid, F. (2022, October 28). Wapres: Industri Ekonomi Kreatif Masih Menjanjikan. *Republika.co.id*. <https://www.republika.co.id/berita/rkgh86313/wapres-industri-ekonomi-kreatif-masih-menjanjikan> Accessed on 29 October 2022
- Naqvi, S. W. (2011). Critical success and failure factors of entrepreneurial organizations: Study of SMEs in Bahawalpur. *Journal of Public Administration and Governance*, 1(2), 17-22. <https://doi.org/10.5296/jpag.v1i2.824>
- OECD. (2000). *Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach*. <https://www.oecd.org/cfe/leed/1918307.pdf>
- Peterson, R. A., Kozmetsky, G., & Ridgway, N. M. (1983). Perceived causes of small business failures: A research note. *American Journal of Small Business*, 8(1), 15-19. <https://doi.org/10.1177/104225878300800106>
- Riauwindu, P. (2019). *Inkubator UMKM Sebagai Solusi Terintegrasi Pengembangan Dan Akselerasi Daya Saing global Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah Di Indonesia*. Indonesia Development Forum. <https://indonesiadevelopmentforum.com/id/2021/knowledge-center/detail/12638-12638-inkubator-umkm-sebagai-solusi-terintegrasi-pengembangan-dan-akselerasi-daya-saing-global-usaha-mikro-kecil-dan-menengah-di-indonesia> Accessed on 1 June 2021
- Maesela, P.S., Hungwe, T., & Matshonisa Seeletse, S. (2016). Mysteries of success for small and medium enterprises in ga-rankuwa township of Pretoria in Gauteng province, South Africa. *Environmental Economics*, 7(1), 47-52. [https://doi.org/10.21511/ee.07\(1\).2016.06](https://doi.org/10.21511/ee.07(1).2016.06)
- Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)
- Wijaya, S. E., & Imran, M. (2019). *Moving the masses: Bus-rapid transit (BRT) policies in low income Asian cities: Case studies from Indonesia*. Springer.

Lampiran

Tabel 2.L1: Rincian Alternatif Program/Kegiatan Pembinaan UMKM Industri Kreatif

No.	Program	Kegiatan	Aktivitas	Keterkaitan Dengan Komponen Usaha Ideal
1	I. Pengembangan SDM Pelaku Usaha Industri Kreatif	I.1. Penguatan Mentalitas/ Karakter/ Jiwa Pelaku Usaha Industri Kreatif	I.1.a. Pengembangan Karakter Jiwa Kewirausahaan	Perspektif Pertumbuhan & Pengembangan
2			I.1.b. <i>Achievement Motivation Training</i>	
3			I.1.c. <i>Leadership & Change Management</i>	
4			I.1.d. <i>Logical Framework Analysis</i> , dan lainnya	
5		I.2. Peningkatan Kemampuan Manajemen Usaha	I.2.a. Kewirausahaan	Perspektif Internal
6			I.2.b. Manajemen SDM	
7			I.2.c. Manajemen Produksi	
8			I.2.d. Manajemen Pemasaran	Perspektif Konsumen
9			I.2.3. <i>Total Quality Management</i>	Perspektif Konsumen
10			I.2.f. <i>Competency-Based Economies through Formation of Enterprise</i> , dan lainnya	Perspektif Internal
11		I.3. Peningkatan Pengetahuan Teknis Produksi (<i>Business Process</i>)	I.3.a. Diklat Teknis Produksi Kopi	Perspektif Internal
12			I.3.b. Diklat Teknis Produksi Fesyen	
13			I.3.c. Diklat Teknis Kerajinan Anyaman, dan lainnya	
14	II. Pengembangan Teknologi Produksi	II.1. Pengembangan Teknologi	II.1.a. Pengembangan Teknologi Produksi Dari Manual → Mekanisasi	Perspektif Finansial
15			II.1.b. Pengembangan Teknologi Produksi Dari Mekanisasi → Automasi	
16			II.1.c. Pengembangan Teknologi Produksi dari Automasi → IoT	
17			II.1.d. Pelatihan Teknis Operasional Mesin & Peralatan, dan lainnya	
18	II.2. Pengadaan Mesin & Peralatan Produksi	II.2.a. Fasilitas/ Bantuan Mesin & Peralatan dari Pemerintah		
19	III. Pengembangan Kapasitas Teknis Produksi		III.1.a. Pelatihan Pengembangan Desain Proses	Perspektif Finansial
20			III.1.b. Pelatihan Ergonomi	

