

## STRATEGI INOVASI PADA INDUSTRI KREATIF: SEBUAH UPAYA PEMULIHAN BISNIS DI MASA PANDEMI COVID19

Asti Nur Aryanti<sup>1</sup>, Widyastuti Nurmalia Utami<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Manajemen, Universitas INABA, Bandung, Indonesia  
astinuraryanti@gmail.com<sup>1</sup>, widyastuti.utami@gmail.com<sup>2</sup>

### Abstract

*The COVID-19 pandemic has had various significant impacts on the business sectors including the creative industry. The impact of the Covid-19 pandemic has affected almost all business people in the creative industry. The great potential of the creative industry needs to be maintained and businesses in this industry should be able to rise from adversity due to the pandemic. Therefore, a proper strategic approach is required. One of the strategies is innovation strategy. The innovation strategy includes the product, process, marketing and organizational innovation strategies. This research aimed at providing an overview of the innovation strategies implemented in several leading creative industries in Bandung City. The scope of these leading creative industries includes culinary, fashion, and craft. This research was qualitative using descriptive analysis. Data were collected using library research, field studies, observation, and in-depth interviews. Fifty entrepreneurs in the leading creative industry in Bandung were selected purposively as a sample. The findings revealed that the innovation strategy was still marginally applied in this creative industry. However, the process innovation strategy has been implemented properly. Meanwhile, the product, marketing, and organizational innovation strategies have not been optimally implemented.*

**Keywords:** *innovation strategy; creative industry; covid19*

### Abstrak

Pandemi Covid19 menimbulkan banyak dampak, termasuk pada sektor bisnis di industri kreatif. Dampak pandemi Covid19 menyerang hampir seluruh pebisnis di industri kreatif. Potensi besar industri kreatif perlu dipertahankan dan usaha di industri ini harus mampu bangkit dari keterpurukan akibat pandemi. Sehingga diperlukan pendekatan strategi yang tepat. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah melalui strategi inovasi. Strategi inovasi meliputi strategi inovasi produk, proses, pemasaran dan organisasi. Kajian ini bertujuan untuk memberikan gambaran strategi inovasi yang dilakukan di industri kreatif unggulan Kota Bandung (fesyen, kuliner dan kerajinan). Sehingga responden dalam penelitian adalah pelaku usaha di industri kreatif unggulan tersebut dengan penarikan sampel secara *purposive sampling*. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif. Teknik pengumpulan data melalui studi pustaka, studi lapangan, observasi serta *in depth interview*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi inovasi masih minimal diterapkan di industri kreatif ini. Hanya strategi inovasi proses yang diterapkan dengan baik, sedangkan strategi inovasi produk, pemasaran dan organisasi belum optimal diterapkan.

**Kata Kunci:** *strategi inovasi; industri kreatif; covid19*

**Corresponding author :** astinuraryanti@gmail.com

**History of article:** Received: Agustus 2021, Revised: Desember 2021, Published: April 2022

## PENDAHULUAN

Pandemi Covid19 yang muncul di awal tahun 2020 memberikan dampak holistik terhadap perekonomian Indonesia. Beberapa sektor industri anjlok saat itu, terutama pariwisata dan ekonomi kreatif. Akibat pandemi, sektor pariwisata mengalami penurunan wisatawan mancanegara sekitar 75% dan wisatawan nusantara sekitar 30%. Dampak pandemi di sektor industri kreatif, mencapai 98%, dimana sebanyak 70% mengalami penundaan proyek/pekerjaan, 67% mengalami penurunan penjualan, 59% mengalami pembatalan proyek, dan 21% mengalami kesulitan bahan baku (Kemenparekraf, 2021). Padahal diketahui bahwa ekonomi kreatif merupakan sektor prioritas dalam pengembangan ekonomi suatu negara. Pada tahun 2019, BPS mencatat ekonomi kreatif memberikan kontribusi 7,26% atau setara Rp.1153,4 triliun pada perekonomian nasional. Angka ini seharusnya dapat terus bertambah seiring dengan pertumbuhan bisnis di ruang lingkup industri kreatif. Namun karena kondisi pandemik yang tidak dapat diprediksi secara pasti, perlu menentukan langkah dan penstrategian ulang guna meningkatkan kontribusi industri kreatif. Namun dalam kondisi pandemi, sektor ekonomi kreatif mampu menyumbang sebesar Rp.1.100 triliun terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia sepanjang tahun 2020. Angka tersebut tersebut menjadi bukti bahwa sektor ekonomi kreatif mampu bertahan di tengah pandemi Covid-19 (Opus Creative Economy Outlook 2020)

Pengembangan ekonomi kreatif berfokus pada pengembangan subsektor unggulan. Subsektor unggulan ini mangacu pada sektor-sektor yang memberikan kontribusi terbesar pada PDB nasional. Sektor ekonomi kreatif yang masuk dalam subsektor unggulan adalah kriya, kuliner, dan fashion. (Kemenparekraf, 2019). Pada tahun 2017, tiga subsektor industri kreatif yakni kuliner, kriya, dan fesyen memberikan kontribusi terbesar pada ekonomi kreatif. Industri kreatif kuliner berkontribusi sebesar 41,69%, industri kreatif kriya berkontribusi sebesar 15,70%, dan industri

kreatif fesyen berkontribusi 18,15%. Pendapatan industri kreatif kuliner mencapai 282 triliun, industri kreatif fesyen mencapai 166 triliun, dan industri kreatif kriya mencapai 142 triliun. Sedangkan nilai ekspor terbesar yakni fesyen US\$11,9 miliar, kriya US\$6,4 miliar, dan kuliner US\$1,3 miliar. (Opus Creative Economy Outlook 2020).

