

## Analisis strategi ekonomi kreatif KZ Studio berbasis gambar digital menuju *niche market*

<sup>1)</sup>Reny Andriyanty, <sup>2)</sup>M. Nibrasy Rafiq, <sup>3)</sup>Tagor Rambey

<sup>1,3)</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Institut Bisnis dan Informatika (IBI) Kosgoro 1957

<sup>2)</sup>Owner & Direktur Kreatif KZ Studio

Email: [reny\\_andriyanty@ibi-k57.ac.id](mailto:reny_andriyanty@ibi-k57.ac.id)

### Abstrak

KZ Studio adalah bisnis pemula terkategori ekonomi kreatif. Bisnis ini adalah layanan pesanan atas gambar karakter empat dimensi yang pembuatan sesuai permintaan konsumen luar negeri. Konsumen luar negeri mayoritas dari Kanada. Analisis atas *competitive profile matrix* menunjukkan angka 3,11. Angka ini jika dibandingkan nilai *competitive profile matrix* kompetitor bisnis sejenis (3,24), maka bisnis KZ Studio masih harus dikembangkan. Berdasarkan hal tersebut, diperlukan strategi bisnis untuk dapat bersaing. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi strategi bisnis yang harus dilakukan oleh KZ Studio agar dapat bersaing baik dipasar lokal maupun internasional. Metode penelitian adalah deskriptif. Data kualitatif diperoleh dengan metode Delphy. Analisis data menggunakan metode SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis *external factor evaluation* (EFE) menunjukkan skor 3,09 dan nilai *internal factor evaluation* (IFE) adalah 2,50. Nilai tersebut jika dicocokkan dengan IE Matrix, KZ Studio berada pada wilayah "*growth & build*". Atas dasar tersebut, KZ Studio harus memiliki strategi khusus untuk tumbuh dan berkembang. Rekomendasi strategi yang harus dilakukan KZ Studio adalah membuat gambar sesuai keinginan konsumen, membuat gambar karakter yang bernilai seni tinggi, meningkatkan citra karakter secara artistik dan etis, mengembangkan gambar karakter pada teknologi VR dan mengembangkan produk menjadi *brand image* perusahaan. Keterbatasan penelitian adalah pada keluasan lingkup penelitian. Penelitian ini berkontribusi pada upaya duplikasi strategi bagi bisnis-bisnis *start up* sejenis yang dirintis oleh generasi muda Indonesia.

**Kata Kunci:** KZ Studio, Gambar Karakter, Digital, Strategi Bisnis

### Abstract

KZ Studio is a startup business categorized as a creative economy. The business is a bespoke service for digitally based four-dimensional character drawings made on demand by overseas customers. The overseas customers are mostly from Canada. Analysis of the competitive profile matrix showed a score of 3.11. If this number was compared to the competitive profile matrix value of similar business competitors (3.24), then KZ Studio's business still has to be developed. Based on these issues, a business strategy needs to be in place in order to be competitive. The purpose of this research was to identify the business strategies in both local and international markets. The research method was descriptive. Qualitative data was obtained using the Delphy method. Data analysis used the SWOT method. The results showed that the external factor evaluation (EFE) analysis showed a score of 3,09 and the internal factor evaluation (IFE) value was 2,50. These values if matched with the IE Matrix, KZ Studio was located in the "growth & build" area. On the above basis, KZ Studio should have specific strategies to grow and develop. Strategic recommendations for KZ Studio are to create images according to the consumer's wishes, create character images with high artistic value, improve character images artistically and ethically, develop character images in VR technology and develop products into the company's brand image. The limitation of the research was the breadth of the scope of the research. This research contributes to the duplication of strategies for similar start-up businesses pioneered by Indonesia's young generation.

**Keywords:** KZ Studio, Character drawing, digital, Business strategy.

## Pendahuluan

Indonesia dianugerahi dengan kekayaan sumber daya manusia dan keanekaragaman warisan budaya. Dukungan sumber daya dan kreativitas tidak terbatas menjadi modal dasar dalam mengembangkan perekonomian bangsa. Ekonomi kreatif memiliki potensi besar dalam penerimaan domestik bruto Indonesia, meningkatkan daya saing bangsa serta meraih keunggulan secara global (Marlinah, 2019; Kurniawati, 2013). Ekonomi kreatif adalah konsep “bakat” baru yang mampu mengubah pola pikir masyarakat melalui ide kreatif sehingga menghasilkan nilai tambah ekonomi baru sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat itu sendiri (Aziz, 2017). Dan dapat menjadi alternatif baru sumber pendapatan nasional selain sumber daya alam (Wahyuningsih & Satriani, 2019). Tercatat nilai ekspor produk kreatif Indonesia sampai tahun 2019 mencapai 22,07 juta US\$. Nilai tambah yang diperoleh dari perkembangan ekonomi kreatif ini terutama terjadi dalam penyerapan tenaga kerja dan nilai ekspor. Salah satu sub-sektor ekonomi kreatif yang berkontribusi dalam pendapatan nasional adalah seni rupa. Berdasarkan data Laporan Tahun 2019 Badan Ekonomi Kreatif Indonesia, terlihat tren yang semakin meningkat. Data rinci mengenai perkembangan sub-sektor seni rupa dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.** Perkembangan angka penyerapan tenaga kerja dan nilai ekspor sub-sektor seni rupa Indonesia tahun 2015-2018.

Tahun	Jumlah Penyerapan Tenaga kerja (orang)	Nilai Ekspor (juta US\$)
2015	40.320	3.035,70
2016	46.612	3.019,90
2017	49.623	3.079,66
2018	47.755	3.394,13

Sumber: (Badan ekonomi kreatif Indonesia, 2020)

Seni rupa adalah kristalisasi ide ataupun daya khayal seseorang yang diekspresikan dalam bentuk titik, garis, bentuk, cahaya, warna, tekstur, massa, ruang dan isi menjadi suatu kesatuan desain visual yang indah menurut orang lain. Salah satu bentuk seni rupa bernilai tinggi adalah lukisan, karikatur, kaligrafi, dan mozaik. Produk seni rupa yang indah akan menimbulkan perasaan bahagia, suasana menyenangkan, menimbulkan energi positif bagi orang yang menikmati karya seni tersebut. Efek inilah yang menyebabkan suatu karya seni memiliki nilai ekonomi yang tinggi (Aziz, 2017).

Revolusi industri 4.0 yang mendorong perkembangan pesat dibidang informasi teknologi dan digitalisasi menjadi peluang besar dalam pengembangan ekonomi kreatif dibidang seni rupa dimana seluruh sendi masyarakat sudah memanfaatkan media digital (Rachman, 2019). Perkembangan ini mendorong pesat ter bukaan dan pemanfaatan atas akses informasi, peluang pasar dan *transfer knowledge* dari berbagai *website*. Potensi ini banyak dimanfaatkan oleh generasi muda Indonesia yang produktif dan kreatif pada rentang usia 25 sampai 44 tahun (Badan Pusat Statistik Republik Indonesia, 2021; Monica, 2021; Reza & Hermawansyah, 2019).

Salah satu pelaku bisnis pemula ekonomi kreatif sub-sektor seni rupa digital adalah KZ Studio. Produk bisnisnya adalah gambar detail mengenai profil manusia dan binatang dalam bentuk digital. Berikut adalah contoh produk yang dihasilkan bisnis ini:



**Gambar 1.** Produk gambar digital KZ Studio  
Copyright ©IBI Kosgoro 1957

KZ Studio berdiri pada bulan April 2019 atas rekomendasi kolega pendirinya melalui grup Line. Pendiri bisnis memiliki hobi menggambar animasi. Kemampuan menggambar secara digital dilakukan secara otodidak. Hobi awal suka menggambar kemudian semakin berkembang setelah bergabung dalam komunitas grup desain karakter. Setiap pesanan memiliki spesifikasi tertentu sesuai permintaan konsumen. Rata-rata waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan satu pesanan adalah 2 minggu sampai 2 bulan tergantung pada tingkat kerumitan gambar. Kendala utama yang dihadapi pemilik bisnis ini adalah generasi orang tua yang belum paham bahwa bisnis ini dapat dijadikan sumber pendapatan. Sehingga aktivitas menggambar dianggap membuang waktu dan tidak produktif.

