

## Revitalisasi *Entrepreneurship* Terhadap Pelaku Industri Kreatif Berbasis Kinerja *Balance Scorecard*

Dwi Cahyono

Universitas Muhammadiyah Jember

Email:dwicahyono@unmuhjember.ac.id

Diterima: Juni 2019; Dipublikasikan Juni 2019

### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah pemetaan profil industri kreatif, terutama pada tingkat kinerja BSC, kebijakan pemerintah dan kontribusinya terhadap perekonomian daerah. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif teknik survei kualitatif dan kuantitatif terhadap populasi industri kreatif. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa profil industri kreatif dalam perspektif keuangan pada aspek tahap akhir kematangan dan masih belum baik. Dalam perspektif pelanggan bahwa tingkat kepuasan pelanggan mencapai 62,67%, loyalitas yang relatif konstan, segmen pasar usia dewasa lebih dominan, tinggi dan pendidikan seks perempuan dan pertumbuhan pelanggan baru cenderung meningkat secara perlahan. Selain itu, perspektif proses bisnis internal sebanyak 65,33% industri kreatif untuk berinovasi, tetapi operasi telah berfluktuasi MCE. Industri kreatif sebagian besar tidak melakukan tren penjualan meskipun kerusakan barang cenderung meningkat. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran bahwa tingkat produktivitas, motivasi dan kemampuan sistem informasi tenaga kerja cenderung meningkat. Pemerintah Kabupaten Jember kurang berperan penting dalam pengembangan sektor industri kreatif, sedangkan di sisi lain pemerintah pusat dan provinsi Jawa Timur telah melahirkan kebijakan khusus terkait sektor ini. Kontribusi industri kreatif terhadap perekonomian di Jember mencapai 3%, tetapi masih di bawah rata-rata nasional yang telah menembus angka 7%.

**Kata Kunci:** BSC; industri kreatif; pertumbuhan; peran pemerintah.

### ABSTRACT

The purpose of this research is a mapping of the profile creative industries, especially at the level of performance of the BSC, government policy and its contribution to the regional economy. The method used is descriptive method qualitative and quantitative survey techniques to populations of creative industries. The results of this study concluded that the profile of creative industries in the financial perspective on aspects of the last stages of maturity and is still not good. In the perspective of the customer that the customer satisfaction rate reached 62.67 %, relatively constant loyalty, the market segment is more dominant mature age, height and sex education perempuan and new customer growth tends to rise slowly. In addition, the internal business process perspective as much as 65.33 % creative industries to innovate, but operations have fluctuated MCE. Creative industries largely inaction sales trends despite damage to goods tend to rise. In the perspective of growth and learning that the level of productivity, motivation and ability of information systems labor tends to rise. Jember Regency government has been less significant role on the development of the creative industries sector, whereas on the other hand the central government and the province of East Java has spawned specific policies related to this sector. Contribution of creative industries to the economy in Jember reach the 3 %, but still below the national average that has penetrated 7 %.

**Keyword:** BSC; creative industries; growth; government's role in a participatory

## PENDAHULUAN

Industri Kreatif merupakan pilar utama dalam mengembangkan sektor ekonomi kreatif yang memberikan dampak yang positif bagi kehidupan berbangsa dan bernegara. Konsep Ekonomi Kreatif ini semakin mendapat perhatian utama di banyak negara karena ternyata dapat memberikan kontribusi nyata terhadap perekonomian terutama dalam konteks penyerapan tenaga kerja. Di Indonesia, gaung Ekonomi Kreatif dimulai dari permasalahan akan pentingnya meningkatkan daya saing produk nasional untuk menghadapi pasar global. Setelah menyadari akan besarnya kontribusi ekonomi kreatif terhadap negara maka pemerintah Indonesia selanjutnya melakukan studi yang lebih intensif dan meluncurkan cetak biru pengembangan ekonomi kreatif. Namun demikian para pelaku industri kreatif di Indonesia banyak menghadapi masalah yang belum dapat terpecahkan seperti skill dan modal terbatas, kapasitas SDM relatif rendah dan jiwa wirausahaannya masih cenderung lemah. Selain permasalahan yang terkait dengan kompetensi para pelaku industri kreatif, permasalahan lainnya yang kerap dialami pelaku industri kecil dan menengah adalah terkait persoalan pemasaran sehingga menyulitkan kemampuan untuk melakukan promosi terhadap berbagai produknya. Masalah pemasaran itu antara lain adalah kemampuan berpromosi UKM yang kerap dinilai masih kurang, baik dalam kegiatannya maupun penyebaran informasi walaupun seringkali pemerintah ikut serta membantunya hingga ke manca negara seperti ke Jepang, Eropa, Hongkong, China, dan Australia. Para pelaku UKM didorong pula untuk memenuhi berbagai standar untuk dapat bersaing baik di dalam negeri maupun di pasar internasional. Sedangkan permasalahan lainnya masalah sulitnya akses modal kepada lembaga.