Kota Bandung memiliki banyak potensi untuk pengembangan ekonomi kreatif. Pada tahun 2017, Kota Bandung terpilih menjadi 5 besar kota kreatif se-Asia. Kota Bandung memiliki kontribusi nilai tertinggi dibandingkan kota/kabupaten di Jawa Barat lainnya, dimana industri kreatif di Bandung mencapai 24,67% dari total industri kreatif Jawa Barat. Di Kota Bandung berkembang peluang bisnis ekonomi kreatif yang berbasis gaya hidup, diantaranya adalah industri kuliner, industri fesyen dan industri kriya. Potensi industri kreatif unggulan ini di Kota Bandung terlihat dari omset industri kreatif fesyen yang mencapai 3-4 triliun dengan penyerapan tenaga kerja mencapai 10.000 orang dari jumlah usaha 23.550. Kemudian pada industri kuliner, jumlah usaha mencapai 88.524 usaha, dan industri kreatif kriya memiliki jumlah usaha sebanyak 7.986 usaha (Penilaian Mandiri Kota/Kabupaten Kreatif Indonesia (PMK3I) Deputi Infrastruktur Badan Ekonomi Kreatif Indonesia, 2020)

Dalam menghadapi pandemi Covid19, industri kreatif mampu memberikan kontribusi perekonomian di Kota Bandung. Subsektor fesyen memberikan kontribusi terbesar yaitu 43,71% pada PDB, subsektor kuliner 15,62% dan kerajinan 10,82%. Hal ini karena industri kreatif berbasis ide dan kreativitas, yang mana sebuah ide/kreativitas merupakan aset *intangible* yang tidak akan habis. Ide/kreativitas ini juga akan terus berkembang jika terus dikolaborasikan. Untuk itu perlu ada strategi yang mengintegrasikan ide-ide dari pelaku bisnisnya. Terdapat 3 pilar utama untuk pemulihan pariwisata dan ekonomi kreatif yaitu inovasi, adaptasi dan kolaborasi (Kemenparekraf, 2021). Dalam hal ini strategi inovasi berkelanjutan dapat menjadi pilihan langkah yang dapat diterapkan oleh para

pelaku usaha di industri kreatif. Berkaitan dengan hal tersebut, pelaku bisnis perlu mengidentifikasi proses yang paling terdampak oleh pandemik untuk kemudian dianalisis bagaimana usaha untuk memulihkannya. Hal ini juga berhubungan dengan rencana pengembangan bisnis pasca pandemik. Diketahui bahwa strategi inovasi dapat membantu meningkatkan kinerja bisnis (Charterina & Landeta, 2013). Strategi inovasi dalam sebuah resesi/bencana juga mempengaruhi bisnis dalam periode pemulihan (Amore, 2015), justru bisnis yang menunda tindakan inovasi dapat sangat merugikan karena inovasi berkorelasi dengan siklus bisnis (Archibudi, 2015). Strategi inovasi dapat dilakukan dengan berinvestasi pada inovasi produk, proses, ataupun organisasi (Berchicci, et al., 2013).

Strategi inovasi diperlukan dalam industri kreatif untuk membantu masuk pada persaingan pasar yang lebih baik dan lebih siap untuk perubahan yang akan datang (Povolna, 2019). Selain itu, skala bisnis di industri kreatif masih banyak berskala UMKM yang memerlukan kemampuan inovasi yang tinggi. Sehingga strategi inovasi ini menjadi sangat penting bisnis kecil yang bertujuan untuk bersaing dan meningkatkan lebih banyak sumber daya (Saunila, 2019). Perusahaan dari semua industri saat ini mengembangkan inovasi untuk menjamin kesuksesan mereka di pasar. Kemampuan inovasi juga dihubungkan dengan kinerja ekspor berbagai jenis kemampuan inovasi, artinya inovasi dalam produk, proses, organisasi, dan pemasaran, berkontribusi terhadap kinerja operasional (Kafetzopoulos & Psomas, 2015), dan keuntungan bisnis

## KAJIAN PUSTAKA

### Industri Kreatif

Ekonomi kreatif mampu menjadi kekuatan baru dalam perekonomian nasional yang secara berkelanjutan mampu memberikan kontribusi yang signifikan. Industri kreatif sebagai bagian dari ekonomi kreatif sangat bertumpu pada ide, daya kreasi serta inovasi dari sumber daya yang terbarukan untuk mampu memberikan *value added* produk secara berkelanjutan (Rofaida,

2019). *Value added* berupa inovasi menjadi penting karena persaingan bisnis semakin kompetitif. Terlebih nilai yang ditawarkan oleh industri kreatif ini adalah produk kreatif dan inovatif. Di kondisi pandemi seperti ini, industri kreatif perlu memperkuat usaha untuk mampu bertahan. Pelaku usaha industri kreatif perlu membuat sebuah strategi agar mampu bersaing.

Kondisi globalisasi pasar dengan lingkungan persaingan yang semakin tinggi, perubahan teknologi yang cepat dan siklus hidup produk dan teknologi yang lebih pendek, banyak perusahaan (terutama UMKM), perlu berfokus pada pembuatan inovasi sebagai pendorong utama untuk keunggulan yang berkelanjutan (Dadfar et al., 2013). Dalam lingkungan bisnis, pencipta inovasi adalah orang-orang yang menggabungkan kreativitas dan mampu untuk mengubah ide menjadi prototipe (Cerisola, 2018)

Industri kreatif memiliki beberapa tantangan. Pertama, sumber utama produk kreatif adalah ide inovatif sehingga produk kreatif dituntut untuk mampu terus menghasilkan produk kreatif yang terbarukan. Kedua, pelaku usaha kreatif menawarkan jasa dan produk yang dapat menjadi masukan bagi kegiatan inovatif pelaku usaha lain, baik di dalam maupun di luar sektor kreatif. Ketiga, entitas industri kreatif adalah pengguna teknologi yang intensif sehingga mendorong segmen ini untuk terus berubah dan inovatif (Lemmetynen, 2019)

Pelaku usaha kreatif dapat mengembangkan serta menerapkan inovasi sebagai bagian dari kegiatan bisnisnya, sehingga dapat berkontribusi langsung terhadap kinerja perekonomian yang inovatif. Inovasi tersebut dapat meliputi produk/layanan baru yang ditawarkan kepada pelanggan (*product innovation*), atau praktik bisnis yang semakin meningkatkan efisiensi atau kualitas produksi (*process innovation*). Bisnis kreatif mendukung inovasi dalam bisnis melalui input kreatif. Inovasi layanan dapat diukur dengan cara yang sama seperti inovasi produk, sebagian besar atribut layanan pada dasarnya dekat dengan karakteristik industri.