Diawal pendirian bisnis, konsumen berasal dari Indonesia, namun sejak bulan Oktober, sudah banyak konsumen luar negeri yang membeli *character sheet* untuk

pengembangan program *game*. Konsumen terbesar berasal dari Kanada. Permintaan masuk berasal dari *marketplace* luar negeri seperti *sketchmob.com.*, *artistandclients.com* dan *Fiverr.com*. Saat ini mulai bulan Oktober 2021, bisnis ini sudah fokus ke *niche market character sheet*. Sampai saat ini nilai kapitalisasi KZ Studio sudah mencapai seratus sepuluh juta rupiah. Berdasarkan analisis kompetisi antar bisnis sejenis antara KZ Studio dengan kompetitornya yang didasarkan pada penilaian konsumennya, KZ Studio kalah kompetitif. Skor KZ Studio bernilai 3,11 sedangkan skor kompetitornya adalah 3,24. Penilaian *competitive profile matrix* didasarkan pada faktor kualitas gambar, keunggulan harga bersaing, loyalitas konsumen, dan peluang ekspansi global (Andriyanty & Wahab, 2019). Data rinci mengenai analisis kompetisi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 2.** Competitive profile matrix KZ Studio

Critical Success Factors	KZ Studio	Kompetitor
Kualitas gambar	3,21	3,34
Keunggulan harga bersaing	2,93	3,14
Loyalitas konsumen	3,28	3,28
Ekspansi global	3,03	3,21
Rata-rata	3,11	3,24

Sumber: Data primer diolah (2023).

Melalui pendekatan *triple helix* antara akademisi, bisnis dan pemerintah. Peran cendekiawan perguruan tinggi dalam pengembangan ekonomi kreatif adalah menumbuhkan kreativitas, ide-ide baru serta mengembangkan lingkungan ekonomi yang

menciptakan nilai tambah ekonomi dan sosial bagi pembangunan bangsa (Sulastri & Dilastri, 2015). Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa KZ Studio untuk dapat memenangkan persaingan dipasar global harus menggunakan strategi bisnis. Sehingga diperlukan suatu strategi bersaing yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif dari waktu ke waktu (Indrajit, 2002). Melalui pendekatan *triple helix* antara akademisi, bisnis dan pemerintah. Peran cendekiawan perguruan tinggi dalam pengembangan ekonomi kreatif adalah menumbuhkan kreativitas, ide-ide baru serta mengembangkan lingkungan ekonomi yang menciptakan nilai tambah ekonomi dan sosial bagi pembangunan bangsa (Sulastri & Dilastri, 2015). Strategi pengembangan ini juga menjadi keunggulan bersaing di pasar global (Rahmidani, 2015). Berdasarkan pembahasan tersebut diatas, maka diperlukan penelitian untuk mengkaji strategi bisnis yang harus dilakukan KZ Studio.

## Tinjauan Pustaka

### Ekonomi Kreatif

Ekonomi kreatif didefinisikan sebagai pengembangan potensi manusia berupa kekayaan intelektual yang didukung oleh kreativitas, talenta, dan keahlian spesifik, menjadi suatu produk/jasa yang bernilai ekonomi tinggi (Kurniawati, 2013). Ekonomi kreatif adalah konsep ekonomi di era baru seiring dengan revolusi Industry 3.0. Perkembangan ini ditopang oleh kemajuan bidang teknologi informasi, kreativitas, ide, gagasan, daya inovasi dan *stock of knowledge* sumber daya manusia (Musta'in et al., 2022). Ekonomi kreatif adalah proses menghasilkan barang dan jasa yang sumber dayanya adalah bakat, keahlian, kreativitas yang menjadi kekayaan intelektual (Nur Azizah, 2017). Dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir, ekonomi kreatif menjadi daya ungkit yang berpotensi besar dalam perekonomian Indonesia dan berbasis sumber daya lokal yang dapat ter baharukan seiring perkembangan teknologi informasi.

Sumber penggerak dari ekonomi kreatif adalah periklanan, televisi dan radio, arsitektur, kerajinan tangan, pasar seni dan lelang barang seni, desain, Fashion, video film dan fotografi, musik, permainan interaktif, musik, seni pertunjukkan, penerbitan dan percetakan, layanan jasa digital, komputer dan piranti lunak, serta hasil riset dan pengembangan mutakhir (Kurniawati, 2013). Produk dan jasa seni, sebagai salah satu sumber ekonomi kreatif, menjadi potensi yang besar bagi bangsa Indonesia untuk dikembangkan. Seni, budaya dan keberagamannya adalah *endowment factor* bagi bangsa Indonesia. Seni dimaknai sebagai ekspresi atas kejujuran, cerminan dan ungkapan jiwa seseorang yang dituangkan dalam berbagai media yang dapat dinikmati dan dipahami orang lainnya. Seni adalah sumber perkembangan kebudayaan yang menjadi faktor penting terbentuknya integritas dan kreativitas kultur baik secara sosial maupun individual (Aziz, 2017). Dalam kajian ekonomi kreatif, seni dapat menciptakan nilai tambah secara ekonomi, sosial, budaya dan lingkungan. Potensi ekonomi dari penciptaan nilai tambah dari bidang seni ini berasal dari dalam dan luar negeri. Peluang pasar luar negeri berasal dari Eropa, Asia, Amerika, dan Afrika (Kurniawati, 2013). Seiring meningkatnya peluang pasar dan besarnya potensi kreativitas seni budaya bangsa Indonesia maka diperlukan semua upaya agar daya cipta dan rancang seni generasi muda Indonesia, semakin meningkat (Asrarudin, 2021; Aziz, 2017; Marlinah, 2019; Reza & Hermawansyah, 2019; Sulastri & Dilastri, 2015).

Peluang ekonomi dari bidang seni dipasar global harus ditunjang dengan digitalisasi karya seni. Peluang besar muncul dimana pihak manajerial yang mengolaborasikan seni kedalam bisnis mereka (Meisiek & Barry, 2018). Saat ini para pelaku bisnis sudah mengalihkan bisnisnya ke platform digital, sehingga menciptakan *digitalpreneur* yang kreatif dan inovatif (Marlinah, 2019). Melalui digitalisasi produk seni, maka akan meningkatkan peluang bisnis, pasar baru dan mendorong penciptaan pengusaha-pengusaha muda di Indonesia (Musta'in et al., 2022). Digitalisasi produk seni, menjadi prioritas pemerintah dalam penguatan struktur ekonomi kreatif. Upaya yang dilakukan adalah dengan peningkatan kualitas infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi bagi para pelaku ekonomi kreatif. Dan program ini sudah dikembangkan sejak tahun 2015 (Swastuti & Pudjiarti, 2021; Badan Ekonomi Kreatif Indonesia, 2020). Digitalisasi menjadi hal penting dalam pengembangan bisnis kreatif terutama bisnis skala mikro, kecil dan menengah (Yang et al., 2023; Chehri et al., 2021; Hansen & Bøgh, 2021). Sehingga digitalisasi bisnis menjadi upaya mandatori bagi bisnis (Davison et al., 2023; Daxhammer et al., 2019) dimana hal ini menjadi penopang kinerja finansial bagi bisnis pertunjukkan (di Gangi et al., 2023). Proses internalisasi bisnis dengan digital ini memerlukan strategi khusus, utamanya dalam transformasi bisnis (Tortora et al., 2021; Fitriasari, 2020; Goerzig & Bauernhansl, 2018). Studi yang dilakukan pada UMKM Batik menunjukkan bahwa teknologi akan mendorong daya saing bisnis itu sendiri (Meutia & Ismail, 2012). Digitalisasi bisnis juga mendukung pengembangan model bisnis melalui pengembangan lini produk/jasa kearah yang berorientasi pada preferensi konsumen (Wiechmann et al., 2022; Alshawaaf & Lee, 2021; de Oliveira & Cortimiglia, 2017). Pengembangan bisnis kearah digital bagi pelaku ekonomi kreatif skala mikro, kecil dan menengah di Indonesia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap operasi bisnis, manajerial dan penentuan strategi bisnis (Hadi Putra & Santoso, 2020).