Pertumbuhan industri kreatif di Propinsi Jawa Timur, memiliki fenomena yang sama dengan pertumbuhan secara nasional, yaitu berjalan lambat. Sementara itu, kondisi industri kreatif di Kabupaten Jember sesungguhnya memiliki potensi yang luar biasa dengan keberagaman budaya dan sumberdaya ekonomi yang dimiliki daerah, namun belum terkelola dengan baik. Indikasi potensi pertumbuhan industri ini antara lain adanya Jember Outlet yang dapat menampung dari produk-produk industri kreatif. Selain itu, adanya Jember Festival Carnival (JFC) yang sudah terkenal di tingkat dunia menjadikan kota Jember sebagai "*World Fashion Carnival*". Demikian pula produksi kerajinan manik-manik, Batik Tulis, seni pertunjukan seperti musik tradisional Kendang Patrol, Layanan Komputer dan Piranti Lunak, Penerbitan dan Percetakan, Riset dan Pengembangan serta Kuliner pertumbuhannya mengalami pasang surut. Padahal pemerintah daerah telah banyak membuat gerakan motivasional dalam berbagai wujud strategis dan sinergis, namun gairah para pelaku industri kreatif masih tampak lemah yang ditandai dengan pertumbuhannya kurang dari 7% per tahun.

Berdasarkan fenomena di atas mengindikasikan bahwa betapa lemahnya kemampuan kewirausahaan insan industri kreatif di Kabupaten Jember. Indikasi yang tampak antara lain : daya saing produk industri kreatif belum mampu bersaing dengan produk impor, sehingga selera masyarakat Jember lebih menyukai produk yang bukan hasil kreatifitas dan budaya lokal. Artinya pemasaran produk industri kreatif lokal mengalami permasalahan krusial akibat skill atau manajerial yang dimiliki pelaku kurang memadai. Kondisi ini dipandang perlu melakukan tindakan upaya revitalisasi *entrepreneurship* bagi pelaku industri kreatif melalui penguatan Manajemen berbasis Kinerja *Balance Scorecard* (BSC) yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pelaku industri kreatif ke arah lebih baik. Agar upaya revitalisasi dimaksud dapat tercapai, maka dalam penelitian ini dirumuskan masalah sebagai berikut : 1) Bagaimanakah kondisi *entrepreneurship* bagi pelaku industri kreatif ditinjau dari Aspek manajemen, kapasitas SDM, proses produksi dan pemasaran produksinya ?; 2) Sejauhmana peran

pemerintah untuk melakukan upaya pengembangan kegiatan usaha industri kreatif di Kabupaten Jember ?; 3) Seberapa besarlah kontribusi keberadaan industri kreatif terhadap pertumbuhan perekonomian daerah Kabupaten Jember ?; dan 4) Bagaimanakah model penerapan revitalisasi entrepreneurship bagi kinerja pelaku industri kreatif yang berbasis *Balance Scorecard* ?.

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah : Pada tahap pertama, kegiatan penelitian ini lebih diarahkan pada penajaman *mapping* terhadap profil pelaku industri kreatif terutama pada tingkat kinerja BSC, kebijakan pemerintah dan kontribusinya terhadap perekonomian daerah. Pada tahun kedua, disusun sebuah *Blueprint* model revitalisasi *entrepreneurship* terhadap pelaku industri kreatif berbasis BSC secara tentatif, sosialisasi, pelatihan dan *action plan* dengan model *empowering*. Pada tahun ketiga, dilakukan *Review Partisipatif Blueprint*, penguatan pelaku, pengukuran capaian kinerja dan kontribusinya terhadap PDRB Kabupaten Jember serta penyusunan *Blueprint* secara Final. Adapun manfaat yang akan diharapkan dari hasil penelitian antara lain : Memberikan input kepada pemerintah agar lebih dapat memahami kondisi pertumbuhan gerakan ekonomi dan industri kreatif di daerah, tersedianya *Blueprint* UKM Industri Kreatif yang diperlukan guna memicu *stake holders* agar dapat ikut mendorong terhadap peningkatan manajemen kinerja pelaku industri kreatif berbasis BSC. Selain itu, manfaat lainnya adalah sebagai bekal pengetahuan dan skill bagi pelaku industri kreatif guna meningkatkan kinerjanya dan sebagai bahan informasi bagi peneliti lain yang berminat pada obyek yang sama dan sudut pandang yang berbeda

## TINJAUAN PUSTAKA

### Konsep *Balance Scorecard*

Idealnya, setiap manajemen UKM Industri Kreatif memerlukan suatu alat ukur untuk mengetahui seberapa baik performa UKM Industri Kreatif. Objek yang selalu diukur adalah bagian keuangan, karena keuangan berbicara mengenai angka, sesuatu yang mudah dihitung dan dianalisa. Dengan perkembangan ilmu manajemen dan kemajuan teknologi informasi, sistem pengukuran kinerja UKM Industri Kreatif yang hanya mengandalkan perspektif keuangan dirasakan banyak memiliki kelemahan dan keterbatasan. Sesungguhnya ada perspektif non keuangan yang lebih penting yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja Industri Kreatif, yaitu konsep *balanced scorecard*. Sejarah *Balanced scorecard* dimulai dan diperkenalkan pada awal tahun 1990 di USA oleh David P Norton dan Robert Kaplan melalui suatu riset tentang “pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan”. Istilah *balanced scorecard* terdiri dari 2 kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari 2 sisi yaitu sisi keuangan dan non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal, sedangkan pengertian kartu skor adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang dan perencanaan di masa akan datang.

Pengertian sederhana dari *balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan factor internal dan eksternal. Dari hasil studi dan riset yang dilakukan disimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja masa depan, diperlukan pengukuran yang komprehensif yang mencakup 4 perspektif yaitu: keuangan, customer, proses bisnis/intern, dan pembelajaran-pertumbuhan. Berdasarkan konsep *balanced scorecard* ini kinerja

keuangan sebenarnya merupakan akibat atau hasil dari kinerja non keuangan (costumer, proses bisnis, dan pembelajaran).