Perubahan lingkungan persaingan bisnis yang mengarah pada digitalisasi, menjadikan kreativitas dan inovasi sebagai titik sentral untuk mampu beradaptasi dengan lingkungan bisnis. Proses pengembangan inovasi yang berkelanjutan membutuhkan sumber daya yang memadai, baik sumber daya manusia, keuangan ataupun teknologi (Povolna, 2019). Termasuk pada industri kreatif bahwa sumber daya sangat berpengaruh terhadap kapabilitas organisasi (Jardon & Martos, 2013). Kreativitas dan inovasi sangat dibutuhkan oleh industri kreatif untuk tumbuh dan berkembang. Pelaku industri ini harus mampu mengubah pandangan dari bisnis berorientasi keuntungan menjadi berorientasi pelanggan jangka panjang. Untuk mencapai tujuan bisnis, pelaku industri kreatif harus memiliki kapabilitas dalam menghadapi tantangan, merumuskan strategi dalam persaingan (Halim et al., 2011). Strategi persaingan di industri kreatif biasanya berbasis inovasi, sehingga inovasi yang berorientasi konsumen dapat menjadi solusi untuk bertahan dan siap berkompetisi dalam tantangan bisnis global. Kesadaran pebisnis dalam berinovasi dapat mendorong pertumbuhan yang berkelanjutan.

### **Inovasi**

Inovasi adalah suatu pembaharuan terhadap berbagai sumber daya sehingga memberikan *value added* bagi manusia. Inovasi dianggap sebagai transformasi atau implementasi dari ide/gagasan yang didasarkan pada daya kreativitas dalam menghasilkan proses/produk yang memiliki *value added* yang lebih tinggi. (Rofaida dkk, 2019). Faktor yang sangat penting dalam menentukan proses inovasi adalah kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Inovasi dipahami juga sebagai pengenalan sesuatu yang baru dan berguna dalam produk, proses, ataupun layanan (Hernandez, 2010). Inovasi menghasilkan sesuatu yang baru dan bernilai, baik dalam produk, proses, atau jasa. Perusahaan yang berhasil menciptakan keunggulan bersaing merupakan perusahaan yang bisa menciptakan sebuah produk melalui proses inovasi yang efektif dan terencana. Untuk mendukung perubahan tersebut

dibutuhkan strategi yang efektif untuk menciptakan produk baru dan pengembangan produk dengan meningkatkan kemampuan kreatif dari para karyawan atau anggota dalam sebuah perusahaan. (Rofaida dkk, 2019).

Inovasi dapat berupa implementasi produk baru atau produk lama yang ditingkatkan secara signifikan (misalnya perubahan properti produk), proses (misalnya mengubah metode pengiriman), metode pemasaran (misalnya pengemasan produk baru) atau metode organisasi (misalnya perubahan sistem organisasi). Perlu ditekankan bahwa inovasi harus berhasil disebarkan di pasar (misalnya produk) atau diterapkan (misalnya proses) untuk mencapai dampak ekonomi (Klewitz&Hansen, 2014).

Inovasi memungkinkan organisasi untuk lebih memenuhi kebutuhan konsumen, tetap terdepan dalam persaingan, memanfaatkan peluang pasar strategis, dan menyelaraskan kekuatan organisasi dengan peluang pasar (Rujirawanich et al., 2011). Terdapat sebelas kriteria yang mempengaruhi inovasi di UKM, yaitu: faktor kaungan, ukuran perusahaan, faktor kelembagaan, kemampuan teknologi, preferensi konsumen, faktor ekonomi, faktor budaya, keterampilan manajemen, *learning capability*, orientasi pasar, dan keunggulan kompetitif (Lecerf; 2012, Volchek; 2013 dan Lesáková; 2014).

Inovasi dalam masa sulit seperti pandemik Covid19 saat ini sangat mempengaruhi kesuksesan perusahaan dalam periode pemulihan (Amore, 2015), perusahaan jangan menunda tindakan inovasi karena dapat merugikan (Archibudi, 2015). Hal ini dikarenakan inovasi berkorelasi dengan siklus bisnis dalam berbagai tingkat (Klewitz&Hansen; 2014 & Lesakova, 2014) Proses inovasi menjadi investasi berkelanjutan bagi perusahaan dan melakukan pemanfaatan sumberdaya dengan maksimal (Lemmytyinen, 2019). Inovasi juga dapat mengeksplorasi peluang di pasar baru dengan menerapkan strategi kompetitif yang tepat (Majdúchová, 2020).