### Strategi Pengembangan Ekonomi Kreatif

Kontribusi positif bisnis ekonomi kreatif memerlukan dukungan berbagai pihak (Nguyen et al., 2023; Hadi & Supardi, 2020; Marlinah, 2019; Kato & Charoenrat, 2018; Ginting, 2017; Nuraini & Nasri, 2017; Sulastri & Dilastri, 2015). Pendidikan tinggi berperan penting dalam analisis strategi bisnis yang mengarah pada penciptaan nilai tambah agar bisnis dibidang seni dapat bersaing secara global. Terlebih lagi terhadap ekonomi kreatif bidang seni yang masih berskala mikro kecil. Strategi khusus diperlukan bagi pelaku UMKM pemula untuk dapat melakukan multinasional bisnis (Vanninen et al., 2022; Andriyanty, 2021; Andriyanty et al., 2020).

Kendala utama dalam ekonomi kreatif pada bisnis skala mikro, kecil dan menengah adalah rendahnya kesadaran untuk melakukan inovasi produk/jasa (Amelia, 2016; Swasty, 2015). Strategi peningkatan kesadaran berinovasi memerlukan suatu ekosistem terstruktur sehingga mampu mendorong daya saing bisnis UMKM (Scaringella & Radziwon, 2018; Xu et al., 2018). Asian Development Bank menyatakan bahwa bisnis mikro, kecil dan menengah memegang peran penting dalam perekonomian di Asia. Namun kendala yang dihadapi adalah kurangnya infrastruktur informasi dan kurangnya penguasaan teknologi informasi. Kondisi tersebut membutuhkan strategi khusus yang dinamis untuk dapat mengembangkan bisnis dengan skala kecil dan menengah (Heider et al., 2021; Yoshino & Taghizadeh-Hesary, 2016). Strategi menjadi faktor kunci keberlangsungan bisnis skala kecil terutama di masa pandemi covid-19 (Kornelius et al., 2020). Penerapan strategi bisnis

yang tepat meningkatkan efisiensi produksi (Jamaludin, 2021) sehingga secara signifikan berpengaruh terhadap keuntungan (Omsa, 2017). Penerapan strategi bisnis yang berbasis sumber daya menjadi sangat penting bagi bisnis skala kecil (Meeting of the OECD Council at Ministerial Level, 2017). Penelitian di Thailand menunjukkan bahwa dalam jangka panjang kapabilitas inovasi sumber daya manusia bagi bisnis kecil dan menengah, menjadi signifikan terhadap kinerja bisnisnya melalui faktor kapabilitas inovasi dan keunggulan kompetitif (Wongsansukcharoen & Thaweepaiboonwong, 2023). Terutama bagi bisnis pemula dalam platform *e-commerce* berbasis digital, mempertahankan keunggulan bersaing cukup sulit terkait besarnya daya kompetisi. Terkait hal tersebut diperlukan strategi bisnis yang spesifik (Andriyanty & Lestari, 2022; Handayani & Mahendrawathi, 2019). Setiap bisnis kecil/ menengah harus senantiasa menerapkan model bisnis baru untuk menghasilkan nilai dan membentuk lingkungan bisnis yang juga baru (Ragazou et al., 2022).

Perancangan strategi bisnis bagi bisnis banyak dilakukan dengan metode SWOT analisis. Terutama bagi bisnis pada skala mikro, kecil dan menengah. Analisis yang dilakukan di Austria, pada pelaku bisnis *software* skala kecil lebih statis dalam memandang faktor endogen dalam penerapan strategi bisnis dibanding bisnis skala besar pada sektor yang sama. Sehingga perlu pembentukan strategi khusus kembali perencanaan strategis (Bernroider, 2002). Analisis strategi terhadap bisnis seni rupa yang dilakukan dengan metode 4P menunjukkan bahwa seni rupa adalah produk/jasa spesial berupa hasil kreativitas manusia yang dapat bernilai bagi orang lain sehingga dapat menghasilkan keuntungan. Untuk dapat memiliki nilai tersebut, diperlukan strategi produk, strategi penentuan harga yang tepat, promosi serta media distribusi yang tepat (Aziz, 2017; Nur Azizah, 2017).

### **Metode, Data dan Analisis**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Penelitian dilakukan dari bulan September 2022 sampai bulan Desember 2022. Responden penelitian adalah pihak internal (pemilik *KZ Studio*), pihak eksternal (melibatkan 7 konsumen *KZ studio*) dan tim panel ahli. Analisis penelitian ini adalah analisis SWOT. Analisis ini dilakukan dengan menentukan faktor eksternal dan internal dari setiap bisnis yang dianalisis. Analisis ini terdiri atas tiga tahap berupa tahap penginputan, tahap pencocokan dan tahap penentuan strategi (David, 2011). Kegiatan analisis data terbagi atas tiga kegiatan, yaitu:

- 1) Tahap penginputan dilakukan dengan teknik Delphi yang melibatkan pihak pemilik dan konsumen *KZ Studio* serta panel kelompok ahli. Kegiatan ini adalah mengidentifikasi faktor kunci eksternal (EFE) dan internal (IFE). Langkah kegiatan yang dilakukan adalah:
  - Pemilik & konsumen *KZ Studio* diwawancara untuk mendapatkan faktor kunci yang mempengaruhi bisnisnya.
  - Mengidentifikasi faktor-faktor eksternal dan internal paling penting.
  - Memilih konsumen kunci untuk mengisi kuesioner yang dikirim.
  - Melakukan *review* dengan panel ahli terkait rangkuman hasil kuesioner.
  - Penetapan rangking atas semua faktor yang dianggap terbaik. Dan proses ini adalah interaktif sampai tim panel ahli menyatakan semua faktor sudah benar.
  - tahapan lanjutan adalah melakukan uji pembobotan atas semua faktor yang teridentifikasi. Uji yang dipakai adalah metode *rank reciprocal method*.

- Seluruh faktor eksternal dan internal kunci teridentifikasi maka dihasilkan data EFE dan IFE. Pengujian kelayakan serta reliabilitas faktor kunci menggunakan *content validity test*. Tes ini menggunakan uji Kaiser-Meyer-Olkin *Measures of sampling adequacy test* (Hendryadi, 2017; Lawshe, 1975; Mohajan, 2017; Yaghmaei F., 2003). Item menjadi valid jika nilai Kaiser-Meyer-Olkin *measures of sampling adequacy test* bernilai lebih besar dari nilai 0,5. Untuk pengujian keandalan faktor-faktor kunci baik eksternal maupun internal digunakan tes *cronbach-alpha*. Dan faktor kunci dinyatakan reliabel bila nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,7.
- 2) Tahap penyesuaian. Setelah seluruh faktor kunci dinyatakan valid dan reliabel, tahapan lanjutan tahap *matching stage* dengan menggunakan teknik *IE Matrix*. Setelah diketahui posisi bisnis KZ Studio berada pada bagian tertentu dan dinyatakan jatuh pada wilayah “bisnis dikembangkan” maka analisis berikutnya dilakukan analisis TOWS untuk mendapatkan rekomendasi strategi spesifik.
- 3) Analisis terakhir dalam analisis SWOT adalah penentuan *quantitative strategic planning matrix* (QSPM) dimana, konsumen dan pemilik bisnis memberikan nilai atas ketertarikan mereka atas setiap strategi yang tersedia untuk mencari rekomendasi urutan strategi terbaik.