No.	Program	Kegiatan	Aktivitas	Keterkaitan Dengan Komponen Usaha Ideal
21		III.1. Pengembangan dan Penguatan Kapasitas Teknis Produksi	III.1.c. Pelatihan 5S	
22			III.1.d. Pelatihan <i>Good Manufacturing Practices</i>	
23			III.1.e. Pelatihan <i>Lean Manufacturing</i>	
24			III.1.f. <i>Just-In-Time</i>	
25			III.1.g. Pelatihan <i>Poka Yoke System (Fool Proof System)</i>	
26			III.1.h. Pelatihan Tata Letak Pabrik/Proses, dan lainnya	
27			IV. Pengembangan Jaringan Usaha/ Supply Chain Management	
28	IV.1.b. Fasilitasi Alternatif Ketersediaan Bahan Baku			
29	IV.1.c. MoU Supply Bahan Baku, dan lainnya			
30		IV.2. Penjaminan Pemasaran Produk	IV.2.a. Pelatihan Pemanfaatan E-Commerce/ Marketplace	Perspektif Konsumen
31			IV.2.b. Fasilitasi Pemasaran Produk Daerah Melalui SPBE	
32			IV.2.c. Kemitraan Pemasaran Produk Melalui Desa Wisata	
33			IV.2.d. Pembangunan Pusat Oleh-Oleh/ Pasar Seni/ Pusat Merchandise Khas Daerah	
34			IV.2.e. Promosi, dan lainnya	
35		IV.3. Program Bapak-Anak Asuh/ Kemitraan/ Pendampingan	IV.3.a. Program Bapak-Anak Asuh Industri Besar kepada Industri Menengah	Perspektif Perumbuhan & Pengembangan
36			IV.3.b. Program Bapak-Anak Asuh Industri Menengah kepada Industri Kecil	
37			IV.3.c. Program Bapak-Anak Asuh Industri Kecil kepada Industri Mikro	
38			IV.3.d. Inisiasi Klaster Industri yang Berkesesuaian	
39			IV.3.e. Pendampingan Industri melalui CSR	
40	V. Pengembangan Kualitas/ Diversifikasi/ Daya Saing Produk	V. 1. Uji Mutu	V.1.a. Uji Kandungan Produk	Perspektif Konsumen
41			V.1.b. Uji Performa/ Kelayakan Produk, dan lainnya	
42		V.2. Sertifikasi	V.2.a. Sertifikasi Halal	
43			V.2.b. Sertifikasi SNI	
44			V.2.c. Sertifikasi ISO	

No.	Program	Kegiatan	Aktivitas	Keterkaitan Dengan Komponen Usaha Ideal
45		V.3. Kemasan	V.2.d. Sertifikasi HKI, dan lainnya	
46			V.3.a. Fasilitasi Bantuan Kemasan	
47			V.3.b. Fasilitasi Desain Kemasan	
48		V.3.c. Pelatihan Produksi/ Desain Kemasan, dan lainnya		
49		V.4. Pengembangan Diversifikasi Produk	V.4.a. Pengembangan Variasi Produk	
50			Contoh: Kopi Bubuk → Kopi Instan → Kopi Siap Minum → Permen Kopi	
	V.4.b. Pengembangan Fungsi Produk			
		Contoh: Rumput laut: Untuk konsumsi langsung (nori) → untuk industri pangan olahan (karageenan) → untuk industri kosmetik → untuk industri plastik, dan lainnya		
51	VI. Pengembangan Kelembagaan Usaha	V. Pengembangan Usaha Formal	VI.1.a. Fasilitasi legalitas usaha	Perspektif Pertumbuhan & Pengembangan
52	VII. Pengelolaan Permodalan Usaha	VII.1. Akses Sumber Modal Eksternal	VII.1.a. Fasilitasi Permodalan dari Bank	Perspektif Finansial
53			VII.1.b. Fasilitasi Permodalan dari CSR	
54			VII.1.c. Pemberian Banpres Produktif Usaha Mikro, dan lainnya	
55		VII.2. Pengembangan Gerakan Koperasi UMKM	VII.2.a. Diklat Pengelolaan Koperasi	
56			VII.2.b. Diklat Studi Kelayakan Usaha	
57			VII.2.c. Manajemen Keuangan	
58			VII.2.d. Monitoring Koperasi Aktif	

Sumber: Kompilasi penulis.