### **Strategi Inovasi**

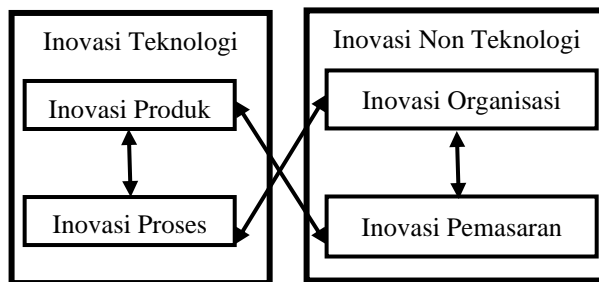
Pada teori dasar inovasi, inovasi terbagi menjadi empat jenis, yaitu inovasi produk,

inovasi proses, inovasi pemasaran, dan inovasi perusahaan. Inovasi produk merupakan pengenalan barang atau jasa yang belum pernah ada atau telah melalui proses pengembangan produk yang menyebabkan terjadinya peningkatan manfaat dari produk tersebut. Inovasi proses adalah penerapan metode produksi atau metode distribusi yang baru atau metode lama yang telah diperbaiki sehingga terjadi peningkatan kinerja yang signifikan. Inovasi pemasaran memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja pemasaran melalui kebijakan layout produk, pengemasan, serta promosi. Inovasi pemasaran bertujuan untuk meningkatkan penjualan, memenuhi kebutuhan konsumen, membuka pasar baru, dan menempatkan produk perusahaan dalam pasar. Terakhir adalah inovasi perusahaan, yaitu penerapan metode perusahaan baru pada praktik bisnis, perusahaan tempat kerja atau hubungan eksternal perusahaan. (Rofaida dkk, 2019)

Perusahaan dari semua industri saat ini mengembangkan inovasi untuk menjamin kesuksesan mereka di pasar. Kapabilitas inovasi adalah kemampuan mengubah pengetahuan dan ide menjadi sebuah produk, proses, atau sistem yang baru secara berkelanjutan untuk kepentingan perusahaan dan pemangku kepentingan lainnya. Kemampuan inovasi sangat penting bagi bisnis kecil yang bertujuan untuk bersaing dengan pesaing mereka yang lebih besar dan memiliki lebih banyak sumber daya (Majdúchová, 2020)

Strategi inovasi meningkatkan daya saing berkelanjutan untuk usaha kecil dan menengah. Strategi inovasi membantu perusahaan menyesuaikan diri di pasar dengan lebih baik dan lebih siap untuk perubahan yang akan datang (Bayarcelik, 2014). Inovasi organisasi menggambarkan kerjasama dalam bisnis yang menghubungkan orang, ide dan sumber daya yang berinteraksi serta menghasilkan kreativitas dan inovasi (Sousa, 2012).

Kinerja usaha kecil dan menengah dapat ditingkatkan melalui kemampuan inovasi. Inovasi, ukuran perusahaan, demografi, lokasi dan pengalaman berhubungan positif dengan pertumbuhan berkelanjutan dari usaha kecil dan menengah (Mirza, 2011)



Gambar 1. Jenis-jenis Inovasi

Sumber: OECD. (2005). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Paris: OECD Publishing and Eurostat.

#### - Inovasi Produk

Inovasi produk merupakan proses memperkenalkan teknologi baru yang dapat dijadikan alat dalam memperoleh keuntungan. Inovasi produk juga memberikan perubahan dalam produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan di pasar. Untuk mengukur inovasi produk dapat diukur dengan menciptakan ide inovatif pada produk, modifikasi produk-produk lama, menyediakan produk baru di pasar, penetapan harga produk (Yüzbaşıoğlu et. al. 2014). Inovasi produk meningkatkan kinerja bisnis (Charterina & Landeta, 2013)

Inovasi diwujudkan dalam bentuk pengenalan produk baru agar mampu memberikan berbagai alternatif pilihan produk yang dapat memuaskan konsumen. Inovasi untuk pengembangan produk baru yang sesuai dengan tuntutan perubahan teknologi. Selain itu, perusahaan harus mampu menghasilkan produk yang berbeda dengan kompetitor untuk memasuki pasar baru.

Inovasi melalui desain produk baru serta pengembangan produk dengan menggunakan teknologi baru mendorong produksi yang efisien yang berdampak pada harga yang murah. Diferensiasi produk dan masuk pasar dengan produk baru yang lebih cepat dari pesaing akan dapat menciptakan keunggulan kompetitif.

Kemampuan inovasi produk dihubungkan dengan kinerja ekspor berbagai jenis kemampuan inovasi, artinya inovasi dalam produk, proses, organisasi, dan pemasaran, berkontribusi terhadap kinerja operasional dan keuntungan bisnis (Kafetzopoulos & Psomas, 2015). Inovasi produk berkaitan dengan

bagaimana isi sebuah produk (bentuk, rasa, kualitas, dan aspek lainnya). Inovasi produk juga membahas mengenai tampilan kemasan produk tersebut (bahan kemasan, bentuk kemasan, tulisan, warna, cara membuka kemasan, dan lain sebagainya

- Inovasi Proses

Inovasi proses adalah proses peningkatan atau pembaharuan metode produksi yang akan mendorong pengurangan dalam unit biaya produksi, metode pengiriman yang benar-benar baru atau telah melalui peningkatan yang signifikan. Inovasi proses juga berkaitan dengan pengoperasian metode baru yang melibatkan teknologi baru atau pengembangan dari teknologi yang ada. Inovasi proses dapat diukur melalui pengembangan metode proses produksi, penambahan proses layanan baru, melakukan perbaikan proses produksi, memiliki fasilitas yang baik untuk proses produksi, pengembangan kualitas dan proses bisnis, pengoptimalan proses produksi. Inovasi proses berkaitan dengan bagaimana proses pengusaha menciptakan produk, proses produksi, proses teknologi pengemasannya, riset dan pengembangan, menciptakan mesin baru, dan lain lain (Yüzbaşıoğlu et. al. 2014)