Pada awal perkembangan penerapan konsep *balanced scorecard*, perusahaan-UKM Industri Kreatif yang ikut sebagai “kelinci percobaan” mengalami pelipatgandaan kinerja keuangan mereka. Keberhasilan ini membuka cakrawala baru bagi eksekutif akan pentingnya perspektif non keuangan yang berperan sebagai pemicu kinerja keuangan (*measures that drive performance*). Bagaimana *balanced scorecard* ditinjau dari sistem manajemen strategik UKM Industri Kreatif. Dalam sistem manajemen strategik (*Strategik management sistem*) ada 2 tahapan penting yaitu tahapan perencanaan dan implementasi. Posisi *balanced scorecard* awalnya berada pada tahap implementasi saja yaitu sebagai alat ukur kinerja secara komprehensif bagi para eksekutif dan memberikan feedback tentang kinerja manajemen. Dampak dari keberhasilan penerapan *balanced scorecard* memicu para eksekutif untuk menggunakan *balanced scorecard* pada tahapan yang lebih tinggi yaitu perencanaan strategik. Mulai saat itu, *balanced scorecard* tidak lagi digunakan sebagai alat pengukur kinerja namun berkembang menjadi strategik management sistem .

### **Perspektif Keuangan**

Untuk membangun suatu BSC, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi-strategi UKM industri kreatif. BSC tetap menggunakan perspektif finansial karena penilaian kinerja keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang telah dilakukan oleh UKM industri kreatif. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk dalam hal apakah strategi UKM industri kreatif, implementasi dan pelaksanaannya dapat memberikan kontribusi peningkatan laba UKM industri kreatif. Tujuan finansial berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misal oleh laba operasi, *return on capital employed* (ROCE), dan nilai tambah ekonomis (*economic value added*).

### **Perspektif Pelanggan**

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi konsumennya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa itu. Suatu produk atau jasa semakin bernilai apabila manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan oleh konsumen. Oleh Kaplan dan Norton (1996), UKM industri kreatif diharapkan membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan, sumber daya, dan rencana jangka panjang UKM industri kreatif.

### **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Dalam perspektif proses bisnis internal, pimpinan harus mengidentifikasi proses- proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (Vincent Gaspersz, 2005: 59). Dalam metode BSC, tujuan dan ukuran Nilai perspektif ini diturunkan dari strategi eksplisit yang ditujukan untuk memenuhi harapan para pemegang saham dan pelanggan sasaran. Setiap UKM industri kreatif memiliki seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya dan memberikan hasil finansial yang baik.

### **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif keempat dalam BSC mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan UKM industri kreatif. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai UKM industri kreatif untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam ketiga perspektif lainnya dapat tercapai.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif dan kualitatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mencari fakta dengan interpretasi yang tepat (Whitney, 1960). Sementara itu, metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dimana sebagian populasi pelaku industri kreatif dijadikan sampel secara *probability* (Nazir, 1985). Penelitian tahun pertama ini telah berlangsung pada tahun 2013 dan lokasi penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Jember. Titik lokasi penelitian meliputi kecamatan yang terdapat pelaku industri kreatif dari 15 subsektor secara *purposive sampling*. Populasi penelitian ini meliputi pelaku industri kreatif yang tersebar menurut 15 subsektor. Adapun teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah teknik *probability sampling*, yaitu dengan teknik sampel acak sederhana (*simple random sampling*). Fokus rencana penelitian ini adalah UKM Industri kreatif di Kabupaten Jember yang terdiri 14 – 15 Subsektor sesuai dengan Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI) sektor yang meliputi yaitu : Periklanan, Arsitektur, Pasar Barang Seni, Kerajinan, Desain, Fesyen, Video, Film & Fotografi, Permainan Interaktif, Musik, Seni Pertunjukan, Penerbitan & Percetakan, Layanan Komputer & Piranti Lunak, Televisi & Radio. Riset dan Pengembangan, dan Kuliner.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Karakteristik Responden**

Rata-rata tingkat pendidikan formal responden diketahui sudah relatif tinggi yaitu selama 13.16 tahun atau sudah lulus SLTA dengan kisaran antara lulus SD sampai dengan Pascasarjana. Kondisi ini akan berpengaruh terhadap tingkat pengetahuan dan *mindsite* dalam berusaha atau bekerja, walaupun pengetahuan tersebut tidak harus semata-mata diperoleh dari jenjang pendidikan formal, namun mereka juga tidak banyak memperoleh pembinaan dari *stake holders* yang berwengang. Sementara itu, rata-rata responden telah memiliki pengalaman yang cukup lama yaitu mencapai 7.95 tahun dengan kisaran antara 1 sampai dengan 36 tahun. Adalah periode waktu yang cukup lama bagi sebuah eksistensi dan *sustainabilitas* seseorang dalam menjalankan usahanya. Hal ini sangat berpengaruh kuat terhadap kemajuan usahanya dalam berbagai dimensi perekonomian. Tabel 3.1 di atas mengindikasikan bahwa sebagian besar (54.67%) responden ini memiliki pengalaman usaha di bidang industri kreatif masih kurang dari atau sama dengan 10 tahun dan hanya 45.33% responden tergolong memiliki jam terbang tinggi dalam menjalankan usahanya tersebut. Kondisi masa pengalaman berusaha ini akan berimplikasi bagi kekuatan kapasitas sumberdaya manusia dan kinerja dalam mengelola usahanya untuk orientasi finansial, operasional dan pemasaran. Selanjutnya rata-rata skala usaha yang dijalankan responden tergolong usaha kecil yang dicirikan jumlah karyawannya sebanyak antara 6 – 10 orang. Kisaran jumlah karyawan yang

dilimiki responden berkisar antara 1 – 90 orang, namun secara keseluruhan pelaku industri kreatif sebagian besar tergolong pengusaha mikro yaitu sebanyak 57.33%, sedangkan yang berskala kecil, menengah dan besar masing-masing sebanyak 12%, 14.67% dan 16%. Namun demikian terungkap juga bahwa sebagian besar pelaku industri kreatif yang tergolong pengusaha menengah dan besar, lama waktu menjalankan usahanya lebih dari 10 tahun, walaupun ada jugasebanyak 8% yang tergolong mikro dan kecil lama menjalankan usahanya juga lebih dari 10 tahun bahkan ada yang 25 tahun.