Analisis lingkungan eksternal, didasarkan pada variabel teknologi, persaingan, ekonomi dan sosial budaya. Secara rinci data terkait faktor eksternal secara rinci dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3.** Faktor kunci berdasarkan variabel lingkungan eksternal

Variabel	Faktor eksternal kunci
Kekuatan teknologi	1. Kebutuhan tinggi industri teknologi <i>game</i> 2. Pasar global yang terbuka lebar 3. Perkembangan teknologi VR 4. Peralatan menggambar digital
Kekuatan Kompetisi	1. Daya kreativitas menggambar 2. Persaingan bisnis sejenis 3. Permintaan konsumen yang rumit 4. Kekhawatiran etis 5. Tren yang cepat berubah
Kekuatan ekonomi	Hasil karya seni bernilai tinggi
Kekuatan Sosial Budaya	Kekhawatiran etis

Sumber: Data primer diolah (2022).

Lingkungan internal dalam penelitian ini adalah variabel proses produksi, pemasaran, sumber daya manusia serta riset dan pengembangan. Data variabel penelitian terkait faktor internal secara rinci tertera pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.** Faktor kunci berdasarkan variabel internal

Variabel	Faktor eksternal kunci
Proses Produksi	1. Memenuhi keinginan konsumen 2. Hasil gambar bagus 3. Gambar dalam banyak dimensi 4. Detail gambar sering salah
Pemasaran	1. Peluang menjadi <i>brand</i> /logo bisnis 2. Penggemar anime

Sumber Daya Manusia	1. Gambar memiliki daya tarik emosional 2. Membutuhkan waktu lama 3. Menyebabkan kejenuhan
Riset dan Pengembangan	Permintaan konsumen yang sulit diprediksi

Sumber: Data primer diolah (2022).

Seluruh faktor kunci dikategorikan sebagai peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan maka perlu dianalisis validitas dan reliabilitas untuk setiap faktor, agar dapat dinyatakan sesuai dengan variabelnya masing-masing. Berdasarkan analisis validitas dan reliabilitas atas faktor yang dianalisis diperoleh nilai KMO lebih besar dari 0,5. Nilai *cronbach alpha* lebih dari 0,6 dan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 Nilai tersebut menunjukkan bahwa semua faktor valid dan reliabel (Hendryadi, 2017;Kowsalya, Lakshmi, & Suresh, 2012). Sehingga analisis SWOT dapat dilanjutkan. Data rinci penjelasan keterangan diatas dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.** Hasil uji *face validity & realibility* atas faktor

Key Factors	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	Sig.	Realibility Test Cronbach's Alpha
Peluang	0,619858564552341	1,23115153144257E-06	0,767608397096334
Ancaman	0,692454927120818	2,53871895733887E-07	0,769550748752083
Kekuatan	0,619858564552341	1,23115153144257E-06	0,767608397096334
Kelemahan	0,783708433307285	0,0000387929365912416	0,806286649393154

Sumber : Data primer diolah (2023)

### Pembahasan

Analisis kekuatan eksternal (EFE) dilihat dari faktor peluang dan ancaman. Nilai skor analisis EFE adalah 3,09. Hal ini menandakan bahwa daya respons KZ Studio terkait persaingan dan lingkungan eksternalnya diatas rata-rata. Peluang utama yang dimiliki KZ Studio adalah kemampuan dan bakat menggambar dengan indah. Bakat atau talenta ini tidak dimiliki semua orang. Peluang besar kedua adalah produknya dibutuhkan oleh industri *game online*. Tantangan terbesar adalah banyaknya pesaing di internet dan peralatan komputer yang semakin mahal. Data rinci mengenai peluang dan tantangan yang teridentifikasi bagi KZ Studio dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 6.** Analisis faktor peluang dan ancaman KZ Studio

No	Faktor	Bobot	Skor	Nilai
<b>Peluang</b>				
1	Tidak banyak orang yang dapat menggambar karakter	0,34	3	1,02
2	Banyak dibutuhkan industri teknologi <i>game</i>	0,09	3	0,26
3	Hasil seni dapat bernilai tinggi	0,04	4	0,17
4	Pasar internasional terbuka lebar	0,06	4	0,23
5	Perkembangan teknologi VR	0,03	2	0,07
<b>Tantangan</b>				
1	Banyak pesaing	0,17	3	0,51
2	Permintaan gambar aneh & rumit dari konsumen	0,07	3	0,20
3	peralatan komputer yang semakin mahal	0,11	4	0,46
4	Tren yang cepat berubah	0,04	2	0,08
5	Kekhawatiran etis	0,05	2	0,10
Rata-rata				3,09

Sumber: Data primer diolah (2023)

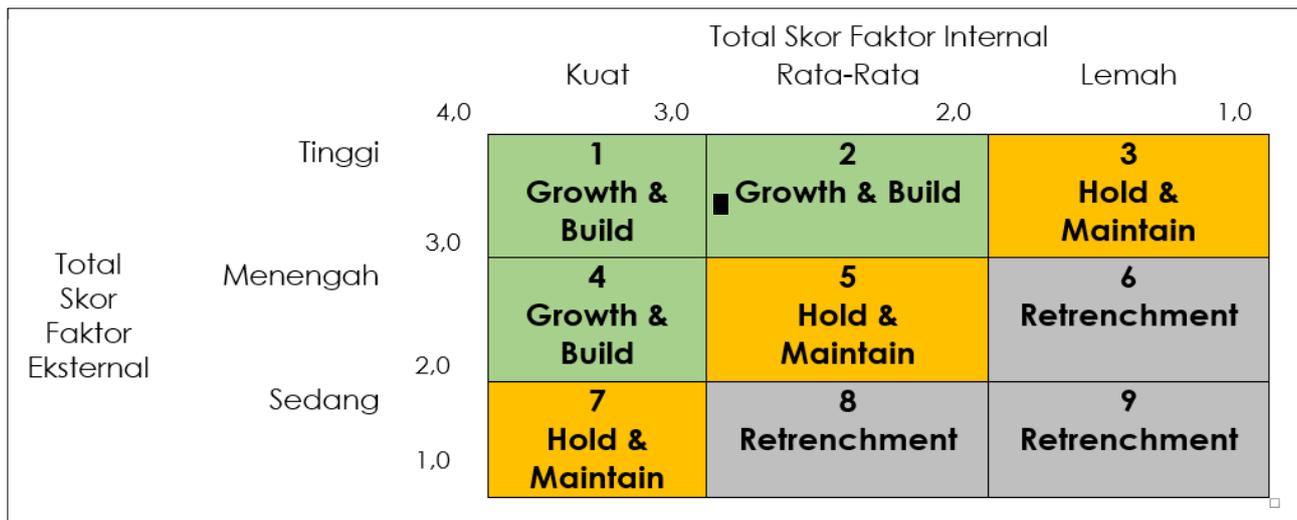
Analisis faktor internal (IFE) menunjukkan bahwa produk KZ Studio memiliki peluang kekuatan dan kelemahan minor dimana nilai totalnya adalah 2,50. Kekuatan terbesar produk KZ Studio adalah peluang produk menjadi *brand/logo/image* perusahaan/bisnis. Kekuatan lainnya adalah produk memiliki daya tarik emosional bagi konsumen. Kelemahan utama KZ Studio terbesar adalah permintaan konsumen terkait kerumitan gambar yang sulit diprediksi sehingga *creator* memerlukan waktu untuk riset dan observasi. Kelemahan berikutnya adalah gambar KZ Studio digemari secara terbatas pada penggemar anime. Data rinci mengenai nilai faktor internal KZ Studio dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 7.** Analisis faktor kekuatan dan kelemahan KZ Studio

No	Faktor	Bobot	Skor	Nilai (bobot x skor)
<b>Kekuatan</b>				
1	Mewujudkan keinginan konsumen	0,03	4	0,14
2	Hasilnya bagus & Kreatif	0,09	3	0,26
3	Memiliki daya tarik emosional	0,11	3	0,34
4	Gambar dalam banyak dimensi	0,05	4	0,20
5	Dapat menjadi <i>image brand/merek</i>	0,17	3	0,51
<b>Kelemahan</b>				
1	Segmen terbatas pada penggemar anime	0,06	2	0,11
2	Waktu menggambar lama	0,04	2	0,09
3	Detail gambar sering salah	0,07	2	0,14
4	tingkat kesulitan gambar tidak dapat diprediksi	0,34	2	0,68
5	Jenuh dan tidak fokus	0,04	1	0,04
Rata-rata				2,50

Sumber : Data primer diolah (2023)

Analisis tahap penginputan diatas menunjukkan bahwa skor nilai untuk EFE adalah 3,09 dan skor nilai untuk IFE adalah 2,50. Tahap selanjutnya adalah tahap pencocokan. Pada tahap ini, digunakan tabel IE (Internal-External). Setelah pencocokan maka disimpulkan bahwa KZ Studio berada pada wilayah “tumbuh dan berkembang”. Posisi tersebut dapat dilihat pada grafik berikut:



**Gambar 2.** Posisi KZ Studio pada tahap pencocokan dengan tabel IE.

Keterangan: tanda ■ menunjukkan wilayah keputusan bisnis KZ Studio.