- Inovasi pemasaran

Inovasi pemasaran membahas mengenai bagaimana cara seorang pengusaha dalam menjual produknya, seperti bagaimana proses untuk mendistribusikannya, memasarkannya, mengiklankannya, dan bagaimana cara menciptakan permintaan. Inovasi ini juga dapat dikatakan sebagai penerapan metode pemasaran yang baru atau peningkatan signifikan pada pengemasan atau desain produk, penempatan produk, promosi produk, atau harga. Inovasi pemasaran bertujuan untuk meningkatkan penjualan, memenuhi kebutuhan konsumen, membuka pasar baru, dan menempatkan produk perusahaan dalam pasar

- Inovasi organisasi

Inovasi organisasi menggambarkan kerjasama dalam bisnis yang menghubungkan orang, ide dan sumber daya yang berinteraksi serta menghasilkan kreativitas dan inovasi (Sousa, 2012). Inovasi ini terdiri dari proses teknikal seperti teknik desain, teknik pengawasan, dan teknik pengerjaannya. Selain itu juga terdiri

dari inovasi administrasi yang berisi mengenai bagaimana seorang pengusaha menyimpan, membuat dan mengumpulkan data (Bayarcelik, 2014). Inovasi organisasi berkaitan dengan langkah organisasi untuk mengembangkan produk/jasa yang baru, kegunaan baru dari produk/jasa yang ada. Inovasi organisasi meliputi: peran, tujuan, struktur otoritas, aturan dan pola informal. Inovasi organisasi mencakup penerapan metode organisasi baru pada praktik bisnis, organisasi tempat kerja, atau hubungan eksternal perusahaan

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan analisis deskriptif. Sumber data diperoleh melalui data primer serta data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden penelitian melalui keusioner dan wawancara kepada pelaku bisnis di industri kreatif unggulan (fesyen, kuliner dan kerajinan) di Kota Bandung. Sedangkan sumber data sekunder diperoleh melalui studi pustaka. Sejalan dengan tujuan penelitian ini, digunakan teknik analisis deskriptif dengan tahapan sebagai berikut: menyusun data, tabulasi data, dan *resource based view* untuk merekomendasikan strategi inovasi untuk keunggulan industri kreatif.

Sampel diambil melalui *purposive sampling*, yaitu penarikan sampel dengan tujuan tertentu. Ukuran sampel dalam penelitian ini adalah 50 pelaku industri kreatif unggulan Kota Bandung yang memahami dengan jelas tentang variabel yang diteliti, yakni strategi inovasi pada industri kreatif unggulan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah pelaku usaha industri kreatif unggulan Kota Bandung. Profil responden dapat dilihat pada Tabel 1 . Dari Tabel 1 dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah berjenis kelamin wanita (65%). Jenis usaha di industri kreatif unggulan meliputi kuliner, fesyen dan kerajinan, sebagian besar

responden dalam penelitian ini memiliki jenis usaha di bidang kuliner sebanyak 53%.

Tabel 1. Profil Responden di Industri Kreatif Unggulan Kota Bandung

Uraian	Deskripsi
Jenis Kelamin	Wanita (65%), Pria (35%)
Jenis Usaha	Kuliner (53%), Fesyen (35%), Kerajinan (12%)
Lama Usaha	1-3 tahun (24%), >10 tahun (21%), 4-6 tahun (19%), <1 tahun (21%), 6-8 tahun (14%), 8-10 tahun (1%)
Bentuk Bisnis	Perorangan (96%), CV (2%), PT (2%)

Sumber: data primer, diolah (2021)

Jenis usaha kuliner di Kota Bandung menjadi unggulan karena memiliki varian beragam dan citarasa yang tinggi, terlebih lagi usaha kuliner memiliki peminat yang sangat banyak. Berkaca pada kondisi pandemi Covid19 saat ini, jenis usaha kuliner mampu bertahan di masa-masa sulit ini, karena kuliner/makanan merupakan kebutuhan primer yang tetap menjadi prioritas bagi masyarakat.

Lama usaha yang dijalankan oleh responden dalam penelitian ini rata-rata berkisar antara 1-3 tahun (24%), yang mana angka tersebut belum cukup lama untuk sebuah usaha dan dapat dikatakan masih sebagai pemula. Sehingga belum memiliki proses

pengelolaan manajemen yang baik serta pengelolaan strategi yang belum optimal, termasuk strategi inovasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa usaha di industri unggulan Kota Bandung perlu pendampingan dan pelatihan untuk meningkatkan kapasitas usaha mereka agar mampu bangkit dari keterpurukan bisnis di masa pandemi Covid19 ini.

Bentuk bisnis dari usaha yang dijalankan oleh responden, hampir seluruh responden (96%) berbentuk perusahaan perorangan dan tidak berbadan hukum. Hal ini menunjukkan ciri bahwa skala bisnis mereka masih dalam ruang lingkup UMKM. Diketahui bahwa masalah yang sering dihadapi oleh UMKM adalah keterbatasan akses sumber pendanaan, kesulitan memasuki pasar karena tingginya persaingan, dan keterbatasan akses teknologi (Yuliawati, et.al, 2021).

### Dampak Pandemi Covid19 Pada Industri Kreatif Unggulan Kota Bandung

Berdasarkan hasil kuesioner dan wawancara yang dilakukan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pandemi Covid19 memberikan dampak negatif yang cukup signifikan pada kondisi usaha di industri kreatif unggulan di Kota Bandung. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2. Dampak Pandemi Covid19 di Industri Kreatif Unggulan Kota Bandung