### **Profil Usaha Industri Kreatif Perspektif Finansial**

#### **a. Tahap Pertumbuhan (growth stage)**

Rata-rata pertumbuhan finansial industri kreatif di Kabupaten Jember memiliki tingkat penerimaan dan biaya produksi yang semakin naik selama tiga tahun terakhir. Tetapi tingkat kenaikan penerimaan lebih tinggi daripada biaya produksi, sehingga mengakibatkan tingkat keuntungannya cenderung bertambah. Dengan asumsi biaya variabel meningkat 1% per unit dapat memperoleh keuntungan lebih dari 1% per unit atau pelaku industri kreatif dapat menekan biaya operasional dengan tetap mempertahankan atau meningkatkan produktivitas karyawan. Rentabilitasnya mencapai 1.35 dan rasio keuntungan dibandingkan dengan penerimaannya mencapai 57.53% dalam artian bahwa potensi usaha di sektor industri kreatif sangat tinggi tanpa harus mengabaikan kendalanya. Fenomena ini mengindikasikan bahwa industri kreatif di Jember memiliki potensi yang sangat prospektif untuk mendorong laju pertumbuhan ekonomi daerah.

#### **b. Tahap Bertahan (sustain stage)**

Masa bertahan adalah tahapan perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahapan ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengem-bangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

#### **c. Tahap Kedewasaan (Harvest)**

Kondisi investasi semakin lama semakin menurun, dan modal kerja juga ikut menurun lebih lambat, sehingga pengusaha hanya memfokuskan keuangannya untuk biaya pemeliharaan saja dengan nilai yang relatif murah. Di sisi lain pertumbuhan volumen penjualan produk/jasa ternyata juga ikut menurun walaupun trennya lebih landai dari keduanya. Dalam jangka pendek kondisi ini tidak mengkuatirkan, tetapi dalam jangka menengah dan panjang berpotensi gulung tikar. Proses pendewasaan industri kreatif di Kabupaten Jember selama 3 tahun terakhir masih perlu intervensi penguatan kapasitas manajemen kinerja yang relatif kuat. Gambaran mengenai proses pendewasaan industri kreatif ini lebih jelas disajikan pada Gambar 3.3.

### **Perpektif Pelanggan (Customer)**

#### **a. Kepuasan Pelanggan (customer satisfaction)**

Rata-rata pelanggan merasa puas dengan penyediaan produk/jasa atau pelayanan dari pelaku industri kreatif, hanya sebesar 17.33% saja pelanggan yang menyatakan masih kurang puas dengan produk/jasa tersebut. Hal ini disebabkan karena

pelanggan merasa barang yang dibelinya kurang memberikan tingkat utilitas yang maksimal dibandingkan dengan harga jualnya. Pelayanan yang diterima kurang memberikan kenyamanan bagi pelanggan karena merasa apa yang diharapkan tidak sesuai dengan kenyataan. Karyawan belum dapat membaca perilaku konsumen dari berbagai segmen, justru dilakukan tindakan generalisir pelayanan, sehingga tidak mencapai tingkat kepuasan maksimal bagi pelanggan.

**b. Retensi (Loyalitas) Pelanggan (customer retention)**

Tolok ukur retensi atau loyalitas pelanggan menunjukkan bagaimana baiknya perusahaan berusaha mempertahankan pelanggannya. Secara umum dikatakan bahwa dibutuhkan lima kali lebih banyak untuk memperoleh seorang pelanggan baru daripada mempertahankan seorang pelanggan lama. Gambar 3.5 di bawah menunjukkan bahwa betapa produsen dapat memiliki kemampuan untuk mempertahankan pelanggannya. Lebih dari 90% pelanggan masih tetap menyukai produk/jasa pelanggan lama dengan tren semakin membaik. Artinya tingkat retensinya masih dapat ditolelir secara prospektif bisnis. Produsen dapat menambah pelanggan baru dengan jumlah lebih banyak dibandingkan yang lepas dengan berbagai perbaikan mutu pelayanan dan penyediaan produk yang lebih variatif

**c. Pangsa Pasar (market share)**

Pangsa pasar adalah salah satu variabel dari perspektif pelanggan yang digunakan untuk mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan ini. Pangsa pasar dapat diukur dalam jumlah pelangganan rupiah yang dibelanjakan atau volume unit yang dijual. pangsa pasar industri kreatif ternyata secara pendidikan didominasi pelanggan dengan latar belakang pendidikan tinggi. Selain itu, menurut kelompok umur, sebagian besar didominasi oleh pelanggan dengan usia dewasa dan berdasarkan kelompok jenis kelamin ternyata banyak diminati wanita. Kondisi ini menjadi fenomena umum atau tidak menggambarkan sebuah fenomena yang berbeda dari kondisi kebanyakan. Hal ini disebabkan karena responden dalam penelitian terdiri dari 15 jenis kegiatan sub sektor industri kreatif yang berbasis masyarakat.