Rekomendasi tahap pencocokan yang menunjukkan bahwa KZ Studio perlu dikembangkan menentukan strategi generik bagi KZ Studio. Strategi umum yang harus dilakukan adalah strategi Intensif berupa penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Strategi umum berikutnya yang dapat dilakukan adalah integrasi. Strategi Integrasi yang dapat dilakukan adalah integrasi ke hilir, integrasi ke hulu atau integrasi horizontal.

Rekomendasi strategi spesifik bagi KZ Studio dapat dihasilkan dengan analisis TOWS. Berdasarkan analisis TOWS, dihasilkan kombinasi antar faktor kunci. Data rinci mengenai hal tersebut adalah sebagai berikut:

a. *Strength-Opportunity Strategy*

1. Tidak banyak orang yang dapat menggambar karakter yang mewujudkan keinginan konsumen.
2. Hasilnya bagus & kreatif sehingga dapat menjadi hasil seni bernilai tinggi.
3. Memiliki daya tarik emosional yang seiring dengan perkembangan teknologi VR.
4. Gambar dalam banyak dimensi yang banyak dibutuhkan industri teknologi.
5. Dapat menjadi *brand image* terkait peluang pasar yang terbuka lebar.

b. *Strength-Threat Strategy*

6. Segmen terbatas pada penggemar anime dapat diperluas pada pasar internasional yang terbuka lebar.
7. Waktu menggambar lama berkaitan dengan hasil seni yang bernilai tinggi.
8. Detail gambar sering salah namun tidak banyak yang dapat menggambar karakter.
9. Tingkat kesulitan gambar yang tidak dapat diprediksi karena perkembangan teknologi VR.
10. Jenuh dan tidak fokus karena banyak dibutuhkan industri teknologi.

c. *Weakness-Opportunity Strategy*

11. Dapat mewujudkan keinginan konsumen yang permintaan gambar aneh & rumit.
12. Hasilnya bagus & kreatif sehingga dapat menjawab tren yang cepat berubah
13. Memiliki daya tarik emosional yang meminimalisir kekhawatiran etis
14. Gambar dalam banyak dimensi yang banyak dibutuhkan industri teknologi
15. Dapat menjadi *brand image* untuk menghadapi banyak pesaing.

d. *Thread-Weakness Strategy*

16. Segmen terbatas pada penggemar anime berkaitan dengan tren yang cepat berubah.
17. Waktu menggambar lama dan peralatan komputer yang semakin mahal.
18. Detail gambar sering salah karena permintaan gambar aneh dan rumit.
19. Tingkat kesulitan gambar yang tidak dapat diprediksi dan kekhawatiran etis.
20. Jenuh dan tidak fokus karena banyak pesaing.

Rekapitulasi strategi spesifik berdasarkan analisis TOWS adalah sebagai berikut:

- 1) Tidak banyak orang yang dapat menggambar karakter yang mewujudkan keinginan konsumen. Detail gambar sering salah namun tidak banyak yang dapat menggambar karakter. Dapat mewujudkan keinginan konsumen yang permintaan gambar aneh & rumit. Detail gambar sering salah karena permintaan gambar aneh dan rumit.

**Strategi 1:** Membuat gambar sesuai keinginan konsumen.

2) Hasilnya bagus & kreatif sehingga dapat menjadi hasil seni bernilai tinggi. Waktu menggambar lama berkaitan dengan hasil seni yang bernilai tinggi.

**Strategi 2:** Membuat gambar karakter yang bernilai seni tinggi.

3) Memiliki daya tarik emosional yang seiring dengan perkembangan teknologi VR. Tingkat kesulitan gambar yang tidak dapat diprediksi karena perkembangan teknologi VR. Gambar dalam banyak dimensi yang banyak dibutuhkan industri teknologi. Jenuh dan tidak fokus karena banyak dibutuhkan industri teknologi. Jenuh dan tidak fokus karena banyak pesaing. Gambar dalam banyak dimensi yang banyak dibutuhkan industri teknologi.

**Strategi 3:** Mengembangkan gambar karakter pada teknologi VR.

4) Dapat menjadi *brand image* terkait peluang pasar yang terbuka lebar. Segmen terbatas pada penggemar anime dapat diperluas pada pasar internasional yang terbuka lebar. Dapat menjadi *brand image* untuk menghadapi banyak pesaing. Waktu menggambar lama dan peralatan komputer yang semakin mahal.

**Strategi 4:** Mengembangkan produk menjadi *brand image* perusahaan.

5) Hasilnya bagus & kreatif sehingga dapat menjawab tren yang cepat berubah. Segmen terbatas pada penggemar anime berkaitan dengan tren yang cepat berubah. Memiliki daya tarik emosional yang meminimalisir kekhawatiran etis. Tingkat kesulitan gambar yang tidak dapat diprediksi dan kekhawatiran etis.

**Strategi 5:** Meningkatkan citra karakter secara artistik dan etis.

Kelima strategi spesifik diatas, harus dianalisis oleh konsumen dan pemilik bisnis untuk penentuan urutan pelaksanaan. Tahapan kegiatan ini adalah penentuan keputusan strategi dengan *quantitative strategy planning matrix* (QSPM). Data rinci hasil QSPM dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 8.** Analisis QSPM

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Factors	Bobot	Attractive Score									
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4		Strategi 5	
		Membuat gambar sesuai keinginan konsumen		Membuat gambar karakter yang bernilai seni tinggi.		Mengembangkan gambar karakter pada teknologi VR		Mengembangkan produk menjadi <i>brand image</i> perusahaan.		Meningkatkan citra karakter secara artistik dan etis.	
		Skor	Skor X Bobot	Skor	Skor X Bobot	Skor	Skor X Bobot	Skor	Skor x Bobot	Skor	Skor X Bobot
<b>Key External Factor</b>											
<b>Peluang</b>											
1 Tidak banyak orang yang dapat menggambar karakter	0,34	4	1,23	4	1,37	3	1,16	4	1,37	4	1,30
2 Banyak dibutuhkan industri teknologi <i>game</i>	0,09	4	0,31	4	0,34	4	0,34	3	0,26	4	0,31
3 Hasil seni dapat bernilai tinggi	0,04	3	0,15	4	0,17	4	0,17	4	0,17	4	0,17
4 Pasar internasional terbuka lebar	0,06	3	0,19	4	0,23	4	0,23	4	0,23	4	0,22
5 Perkembangan teknologi VR	0,03	4	0,14	4	0,14	4	0,14	3	0,10	3	0,12
<b>Ancaman</b>											
1 Banyak pesaing	0,17	4	0,61	3,8	0,65	4	0,61	4	0,68	3	0,51
2 Permintaan gambar aneh & rumit dari konsumen	0,07	4	0,27	3,4	0,23	3	0,20	2	0,14	3	0,23
3 peralatan komputer yang semakin mahal	0,11	3	0,34	3	0,34	3	0,36	2	0,23	3	0,36
4 Tren yang cepat berubah	0,04	3	0,12	2,6	0,10	4	0,14	3	0,11	3	0,12
5 Kekhawatiran etis	0,05	3	0,17	3,2	0,16	2	0,10	2	0,10	4	0,19
<b>Key Internal Factor</b>											
<b>Kekuatan</b>											
1 Mewujudkan keinginan konsumen	0,03	4	0,14	4	0,14	4	0,12	4	0,14	4	0,13
2 Hasilnya bagus & Kreatif	0,09	4	0,34	4	0,34	4	0,34	4	0,34	4	0,32
3 Memiliki daya tarik emosional	0,11	3	0,39	3,8	0,43	4	0,43	4	0,46	3	0,39
4 Gambar dalam banyak dimensi	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,19	3	0,15	4	0,18
5 Dapat menjadi <i>image brand</i> /merk	0,17	4	0,65	4	0,68	4	0,61	4	0,68	4	0,65