Uraian	Deskripsi
Sejauh mana bisnis terdampak oleh pandemi Covid19	Sangat Terdampak (71%), Sedikit Terdampak (25%), Tidak Terdampak (4%)
Kegiatan bisnis yang paling terdampak pandemi Covid19	Proses Pemasaran (47%), Meningkatkan Volume Penjualan (35%), Kesulitan Bahan Baku (12%), Kegiatan Ekspor (4%), Proses Produksi (2%)
Waktu untuk memulihkan usaha	3-6 bulan (43%), >1 tahun (39%), 9-12 bulan (10%), 6-9 bulan (8%)
Langkah yang diambil ketika usaha terdampak pandemi	Bertahan dengan bisnis yang ada (82%), beralih ke bisnis lain (10%), menutup bisnis sementara (6%), berhenti total (2%)
Aktif mencari informasi bisnis di masa pandemi	Ya (92%), Tidak (8%)
Memahami strategi bisnis menghadapi pandemi	Ya (80%), Tidak (20%)
Memahami pengelolaan resiko usaha	Ya (78%), Tidak (22%)
Akses informasi ke pemerintah	Sulit (65%), Mudah (20%), Sangat Sulit (14%), Sangat Mudah (1%)
Upaya yang perlu dilakukan pemerintah dalam membantu usaha terdampak pandemi Covid 19	Bantuan finansial/pemodalan (75%), program pengembangan skill usaha (12%), memfasilitasi kerjasama dengan pihak lain (12%), pengurangan pajak (1%)

Sumber: data primer, diolah (2021)

Pandemi Covid19 yang menghadang Indonesia pada bulan Maret 2020 memberikan dampak signifikan pada bisnis di Indonesia, termasuk sektor industri kreatif yang merupakan salah satu pemberi kontribusi terbesar dalam perekonomian. Pelaku usaha kreatif dapat mengembangkan dan menerapkan inovasi sebagai bagian dari kegiatan usahanya, sehingga berkontribusi langsung terhadap kinerja perekonomian yang inovatif (Majdúchová,2020). Dari penelitian yang dilakukan, didapatkan hasil bahwa usaha di industri kreatif unggulan Kota Bandung sangat terdampak (71%) dengan adanya pandemi Covid19. Kegiatan bisnis yang paling terdampak adalah proses pemasaran, dimana 47% responden kesulitan untuk melakukan pemasaran produk seperti sebelum ada pandemi. Mereka kesulitan karena masih didominasi oleh metode pemasaran offline, sehingga ketika adanya pembatasan kegiatan sosial, proses pemasaran sangat terhambat.

Pandemi Covid19 mendorong pelaku usaha untuk mengurangi jumlah karyawan karena berkurangnya jumlah permintaan dan sulitnya proses pemasaran. Bahkan 6% dari total responden harus memberhentikan sementara bisnis mereka, dimana seluruh karyawan diberhentikan. Sebanyak 43% responden membutuhkan waktu untuk memulihkan usaha dari guncangan pandemi Covid19 rata-rata berkisar 3-6 bulan. Mereka mencoba mengambil langkah dengan bertahan pada bisnis yang ada (82%). Pelaku usaha di industri kreatif ini melakukan pencarian informasi bisnis, berusaha memahami strategi

bisnis di masa pandemi dan berusaha memahami pengelolaan resiko usaha untuk mempertahankan usahanya. Beberapa pelaku usaha juga mensiasati usahanya dengan mengalihkan usahanya pada produk kebutuhan primer untuk mampu bertahan di pasar (seperti makanan dan minuman, dll), mengganti peran menjadi dropshipper yang menjual produk orang lain tanpa modal, dan mencoba jaringan pemasaran online untuk memperluas pasar. Hal ini tentu perlu diikuti dengan strategi inovasi baik dari segi produk, pengemasan ataupun harga.

Dampak negatif adanya pandemi Covid19 tentu perlu menjadi perhatian utama pemerintah sebagai pemberi kebijakan. Akses informasi terhadap pemerintah sangat diperlukan oleh pelaku usaha industri kreatif, seperti akses permodalan, akses pelatihan, dan akses kerjasama. Sejauh ini 65% responden menyatakan sulit untuk mengakses informasi pada pemerintah. Responden menilai upaya yang perlu dilakukan pemerintah untuk membantu menanggulangi usaha terdampak Covid19 adalah masalah permodalan/pendanaan usaha (75%) serta program pengembangan skill usaha memfasilitasi kerjasama dengan pihak lain (12%).

### **Strategi Inovasi di Industri Kreatif Unggulan Kota Bandung**

Berdasarkan hasil kuesioner dan wawancara yang dilakukan, didapatkan hasil penelitian mengenai gambaran mengenai strategi inovasi yang dapat dilihat pada 3 dibawah ini:

Tabel 3. Strategi Inovasi di Industri Kreatif Unggulan Kota Bandung

Strategi Inovasi Produk	Sebanyak 84% responden melakukan penciptaan ide inovatif pada produk
	55% responden jarang melakukan riset terlebih dahulu jika melakukan inovasi pada produknya
	Sebanyak 75% responden melakukan modifikasi pada produk lama
	51% responden tidak menyediakan produk yang baru di pasar
Strategi Inovasi Proses	Sebanyak 76% responden melakukan perbaikan secara berkelanjutan dalam penetapan harga produk
	Sebanyak 80% responden melakukan perbaikan pada proses produksi
	Hampir seluruh responden (96%) selalu berupaya mengoptimalkan proses produksi
	Hampir seluruh responden (98%) menjaga dengan baik kualitas dan pengembangan proses bisnisnya
	Sebanyak 71% responden menambahkan layanan baru ke berbagai layanan yang ada saat ini
	Sebanyak 78% responden melakukan inovasi pada desain pengemasan produk