**d. Number of Complain atau Customer Satisfactio**

Adalah tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria tertentu, seperti tingkat pelayanan perusahaan apakah pelanggan sudah merasa puas atas manfaat yang diterimanya ataukah masih ada komplain pelanggan. Ukuran yang digunakan adalah berapa banyak pelanggan yang masih komplain dibandingkan dengan pelanggan yang puas atas layanan pengusaha industri kreatif di Kabupaten Jember. Selama periode tahun 2009 – 2012, jumlah pelanggan yang komplain terhadap penyediaan produk/jasa pelaku industri kreatif di Kabupaten Jember mengalami tren meningkat. Tetapi tren peningkatannya lebih rendah dibandingkan dengan jumlah pelanggan yang puas. Hal ini menandakan bahwa kinerja produsen industri kreatif relatif cukup baik dalam rangka mempertahankan kualitas produk/jasa yang disediakan. Namun jika tingkat kepuasan pelanggan yang cenderung kurang puas atau selalu komplain tentang produk/jasa yang disediakan, maka dalam jangka menengah akan berdampak pada pengurangan jumlah pelanggan tetap, apalagi yang baru.

**e. Akuisisi Pelanggan (customer acquisition)**

Merupakan kemampuan mempertahankan para pelanggan lama, dimana variabel ini dapat diukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-

pelanggan lama. Khusus pada aspek akuisisi pelanggan ini, ternyata industri kreatif di Kabupaten Jember memiliki daya pertahanan yang cukup ampuh. Terbukti dari gambar 3.8 di atas pertumbuhan persentase pelanggan baru dibandingkan dengan jumlah pelanggan tetap mengalami peningkatan walaupun non signifikan. Artinya jumlah pelanggan yang keluar masih lebih sedikit daripada yang masuk meskipun persaingan cukup ketat atau juga disebabkan jumlah penduduk dan *income* masyarakat semakin naik pesat. Hasil pencacatan penduduk di Dispendiuk Capil Kabupaten Jember tahun 2013 menunjukkan bahwa laju pertumbuhan penduduk di daerah ini sangat tinggi dengan tingkat pendapatan percapita semakin tinggi pula. Tetapi hal ini secara pondasi mereka sudah memiliki kemampuan untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada bahkan mampu menarik pelanggan baru.

## Perpektif Proses Bisnis Internal

### a. Inovasi

Pada tahap inovasi, sebuah pengusaha industri kreatif perlu mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan baik para pelanggan yang sekarang maupun para pelanggan potensial di masa kini dan masa mendatang serta merumuskan cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut, perusahaan berusaha mencari apa yang menjadi kebutuhan pokok dari konsumen dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang kemudian memenuhi kebutuhan tersebut.

**Tabel 1.**  
**Kondisi Tindakan Inovasi Usaha Industri Kreatif**  
**di Kabupaten Jember Tahun 2012**

Uraian Tindakan Inovasi	Jumlah (Orang)	Persentase (%)	Alasan /Keterangan
Melakukan Perbaikan mutu produk	49,00	65,33	Sesui dengan ekspektasi konsumen
Melakukan variasi produk lebih dari yang ada	8,00	10,67	Sesui dengan jenis kebutuhan konsumen
Tidak melakukan tindakan inovasi tertentu	18,00	24,00	Keterbatasan modal dan pengetahuan (Skill)
<b>Jumlah</b>	<b>75,00</b>	<b>100,00</b>	

Sumber : Data Primer Diolah .

Pada umumnya pelaku industri kreatif di Kabupaten Jember sudah melakukan perbaikan mutu dan inovasi produk/jasa, namun juga banyak sebagian (24%) responden yang justru tidak melakukan tindakan inovasi. Responden yang melakukan tindakan inovasi produk/jasa disebabkan permintaan pasar, sedangkan yang belum melakukannya disebabkan keterbatasan modal dan keterampilan. Sehingga hal ini yang menyebabkan pelanggan sebagian lari dari perusahaan tersebut.

### b. Operasi

Proses operasi perusahaan mencerminkan aktivitas yang dilakukan perusahaan, dari saat penerimaan order dari pelanggan, sampai dengan produk atau jasa tersebut dikirim pada pelanggan. Proses operasi yang dimaksud dapat diukur dengan cara berapa lama kebutuhan waktu produksi dibandingkan dengan seluruh total produksi yang dibutuhkan sampai kepada tangan pelangga dan dikenal dengan *Manufacturing Cycle*

*Efficiency (MCE)*. Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa secara efisien dan tepat waktu. Aktifitas di dalam proses operasi terbagi menjadi dua, yakni proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk ke pelanggan. Berikut akan disajikan mengenai kondisi proses operasi dalam melayani konsumen dimulai dari proses waktu penyediaan barang/jasa sampai dengan diterima atau dikonsumsi pelanggan. Tren MCE industri kreatif di Kabupaten Jember selama 4 tahun terakhir mengalami peningkatan yang cukup tajam, tetapi pada dua tahun terakhir mengalami penurunan. Rata-rata proses produksinya yang cukup lama dibandingkan dengan penyampaian ke konsumen. Sebagian lagi waktunya yang tidak efisien jika pelanggan tidak mengkomunikasikan kembali berulang-ulang, dapat dipastikan pelanggan akan lebih lama lagi menerima produk/jasa yang disediakan. Kinerja karyawan kurang dapat menghargai waktu yang tersedia, kurang disiplin dan tidak konsisten.