Kelemahan												
1 Segmen terbatas pada penggemar anime	0,06	3	0,17	3	0,17	3	0,18	4	0,23	3	0,18	
2 Waktu menggambar lama	0,04	4	0,17	4	0,17	3	0,15	4	0,17	4	0,15	
3 Detail gambar sering salah	0,07	3	0,22	2,4	0,16	2	0,16	1	0,07	3	0,20	
4 tingkat kesulitan gambar tidak dapat diprediksi	0,34	4	1,30	3	1,02	3	1,02	3	1,02	4	1,23	
5 Jenuh dan tidak fokus	0,04	3	0,11	2,2	0,08	2	0,09	3	0,11	3	0,11	
			7,21		7,12		6,77		6,75		7,06	

Sumber: Data primer diolah (2023)

Berdasarkan analisis diatas, maka keputusan strategi yang harus dilakukan KZ Studio sesuai urutannya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 9.** Rekapitulasi QSPM

No	Strategi	Skor
1	Membuat gambar sesuai keinginan konsumen.	7,21
2	Membuat gambar karakter yang bernilai seni tinggi.	7,12
3	Meningkatkan citra karakter secara artistik dan etis.	7,06
4	Mengembangkan gambar karakter pada teknologi VR.	6,77
5	Mengembangkan produk menjadi <i>brand image</i> perusahaan.	6,75

Sumber : Data primer diolah (2023)

Membuat gambar sesuai keinginan konsumen adalah strategi pertama termasuk berusaha membuat gambar yang bernilai seni tinggi sebagai strategi kedua adalah strategi yang harus dilakukan KZ Studio. Permintaan gambar karakter umumnya berasal dari pembuat *game* luar negeri yang cenderung sangat kompleks dan detail. KZ Studio harus berupaya produknya untuk indah dipandang oleh khalayak umum. Sebagai karya seni, setiap penikmat seni akan mengharapkan keindahan yang menyenangkan jiwa. Studi pada produk Pandanus Handicraft menunjukkan bahwa produk kerajinan seni harus merespons keinginan konsumen sehingga keberlanjutan bisnis dapat terjaga dari waktu ke waktu (Nur Azizah, 2017). Karya seni harus mengutamakan isi yang menyangkut keabadian dan pengalihan pikiran menjadi Bahagia, keanggunan karya seni, desain yang khusus dan unik, memenuhi kebutuhan emosional dan menghibur konsumen. Karya seni juga harus mengandung keharmonisan, kesenangan dan kenikmatan atas karya seni itu sendiri (Farsi et al., 2018). Bisnis seni yang dikombinasikan dengan teknologi akan sesuai dengan gaya hidup manusia saat ini. Penelitian yang dilakukan di Bandung, menunjukkan bahwa potensi ekonomi kreatif seni berpeluang mendunia. Salah satu karya seni yang harus disosialisasikan sebagai suatu gelombang yang mendunia adalah “Aku Cinta Indonesia” (Maryunani & Mirzanti, 2015). Saat ini gaya hidup, khususnya generasi Z dipengaruhi oleh persepsi konsumsi, motif konsumsi, sikap serta pengalaman mereka atas suatu produk. Dan gaya hidup “cinta Indonesia” terpengaruh atas hal-hal tersebut (Andriyanty & Yunaz, 2020). Meningkatkan kesadaran generasi ini untuk memiliki gaya hidup cinta produk dalam negeri dipengaruhi oleh persepsi bahwa produk tersebut berkualitas baik, keren dan tidak murahan (Andriyanty & Dewi, 2021)juga Sehingga karya seni yang dapat memenuhi persepsi konsumen akan bernilai ekonomi tinggi. Kombinasi seni, teknologi dan gaya hidup akan memunculkan peluang bisnis baru secara berkelanjutan (Potts, 2007).

Strategi ketiga adalah meningkatkan citra gambar KZ Studio terkait isu etika dan nilai artistik. Seni merupakan proses yang dibuat dan terdiri dari penilaian, interaksi sosial dan cipta karya. Hal tersebut dapat memobilisasi investasi. Dan upaya interdisipliner yang dapat dilakukan adalah bahwa karya seni itu tervalidasi atas penilaian respons afektif dan tanggapan estetis (Kompatsiaris & Chrysagis, 2020). Nilai artistik dan etika atas karya seni

pada dasarnya tidak terbatas. Batasan berada pada integritas visi seniman pembuatnya. Visi tersebut seharusnya membuat dunia semakin indah sekaligus membentuk estetika orang lain. Sehingga seni akan mencapai moralitas yang tinggi (Berleant, 1977). Dalam perspektif Islam, dimana penduduk Indonesia beragama Islam, pengembangan ekonomi kreatif berbasis seni menggambar dipandang sebagai salah satu bentuk perwujudan kesejahteraan masyarakat. Kreativitas tersebut harus seirama dengan syariah dengan menjaga budaya, kearifan lokal dan kekayaannya tanpa mengekang kebebasan individu untuk berkreasi (Nur Azizah, 2017). Atas dasar pembahasan diatas, maka strategi KZ Studio untuk meningkatkan nilai estetika dan etika menjadi tepat.

Strategi keempat dan kelima mengharuskan KZ Studio untuk mengembangkan produk kearah teknologi *virtual reality* (VR) dan mengembangkan pasar pada *brand/logo/merek* ditingkat perusahaan. Keunikan produk KZ Studio menjadi karya unik sehingga cocok untuk dapat mendeskripsikan suatu bisnis ke pasar. Potensi besar teknologi VR dinyatakan antara tahun 2021-2028, pertumbuhannya akan mencapai 31,4 persen dan mencapai nilai 53,44 juta US\$ (Stecula, 2022). Teknologi VR adalah generasi tiga dimensi yang dipresentasikan dengan sangat unik dan membutuhkan aplikasi desain seni berkualitas tinggi (Ma, 2022).

## Kesimpulan

Rekomendasi strategi yang harus dilakukan oleh KZ Studi adalah : strategi pertama adalah membuat gambar sesuai keinginan konsumen. Strategi kedua, membuat gambar karakter yang bernilai seni tinggi. Strategi ketiga adalah meningkatkan citra karakter secara artistik dan etis. Strategi keempat adalah mengembangkan gambar karakter pada teknologi VR. Strategi kelima adalah mengembangkan produk menjadi *brand image/logo/merek* bagi perusahaan/organisasi.

Implementasi hasil penelitian ini adalah peluang kreativitas dan talenta dibidang seni seharusnya dipandang sebagai peluang baru ekonomi kreatif. Peluang ini menjadi sangat besar karena sumber daya manusia Indonesia terbiasa dengan seni dan keberagaman multikultur yang saling memperkaya. Sumber daya tidak terbatas ini seharusnya terus dikembangkan bersamaan dengan pengembangan kemampuan teknologi digital, teknologi informasi dan teknologi komunikasi. Keterbatasan penelitian adalah pada keluasan lingkup penelitian. Penelitian ini berkontribusi pada upaya duplikasi strategi bagi bisnis-bisnis *start up* bidang seni yang dirintis oleh generasi muda Indonesia.