Strategi Inovasi Produk	Sebanyak 84% responden melakukan penciptaan ide inovatif pada produk
	55% responden jarang melakukan riset terlebih dahulu jika melakukan inovasi pada produknya
	Sebanyak 75% responden melakukan modifikasi pada produk lama
	51% responden tidak menyediakan produk yang baru di pasar
	Sebanyak 76% responden melakukan perbaikan secara berkelanjutan dalam penetapan harga produk
	Sebanyak 90% responden melakukan inovasi harga yang sesuai dengan kebutuhan konsumen
Strategi Inovasi Pemasaran	62% responden belum optimal dalam melakukan inovasi pada teknik promosi
	59% responden tidak menempatkan layout produknya dengan baik, foto/video produk pun kurang menarik
	63% responden belum mampu menciptakan permintaan pasar
Strategi Inovasi Organisasi	55% responden belum membuat inovasi untuk menjadikan produk yang dijual sebagai <i>leader</i> di pasar
	Sebanyak 71% responden melakukan analisis kesesuaian penerapan aturan dalam bisnisnya
	53% responden belum melakukan analisis terhadap tujuan bisnis yang ditetapkan
	57% responden tidak melakukan analisis kejelasan struktur organisasi
	64% responden belum memiliki pembagian tugas yang jelas dan teratur
	67% responden belum melakukan penyesuaian terhadap peran karyawan sesuai dengan bidang keahliannya

Sumber: data primer, diolah (2021)

Strategi inovasi produk dapat dilakukan dalam rangka usaha dalam memperbaiki, meningkatkan serta mengembangkan produk yang diproduksi selama ini. Inovasi melalui desain produk baru mendorong produksi yang efisien yang berdampak pada harga yang murah. Diferensiasi produk dan masuk pasar dengan produk baru yang lebih cepat dari pesaing akan dapat menciptakan keunggulan kompetitif (Sutapa, et. al 2017).

Beberapa cara dilakukan oleh pelaku usaha di industri kreatif unggulan Kota Bandung, diantaranya melakukan penciptaan ide inovatif pada produk, melakukan modifikasi pada produk lama, dan melakukan perbaikan berkelanjutan dalam penetapan harga produk (Yüzbaşıoğlu et. al. 2014; Klewitz dan Hansen, 2014). Namun dalam prakteknya, pelaku usaha belum mempertimbangkan nilai penting sebuah riset yang dilakukan sebelum melakukan inovasi pada produknya. Jika dicermati, proses riset awal ini dapat menjadi acuan pebisnis mengetahui produk seperti apa yang sedang diminati konsumen (bukan hanya jenis produk, tetapi berkaitan dengan pelayanannya serta penetapan harganya). Hal ini berakibat pada inovasi produk yang dilakukan belum menjadi produk baru di pasar. Artinya inovasi yang dilakukan tidak signifikan

membuat produk kreatif yang ditawarkan menjadi unggul di pasar.

Strategi inovasi proses dilakukan sebagai upaya untuk memperbaiki peran dan fungsi dari suatu bisnis. Dalam hal ini, pelaku usaha di industri kreatif unggulan Kota Bandung melakukan strategi inovasi proses dengan baik. Mereka melakukan perbaikan berkelanjutan pada proses produksi yang disesuaikan dengan mengoptimalkan kebutuhan konsumen dan kapasitas perusahaan. Selain itu, pelaku usaha di industri ini juga memperhatikan dengan baik kualitas dan pengembangan proses bisnis lainnya seperti penambahan layanan baru pada proses bisnis. Atribut layanan ini pada dasarnya dekat dengan karakteristik industri (Majdúchová, 2020). Sebagai contoh di industri fesyen dan kerajinan, konsumen dapat berkolaborasi dengan produsen dalam menciptakan produk kreatifnya. Konsumen dapat memberikan masukan berupa desain custom pada produk kreatif yang akan dibelinya. Hal ini menjadi salah satu inovasi proses yang sering dilakukan karena selain memberikan perbaikan proses, juga membuat hubungan dengan pelanggan menjadi harmonis (Yüzbaşıoğlu et. al. 2014).

Strategi inovasi pemasaran dilakukan sebagai upaya peningkatan kualitas pada

metode pemasaran yang selama ini dilakukan, mencakup pengemasan atau desain produk, penempatan produk, promosi produk, atau harga. Responden melakukan inovasi pengemasan produk dengan menyesuaikan kemasan agar bisa dipasarkan melalui platform online. Pada produk kuliner misalnya, tersedia kemasan vacuum/hampa udara yang dibuat khusus pengiriman luar kota. Sama halnya dengan produk fesyen dan kerajinan yang kemasannya dibuat sangat variatif. Hal ini tentunya disesuaikan pula dengan inovasi harga yang disesuaikan dengan kebutuhan konsumen. Harga produk kreatif sengaja dibuat beragam dengan tujuan untuk menasar seluruh lapisan konsumen. Namun dalam strategi inovasi proses, responden dinilai lemah dalam melakukan teknik promosi, diketahui bahwa mereka masih bergantung pada pembelian offline.

Banyak usaha di industri ini belum memiliki media pemasaran online. Ini yang menjadi permasalahan utama dalam inovasi pemasaran, bahwasannya untuk menjangkau pasar yang luas sangat diperlukan platform/media pemasaran online. Sehingga dalam kondisi pandemi seperti ini, kegiatan bisnis yang paling terdampak adalah perolehan volume penjualan dan proses pemasaran produk. Kemudian salah satu cara agar pemasaran produk diminati konsumen adalah penempatan layout yang menarik, sedangkan sebagian besar responden tidak memahami pentingnya layout. Terutama jika responden ingin memasarkan produknya melalui media online, layout berupa foto/video menjadi hal pertama yang biasanya dipertimbangkan konsumen. Hal tersebut berdampak pada tidak mampunya responden untuk menciptakan permintaan pasar dan menjadikan produk sebagai leader di pasar.