### c. **Layanan Purna Jual**

Sebagian besar pelaku industri kreatif tidak memberikan layanan purna jual jika ada barang/jasa yang disediakan dianggap rusak karena sejak awal transaksi tidak ada komitmen dengan pelanggan. Akibat lanjut dari hal ini akan menyebabkan pelanggan akan lari mencari penyedia produk lain yang lebih memberikan jaminan garansi. Hanya sebesar 37.33% pelaku memberikan layanan purna jual kepada pelanggan sesuai komitmen. Namun demikian terdapat pelaku yang sejak awal berkomitmen, namun terkadang tidak melayani purna jual akibat rusaknya terlalu parah. Fenomena ini yang pada akhirnya memilih penyedia produk/jasa lain, sehingga dalam jangka panjang pengusaha memiliki daya pertahanan yang lemah untuk mempertahankan pelanggan, terlebih mau menarik pelanggan baru.

## **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

### a. **Kemampuan Pekerja (*Capabilities Employee*)**

Dalam kemampuan pekerja, perubahan memerlukan pembentukan ulang keterampilan para karyawan sehingga pemikiran dan kemampuan kreatif mereka dapat dimobilisasi untuk pencapaian tujuan organisasi. Tantangan bagi perusahaan adalah agar para pegawai dapat menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan, serta meningkatkan kepuasan pelanggan. Perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasan yang tertinggi perlu dilayani oleh pekerja yang terpuaskan perusahaan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, perusahaan perlu melakukan survei secara teratur. Beberapa unsur kepuasan karyawan yaitu keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan/penghargaan (*reward and recognition*) karena telah melakukan pekerjaan dengan baik, akses memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif, serta dukungan dari atasan. Produktivitas pekerja dapat diukur dengan total penjualan bersih dibagi dengan jumlah pekerja atau laba bersih setelah pajak dibagi dengan jumlah pekerja. Kondisi ini dapat ditinjau dari tingkat kepuasan pekerjaan, tingkat perputaran (*turnover*) tenaga kerja, besarnya pendapatan perusahaan per karyawan (produktivitas tenaga kerja), nilai tambah dari tiap karyawan.

### b. **Kemampuan Sistem Informasi (*Capabilities Information System*)**

Dalam kemampuan sistem informasi, motivasi, keterampilan, dan karyawan adalah penting untuk pencapaian tujuan bisnis internal dan kepuasan pelanggan, tetapi dewasa ini memerlukan informasi yang handal tentang berbagai hal, misalnya pelanggan, proses internal dan konsekuensi finansial dari kepuasan yang diambil.

Bagaimanapun juga, meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian keberhasilan kondisi antara lain dapat ditinjau dari tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi dan jangka waktu untuk memperoleh informasi.

c. **Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan (*Motivation, Empowerment, and Aligment*)**

Upaya memotivasi antara lain diawali dengan terciptanya iklim organisasi yang merdeka sehingga mendorong tumbuhnya motivasi dan inisiatif karyawan. Keberhasilan aspek ini antara lain diukur melalui jumlah saran pegawai, jumlah saran yang diimplementasikan, jumlah saran yang berhasil guna, dan banyaknya pegawai yang mengetahui dan mengerti visi serta tujuan perusahaan.

**Peran Pemerintah Dalam Pengembangan Industri Kreatif**

Pemerintah telah mencanangkan industri kreatif sebagai salah satu andalan/tumpuan dalam mengontribusikan produk domestik bruto (PDB) seiring besarnya potensi industri tersebut. Terkait rencana pengembangan industri kreatif di Indonesia hingga 2025 telah disusun *blue print* dan program aksi dengan sasaran mewujudkan ekonomi kreatif. Peran Pemerintah Propinsi Jawa Timur tentu dibutuhkan dalam pencapaian angka pertumbuhan pelaku industri kreatif, mengingat provinsi tersebut selama ini memiliki sejumlah pelaku industri kreatif berorientasi ekspor maupun pasar domestik. Adapun masyarakat Jawa Timur yang terbiasa berpikir kreatif juga cukup banyak jumlahnya, termasuk kalangan muda usia, dimana mereka ini perlu diakomodasi. Peran Pemerintah Kabupaten Jember sangat tampak hanya pada penyelenggaraan Jember Fashion Carnaval (JFC) setiap tahun berdampak positif berupa pengembangan sektor kepariwisataan di Jember yang otomatis mendongkrak perekonomian setempat. Selain itu, dapat menstimulasi kemunculan bakat baru di bidang seni pertunjukan yang dapat dikembangkan secara komersial seperti tari, musik, dan *marching band*. Sementara itu, terhadap sub sektor industri kreatif lain, peran pemerintah lokal kurang tampak proporsional. Salah satu fakta empirik di lapangan adalah pengusaha manik-manik di Desa Balung Tutul Kecamatan Balung merasa kurang mendapat dukungan pemerintah. Pengrajin tersebut hanya diberi ruang stand pameran yang hanya diadakan rutin sekali dalam satu tahun. Selebihnya, mereka mencari even-even pameran lainnya tanpa ada fasilitasi pemerintah. Tetapi di sisi lain pemerintah setempat cukup memberikan support pengembangan pada pengrajin batik, hingga difasilitasi untuk ikut pameran di luar negeri termasuk akses jaringan ke beberapa negara. Dari hasil survei menggambarkan bahwa hanya 2.67% dan 22.367% pelaku industri kreatif yang menyatakan bahwa peran pemerintah terhadap pengembangan industri kreatif selama ini adalah sangat berperan dan berperan. Sedangkan selebihnya menyatakan peran pemerintah tidak tampak secara serius. Pelaku industri kreatif justru berjalan dengan kemampuan dirinya. Tanpa mengecilkan makna peran pemerintah selama ini untuk mendukung pengembangan sektor ini, namun upaya yang dilakukan pemerintah terbukti masih kurang memiliki *good will* yang kuat terhadap permasalahan yang dimaksud. Padahal pemerintah pusat dan Propinsi Jawa Timur telah memberikan apresiasi yang tinggi pada sektor ini melalui sebuah kebijakan yang dituangkan dalam peraturan perundang-undangan.