## Referensi

- Alshawaaf, N., & Lee, S. H. (2021). Business model innovation through digitisation in social purpose organisations: A comparative analysis of Tate Modern and Pompidou Centre. *Journal of Business Research*, 125, 597–608. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.045>
- Amelia, R. (2016). *STRATEGI PENGEMBANGAN EKONOMI KREATIF BERBASIS KOMUNITAS (Studi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang Serta Komunitas Malang Creative Fusion)*. Universitas Brawijaya.
- Andriyanty, R. (2021). ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS UMKM WARTEG SEKITAR KAMPUS IBI KOSGORO 1957 JAKARTA. *Mediastima*, 27(1), 82–95.

- Andriyanty, R., & Dewi, D. U. (2021). FAKTOR-FAKTOR SOSIAL YANG MEMPENGARUHI KESADARAN GAYA HIDUP CINTA PRODUK DALAM NEGERI GENERASI MUDA INDONESIA. *Sosio Informa*, 7(01), 31–45.
- Andriyanty, R., & Lestari, D. (2022). ANALISIS STRATEGI BISNIS ONLINE SHOP HITZ\_TWINSZSHOP. *Mediastima*, 28(1), 23–41. <https://doi.org/10.55122/mediastima.v28i1.395>
- Andriyanty, R., & Wahab, D. (2019). PREFERENSI KONSUMEN GENERASI Z TERHADAP KONSUMSI PRODUK DALAM NEGERI. *ETHOS (Jurnal Penelitian Dan Pengabdian)*, 7(2), 280–296.
- Andriyanty, R., & Yunaz, H. (2020). Model Gaya Hidup Konsumen Dalam Memilih Produk Makanan Dalam Negeri. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(1), 82–95. <https://doi.org/10.30596/jimb.v21i1.4024>
- Andriyanty, R., Yunaz, H., Wahab, D., Rambey, T., & Masnang, A. (2020). Marketing Management Skill of Mangosteen Farmer. In *International Journal of Innovative Science and Research Technology* (Vol. 5, Issue 8). [www.ijisrt.com](http://www.ijisrt.com)
- Asrarudin. (2021). DAMPAK KECERDASAN EMOSIONAL DAN MODAL INTELEKTUAL PADA PRODUKTIVITAS BELAJAR ONLINE/DARING PADA MASA PANDEMI COVID-19 MAHASISWA INSTITUT BISNIS DAN INFORMATIKA KOSGORO 1957. *Mediastima*, 27(1), 1–17.
- Aziz, M. A. (2017). PRODUK SENI NUSANTARA DALAM KONTEKS EKONOMI KREATIF. *IMAJI*, 15(1), 24–36.
- Badan Ekonomi Kreatif Indonesia. (2020). *Laporan Kinerja Badan Ekonomi Kreatif Tahun 2019*.
- Badan Pusat Statistik Republik Indonesia. (2021). *Statistik E-Commerce 2021*.
- Berleant, A. (1977). Artists and Morality: Toward an Ethics of Art. *Leonardo*, 10(3), 195. <https://doi.org/10.2307/1573422>
- Bernroider, E. (2002). Factors in SWOT Analysis Applied to Micro, Small-to-Medium, and Large Software Enterprises: An Austrian Study. In *European Management Journal* (Vol. 20, Issue 5).
- Chehri, A., Zimmermann, A., Schmidt, R., & Masuda, Y. (2021). Theory and practice of implementing a successful enterprise IoT strategy in the industry 4.0 era. *Procedia Computer Science*, 192, 4609–4618. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.239>
- David, F. R. (2011). *Strategic Management. Concepts and Cases. 13th Edition*. Prentice Hall.
- Davison, R. M., Wong, L. H., & Peng, J. (2023). The art of digital transformation as crafted by a chief digital officer. *International Journal of Information Management*, 69. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102617>
- Daxhammer, K., Luckert, M., Doerr, M., & Bauernhansl, T. (2019). Development of a strategic business model framework for multi-sided platforms to ensure sustainable innovation in small and medium-sized enterprises. *Procedia Manufacturing*, 39, 1354–1362. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.322>
- de Oliveira, D. T., & Cortimiglia, M. N. (2017). Value co-creation in web-based multisided platforms: A conceptual framework and implications for business model design. *Business Horizons*, 60(6), 747–758. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.07.002>

- di Gangi, P. M., Howard, J. L., Goh, S. H., & Thatcher, J. B. (2023). Do you see what I see? A social capital perspective on microtask gig worker opportunity recognition within electronic networks of practice. *International Journal of Information Management*, 69. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102615>
- Farsi, J. Y., Mobaraki, M. H., Toghraee, M. T., & Rezvani, M. (2018). Entrepreneurial marketing in creative art based businesses. *International Journal of Management Practice*, 11(4), 448. <https://doi.org/10.1504/ijmp.2018.10014325>
- Ginting, A. M. (2017). Strategi Pengembangan Ekonomi Kreatif di Provinsi Jawa Barat. *Kajian*, 22(1), 71–84.
- Goerzig, D., & Bauernhansl, T. (2018). Enterprise Architectures for the Digital Transformation in Small and Medium-sized Enterprises. *Procedia CIRP*, 67, 540–545. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.12.257>
- Hadi Putra, P. O., & Santoso, H. B. (2020). Contextual factors and performance impact of e-business use in Indonesian small and medium enterprises (SMEs). *Heliyon*, 6(3). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03568>
- Hadi, S., & Supardi. (2020). Revitalization Strategy for Small and Medium Enterprises after Corona Virus Disease Pandemic (Covid-19) in Yogyakarta. *JOURNAL OF XI'AN UNIVERSITY OF ARCHITECTURE & TECHNOLOGY*, XII(IV). <https://doi.org/10.37896/jxat12.04/1149>
- Handayani, S. F., & Mahendrawathi, E. R. (2019). Antecedent and business process management non-technical capabilities in social media implementation for micro, small and medium enterprises: A conceptual model. *Procedia Computer Science*, 161, 1114–1121. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.223>
- Hansen, E. B., & Bøgh, S. (2021). Artificial intelligence and internet of things in small and medium-sized enterprises: A survey. *Journal of Manufacturing Systems*, 58, 362–372. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2020.08.009>
- Heider, A., Gerken, M., van Dinther, N., & Hülsbeck, M. (2021). Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises – Evidence from the German Mittelstand. *Journal of Business Research*, 130, 635–645. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.051>
- Hendryadi, H. (2017). Validitas Isi: Tahap Awal Pengembangan Kuesioner. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 2(2), 169–178. <https://doi.org/10.36226/jrmb.v2i2.47>
- Indrajit, Dr. R. E. (2002). Electronic Commerce Strategi dan Konsep Bisnis di Dunia Maya. In *Aptikom*.
- Jamaludin, M. (2021). SUPPLY CHAIN MANAGEMENT STRATEGY IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMEs) IN THE CITY OF BANDUNG, WEST JAVA. *Journal of Economic Empowerment Strategy (JEES)*, 4(2).
- Kato, M., & Charoenrat, T. (2018). Business continuity management of small and medium sized enterprises: Evidence from Thailand. In *International Journal of Disaster Risk Reduction* (Vol. 27, pp. 577–587). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2017.10.002>
- Kompatsiaris, P., & Chrysagis, E. (2020). Crafting values: economies, ethics and aesthetics of artistic valuation. In *Journal of Cultural Economy* (Vol. 13, Issue 6, pp. 663–671). Routledge. <https://doi.org/10.1080/17530350.2020.1798803>