## Kontribusi Industri Kreatif Terhadap Perekonomian Daerah

Tingginya PDRB Kabupaten Jember pada tahun 2012 dan diproyeksikan naik 6.77% pada tahun 2013 mengindikasikan bahwa Kabupaten Jember memiliki proses perekonomian yang sangat luas. Terkait dengan kontribusi industri kreatif di Kabupaten Jember terhadap pertumbuhan ekonomi daerah, maka akan ditinjau sejauh mana sektor ekonomi ini dapat mendorong terhadap peningkatan pertumbuhan perekonomian di tingkat lokal. Hal ini sesuai dengan Purwoko (2013) bahwa Kamar Dagang dan Industri (Kadin) terus mendorong gairah industri berbasis budaya dan industri kreatif, karena dinilai punya potensi besar untuk menggerakkan ekonomi rakyat. Para pelaku usaha industri tradisional berbasis budaya ini perlu didorong untuk lebih peka zaman tanpa harus meniadakan orisinalitas karya. Sumbangan industri kreatif terhadap PDRB Kabupaten Jember memang saat ini tidak sebesar kontribusinya pada PDB secara nasional yang sudah mencapai 7% atau ( Rp 574 triliun), namun setidaknya kontribusi tersebut telah mencapai tidak kurang 3% dengan nilai omzet hampir Rp 1 triliun. Hal ini sesuai dengan gambar 3.13 bahwa pertumbuhan jumlah unit usaha dari tahun 2007 – 2012 tampak terus mengalami kenaikan, sedangkan di sisi lain perkembangan jumlah pengusahanya mengalami perkembangan fluktuatif. Artinya setiap pelaku usaha UMKM di Kabupaten Jember setiap waktu mengalami pasang surut dalam menjalankan usahanya. Kondisi ini dapat terjadi karena faktor internalnya masih perlu dilakukan revitalisasi *entrepreneurship* terutama dalam aspek kinerja berbasis *balance scorecard*. Pada bagian sebelumnya dijelaskan bahwa sebagian pelaku industri kreatif masih lemah dalam perspektif proses bisnis internal dan pertumbuhan & pembelajaran.

Apabila pelaku industri kreatif senantiasa berupaya meningkatkan manajemen kinerjanya dengan menyusun roadmap atau blueprint perencanaan strategis dengan implementasi yang konsisten, kontribusinya pada pertumbuhan ekonomi di Kabupaten Jember akan melampaui kontribusi secara nasional. Sebab sebagai bagian dari industri yang dekat dengan kehidupan rakyat, industri kreatif punya potensi besar untuk dijadikan jangkar bagi pengembangan ekonomi masyarakat. Namun demikian selama ini masih ada sejumlah kendala yang dihadapi oleh para pelaku industri. Diantaranya adalah kemampuan melakukan *branding* (pengelolaan merek) yang masih buruk. Hal tersebut menyebabkan sejumlah produk industri kreatif, terutama yang berbasis budaya dan dikembangkan UMKM, belum dapat diterima pasar dengan baik. Misalnya seni pertunjukan tidak digarap dengan *branding* yang bagus melalui strategi pemasaran yang inovatif, sehingga seni pertunjukan yang berbasis budaya terkesan monoton. Padahal, jika dikemas ini bisa menjadi bagian dari industri berbasis budaya dan industri kreatif yang punya nilai jual tinggi serta bisa menghasilkan keuntungan finansial yang layak (Purwoko, 2013). Contoh, seni tradisi lokal bisa terangkat menjadi produk ekonomi yang bernilai jual tinggi, misalnya bisa diundang mentas ke luar negeri.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Pelaku industri kreatif berdasarkan perspektif finansial pada aspek tahap kedewasaan dan bertahan masih dalam kondisi kurang baik walaupun pada aspek pertumbuhan cukup menjanjikan. Dalam perspektif pelanggan bahwa kondisi industri kreatif selama tiga tahun terakhir di Kabupaten Jember ditinjau dari sisi tingkat kepuasan pelanggan mencapai 62.67%, loyalitasnya relatif konstan, segmen pasarnya lebih dominan berusia dewasa, pendidikan tinggi dan jenis kelamin perempuan serta pertumbuhan pelanggan baru cenderung naik secara perlahan. Selain itu, pada perspektif

proses bisnis internal bahwa sebanyak 65.33% pelaku industri kreatif melakukan inovasi, tetapi secara operasi memiliki *MCE* fluktuatif yang tajam meskipun pada akhirnya relatif konstan. Pelaku industri kreatif sebagian besar tidak melakukan tindakan apapun terkait puna jual walaupun persentase tingkat kerusakan barang cenderung naik. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran bahwa tingkat produktivitas, motivasi dan kemampuan sistem informasi tenaga kerja cenderung naik.

Pemerintah Kabupaten Jember selama ini kurang berperan secara signifikan terhadap perkembangan sektor industri kreatif, padahal di sisi lain pemerintah pusat dan Propinsi Jawa Timur telah menelurkan kebijakan khusus terkait dengan sektor ini.

Kontribusi industri kreatif terhadap perekonomian di Kabupaten Jember yang ditandai dengan sumbangannya terhadap pembentukan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) mencapai angka 3%, tetapi masih di bawah rata-rata secara nasional yang sudah menembuh angka 7%. Hasil analisis SWOT menempatkan kondisi industri kreatif di Kabupaten Jember berada pada Kwadran IV yang membutuhkan alternatif perencanaan strategis model orientasi keluar.

### Saran-Saran

Perlunya penguatan pada 4 dimensi atau perspektif *balance score card* (BSC) bagi pelaku industri kreatif agar manajemen kinerja semakin bertambah baik. Hal ini dapat dilakukan dengan berbagai momentum seperti magang, *on the job training*, pendidikan dan pelatihan serta studi banding.

Perlunya untuk membentuk kelompok pengusaha industri kreatif per jenis usaha/kegiatan agar lebih mudah dalam mengakses informasi, teknologi, modal dan pasar serta menguatkan *bargaining positions* terhadap kondisi lingkungan eksternal

Pemerintah wajib mendukung terhadap pergerakan ekonomi masyarakat melalui geliat sektor industri kreatif yang semakin masih, setidaknya melalui kebijakan yang dituangkan dalam peraturan daerah atau peraturan/keputusan bupati dan turunannya sampai pada tingkat SKPD hingga pada tingkatan operasional dilapangan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R.N. dan Young, D.W., 1994. *Management Control in Nonprofit Organization*, 5<sup>th</sup> edn. Irwin.
- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.
- Bankir, R.D. et al., 2004, *The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy*”, *The Accounting Review*, Vol. 79 No.1.
- Budiharjo, C., 2008. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi pada Balai Latihan Kerja dan Industri Semarang”. *Skripsi tidak Dipublikasikan*, Program Sarjana, Universitas Diponegoro Semarang.
- Cahyono, D., 2000. Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard untuk Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. STIE TRISAKTI Jakarta Vol. 2 Desember 2000.
- Ciptani, M. K. 2000. “Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar.” *Jurnal akuntansi dan keuangan*, Vol.2 ,No.1 91

- Csikszentmihalyi, M., 1996. *Creativity: The Work and Lives of 91 Eminent People*. Dalam majalah *Psychology Today*. Jakarta.
- Darsono dan Ashari. 2005. *Pedoman Praktis Memahami Laporan Keuangan*. Jogjakarta: Penerbit Andi.
- Fadlillah, N. 2006. "Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Jakarta Pondok Kopi Dengan Metode Balanced Scorecard". *Skripsi Tidak Dipublikasikan*, Program Sarjana Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Harnanto, 1992. *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi ke-2. BPF E . Yogyakarta.
- Hargreaves, I., 2011. *School of Performance and Cultural industries*. Dalam Jurnal *Justin O'Connor*. The University of Leeds University of Leeds. Welsh - England
- Herlina, E. 2004. "Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pengukuran Komprehensif pada Perusahaan jasa (Studi Kasus Rumah Sakit Roemani)" *Skripsi Tidak Dipublikasikan*, Program Sarjana, Universitas Diponegoro.
- Henry. 2004."Analisis Penilaian Kinerja Usaha PT BRI (Persero) Sebelum dan Sesudah Tahun 1998 Yang Diukur Dengan Balanced Scorecard".*Tesis ini Tidak Dipublikasikan*, Program Magister Akuntansi, Universitas Diponegoro.
- Horne, V. dan James C. dkk. 1997. *Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan*. Jakarta : Salemba 4.
- Hoque, Z. dan Wendy, J. 2000. "Linking Balanced Scorecard Measure to Size and Market Factor : Impact on Organization Performance". *Journal of Management Accounting Review*. Vol 12.
- Ikhsan, A. dan Sutopo. 2003. "Implementasi Konsep Balanced Scorecard (BSC) Bagi Small and Medium Business di Indonesia: Suatu Tinjauan Teoritis", *EKOBIS* , Vol 4, No.1.
- Indriantoro, N. dan Supomo, B. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*, edisi satu. Yogyakarta: BPF E. K
- Indriantoro, 2001. Balance Scorecard. *Bahan Seminar Program Magister Manajemen STIE Perbanas Jakarta*.
- Jo Foord, 2008. *Strategi untuk Industri Kreatif*. Dalam *Industri Kreatif Journal Volume 1 Nomor 2* © 2008 Akal Ltd.
- Kaplan, Robert S. & David P Norton. (1992). *The Balance Scorecard Measure that Drives Performance*. Harvard Business Review. Boston United States of America: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. dan David P Norton, 1996. *The Balancing Scorecard Translating Strategy into Action*. Edisi satu. Boston: United States of America Harvard Business School Press.

Kaplan, R. dan D. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, edisi satu. United States Of America : Harvard Business School Press.

Mulyadi, 2001. *Balance Scorecard, Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta. Salemba Empat.

Nazir, 1985. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Jakarta.

Riyanto dan Bambang, 1995. *Manajemen Keuangan*. Edisi Empat. Yogyakarta. BPF

[Wuisman, .J.J.J.M., 1991. Metode Penelitian Ilmu Sosial. Atas kerjasama Antara Pusat Pengembangan Ilmu-Ilmu Sosial \(PPIIS\) dengan Proyek Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Brawijaya – Universitas Leiden.- Negara Belanda.](#)