- Kornelius, Y., Buntuang, P. C. D., & Bidin, C. R. K. (2020). Rethinking of Strategy Defending Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) During COVID-19 Pandemic. *Proceedings of International Conference on Community Development (ICCD 2020)*, 786–790.
- Kowsalya, D. N., Lakshmi, V., & Suresh, K. P. (2012). Development and Validation of a Scale to assess Self-Concept in Mild Intellectually Disabled Children. *International J. Soc. Sci. & Education*, 2(4), 2223–4934.
- Kurniawati, S. (2013). PELUANG DAN TANTANGAN EKONOMI KREATIF DALAM PEMBANGUNAN NASIONAL. *Semnas Fekon: Optimisme Ekonomi Indonesia 2013, Antara Peluang Dan Tantangan*, 48–54.
- Lawshe, C. H. (1975). A Quantitative Approach To Content Validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563–575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>
- Ma, X. (2022). Application of Virtual Reality Technology in Art Design: A Systematic Approach. In *Mobile Information Systems* (Vol. 2022). Hindawi Limited. <https://doi.org/10.1155/2022/7451891>
- Marlinah, L. (2019). MENDORONG PERTUMBUHAN EKONOMI INDONESIA MELALUI PENGUATAN SEKTOR EKONOMI DIGITALPRENEUR DAN CREATIVEPRENEUR. *IKRAITH-EKONOMIKA*, 2(1), 32–38.
- Maryunani, S. R., & Mirzanti, I. R. (2015). The Development of Entrepreneurship in Creative Industries with Reference to Bandung as a Creative City. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169, 387–394. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.324>
- Meeting of the OECD Council at Ministerial Level. (2017). *ENHANCING THE CONTRIBUTIONS OF SMEs IN A GLOBAL AND DIGITALISED ECONOMY*.
- Meisiek, S., & Barry, D. (2018). Finding the sweet spot between art and business in analogically mediated inquiry. *Journal of Business Research*, 85, 476–483. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.026>
- Meutia, & Ismail, T. (2012). The Development of Entrepreneurial Social Competence and Business Network to Improve Competitive Advantage and Business Performance of Small Medium Sized Enterprises: A Case Study of Batik Industry in Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 46–51. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.089>
- Mohajan, H. K. (2017). Two Criteria for Good Measurements in Research: Validity and Reliability. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 17(4), 59–82. <https://doi.org/10.26458/1746>
- Monica, D. (2021). *PEMETAAN PEREKONOMIAN DAN POTENSI EKONOMI KREATIF DI KOTA BANDUNG* [Jurusan Ekonomi Pembangunan]. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Musta'in, M. M., Muafiqie, H., Karman, Abd., Kalsum, U., Novita, D., Keling, M., Rahman, A., Trimulato, Khasanah, R., S, N., Utami, M. P., & Nasuka, Moh. (2022). *Ekonomi Kreatif Berbasis Digital Dan Kemandirian Masyarakat Era Society 5,0* (A. A. Seto, Ed.; First, Vol. 1). CV. Global Aksara Pers.
- Nguyen, T., Verreynne, M. L., Steen, J., & Torres de Oliveira, R. (2023). Government support versus international knowledge: Investigating innovations from emerging-market small and medium enterprises. *Journal of Business Research*, 154. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113305>

- Nur Azizah, S. (2017). Handicraft dalam Menghadapi Pasar Modern Perspektif Ekonomi Syariah (Study Case di Pandanus Nusa Sambisari Yogyakarta). *APLIKASIA: Jurnal Aplikasi Ilmu-Ilmu Agama*, 17(1), 63–78.
- Omsa, S. (2017). The Effect of Strategic Management Practices on SME Performances in Makassar, Indonesia. *American Journal of Theoretical and Applied Business*, 3(4), 71. <https://doi.org/10.11648/j.ajtab.20170304.12>
- Potts, J. (2007). *ART & INNOVATION: AN EVOLUTIONARY ECONOMIC VIEW OF THE CREATIVE INDUSTRIES* (UNESCOOBSERVATORY, FACULTY OF ARCHITECTURE, BUILDING AND PLANNING, THE UNIVERSITY OF MELBOURNE REFEREED E-JOURNAL.).
- Rachman, R. F. (2019). Pengembangan Industri Kreatif Berbasis Media Digital di Surabaya dalam Perspektif Islam. *Komunitas: Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*, 10(2), 157–176. <https://doi.org/10.21787/mp.1.1.2017.1-9>
- Ragazou, K., Passas, I., Garefalakis, A., & Dimou, I. (2022). Investigating the Research Trends on Strategic Ambidexterity, Agility, and Open Innovation in SMEs: Perceptions from Bibliometric Analysis. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc8030118>
- Rahmidani, R. (2015). Penggunaan E-Commerce Dalam Bisnis Sebagai Sumber Keunggulan Bersaing Perusahaan. *Seminar Nasional Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi (Snema) Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*, 5(1), 345–352.
- Reza, T. S., & Hermawansyah, W. (2019). Masa Depan Bisnis Kreatif Diera Revolusi Industri 4.0 Ditinjau. *Majalah Ilmiah Bijak*, 16(1), 48–52. <http://ojs.stiami.ac.id>
- Scaringella, L., & Radziwon, A. (2018). Innovation, entrepreneurial, knowledge, and business ecosystems: Old wine in new bottles? *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 59–87. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.09.023>
- Stecula, K. (2022). Virtual Reality Applications Market Analysis—On the Example of Steam Digital Platform. *Informatics*, 9(4). <https://doi.org/10.3390/informatics9040100>
- Sulastrri, R. E., & Dilastri, N. (2015). Peran Pemerintah Dan Akademisi Dalam Memajukan Industri Kreatif Kasus Pada UKM Kerajinan Sulaman Di Kota Pariaman. *Seminar Nasional Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi (SNEMA) Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*, 87–94. <http://fe.unp.ac.id/>
- Swastuti, E., & Pudjiarti, E. S. (2021). Strategi Pengembangan Ekonomi Kreatif Mendukung Daya Saing Daerah Kota Tangerang. *Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 7(1), 25–40.
- Swasty, W. (2015). BUSINESS MODEL INNOVATION FOR SMALL MEDIUM ENTERPRISES. *The Winners*, 16(2), 85–95.
- Tortora, A. M. R., Maria, A., Valentina, D. P., Iannone, R., & Pianese, C. (2021). A survey study on Industry 4.0 readiness level of Italian small and medium enterprises. *Procedia Computer Science*, 180, 744–753. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.321>
- Vanninen, H., Keränen, J., & Kuivalainen, O. (2022). Becoming a small multinational enterprise: Four multinationalization strategies for SMEs. *International Business Review*, 31(1). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101917>
- Wahyuningsih, S., & Satriani, D. (2019). PENDEKATAN EKONOMI KREATIF TERHADAP PERTUMBUHAN EKONOMI (Studi Kasus Di Desa Pedekik). *IQTISHADUNA: Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita*, 8(2), 195–205. <https://ejournal.stiesyariah bengkalis.ac.id/index.php/iqtishaduna>

- Wiechmann, D. M., Reichstein, C., Haerting, R.-C., Bueechl, J., & Pressl, M. (2022). Agile management to secure competitiveness in times of digital transformation in medium-sized businesses. *Procedia Computer Science*, 207, 2353–2363. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.294>
- Wongsansukcharoen, J., & Thaweepaiboonwong, J. (2023). Effect of innovations in human resource practices, innovation capabilities, and competitive advantage on small and medium enterprises' performance in Thailand. *European Research on Management and Business Economics*, 29(1), 100210. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2022.100210>
- Xu, G., Wu, Y., Minshall, T., & Zhou, Y. (2018). Exploring innovation ecosystems across science, technology, and business: A case of 3D printing in China. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 208–221. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.06.030>
- Yaghmaei F. (2003). Content validity and its estimation. *Journal of Medical Education*, 3(1), 25–27. <https://doi.org/10.22037/jme.v3i1.870>
- Yang, L., Zou, H., Shang, C., Ye, X., & Rani, P. (2023). Adoption of information and digital technologies for sustainable smart manufacturing systems for industry 4.0 in small, medium, and micro enterprises (SMMEs). *Technological Forecasting and Social Change*, 188. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122308>
- Yoshino, N., & Taghizadeh-Hesary, F. (2016). *ADB Working Paper Series: Major Challenges Facing Small and Medium-sized Enterprises in Asia and Solutions for Mitigating Them*. Asian Development Bank Institute. <http://www.adb.org/publications/major->