Strategi inovasi organisasi berkaitan dengan hal apapun yang ada dalam organisasi. Dalam praktiknya, pelaku usaha di industri kreatif unggulan Kota Bandung belum memiliki strategi inovasi organisasi yang baik. Mereka hanya memperhatikan kesesuaian penerapan aturan dalam bisnisnya (aturan produksi, SOP bisnis). Responden belum menganalisis tujuan bisnis mereka saat ini,

Padahal tujuan bisnis penting agar pelaku usaha dapat memetakan strategi yang tepat dan juga memberikan arah yang jelas pada bisnisnya (Rujirawanich et al., 2011). Kondisi bisnis yang terdampak pandemi ini bisa menjadi akibat dari ketidakpahaman responden dalam menganalisis tujuan bisnis. Selain itu ketidakjelasan struktur organisasi menyebabkan pembagian pekerjaan menjadi bias dan tidak beraturan, sehingga sulit untuk melakukan penyesuaian peran karyawan sesuai dengan bidang keahliannya. Padahal jika dianalisis lebih lanjut, upaya bangkit dari keterpurukan bisnis akibat pandemi, dapat dilakukan bersama dengan seluruh pihak yang ada dalam bisnis, termasuk karyawan. Pemetaan tujuan bisnis, kejelasan struktur organisasi, dan kesesuaian pembagian tugas tentu akan mempermudah langkah untuk bertahan dan memperbaiki bisnis yang terdampak pandemi.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Pandemi Covid19 memberikan dampak negatif pada industri kreatif unggulan di Kota Bandung. Sebagian besar pelaku usaha terdampak bisnisnya oleh pandemi Covid19 ini. Kegiatan bisnis yang paling terdampak adalah proses pemasaran produk kreatif. Diketahui bahwa strategi inovasi pemasaran di industri ini masih lemah. Pelaku usaha belum memahami teknik promosi melalui media online, kebanyakan produk kreatif mereka dipasarkan secara offline di toko/gerai. Hal ini berkaitan pula dengan strategi inovasi lainnya yakni strategi inovasi produk, dimana pelaku usaha dalam melakukan inovasi produk tidak melakukan riset terlebih dahulu sehingga produk yang dipasarkan belum tentu diterima konsumen. Selain itu, strategi inovasi organisasi di industri ini belum optimal, pelaku usaha tidak memperhatikan dengan baik tujuan bisnis yang dijalankannya sehingga berdampak pada pengelolaan organisasi seperti struktur organisasi dan pembagian tugas tidak sesuai dengan keahlian karyawan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya mencakup industri unggulan Kota Bandung saja, diharapkan dapat menjadi

bahan referensi bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian yang lebih kompleks.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amore, M.D. (2015). Companies learning to innovate in recessions. *Reserach Policy*, 44 (8), 1574–1583. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.05.006>
- Archibugi, D. (2015). Blade Runner Economics: Will Innovation Lead the Economic Recovery? *Research Policy* 2015, 46 (3), 535–543. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.01.021>
- Badan Ekonomi Kreatif Indonesia. (2019). *Opus Creative Economy Outlook 2020*. Jakarta : Badan Ekonomi Kreatif Indonesia.
- Bayarçelik E.B., Taşel F., Apak, S. (2014). A Research on Determining Innovation Factors for SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 202-211. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.032>.
- Berchicci, L.; Tucci, C.L.; Zazzara, C. (2013). The Influence of Industry Downturns On The Propensity of Product Versus Process Innovation. *Industrial and Corporate Change*. 23 (2), 429–465. <https://doi.org/10.1093/icc/dtt011>
- Cerisola. S. (2018). Creativity and local economic development: the role of synergy among different talents. *Papers in Regional Science*, 97(2), 199-215. <https://doi.org/10.1111/pirs.12254>
- Charterina, J & Landeta, J. (2013). Effects of Knowledge-Sharing Routines and Dyad-Based Investments on Company Innovation and Performance: an Empirical Study of Spanish Manufacturing Companies. *International journal of Management*. 30 (1), 197-216.
- Dadfar, H., Dahlgaard, J.J., Brege, S., Alamirhoor, A. (2013). Linkage between organisational innovation capability, product platform development and performance. *Total Quality Management*, 24(7), 819 –834. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.791102>
- Halim, M. A. S. A., Muda, S & Amin, W. A. A. W. M. (2011). The Measurement of Entrepreneurial Personality and Business Performance in Terengganu Creative Industry. *International Journal of Business and Management*. 6 (6): 183-193. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n6p183>
- Hernández, Manuel Lorenzo. (2010). Basic Concepts of Innovation and Innovation Management, Student Material. Head of Technology & Innovation. Ericsson España S.A <https://pedulicovid19.kemendparekraf.go.id/sandiaga-beber-3-pilar-utama-pemulihan-parekraf-kala-pandemi/>
- Jardon, C. M & Martos, M. S. (2013). Intellectual Capital as Competitive Advantage in Emerging Clusters in Latin America. *Journal of Intellectual Capital*. 13 (4): 462-481. <https://doi.org/10.1108/14691931211276098>
- Kafetzopoulos, D., & Psomas, E. (2015). The impact of innovation capability on the performance of manufacturing companies: The Greek case. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(1), 104–130. <https://doi.org/10.1108/JMTM-12-2012-0117>
- Klewitz, J. and Hansen, E.G., (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 65(15), 57–75. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.017>
- Lemetyinen, A. (2019). Entrepreneurship in culture and creative industries: perspectives from companies and regions. *International Small Business Journal – Researching Entrepreneurship*, 37(4), 417-418. <https://doi.org/10.1177/0266242618822928>
- Lesáková, L. (2014). Evaluating innovations in small and medium enterprises in Slovakia, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 74 – 81.

- <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.849>
- Majdúchová, H., Barteková, M.K. (2020). Innovations in the Creative Industry Entities. *SHS Web of Conferences* 74:02009. <https://10.1051/shsconf/20207402009>
- Mirza, W. A. (2011). The Dilemma of Knowledge Management, Innovation and Entrepreneurship in SME'S: an Empirical Study. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 3 (20): 1112-1129.
- Povolna, Lucie. (2019). Innovation Strategy in Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) in the Context of Growth and Recession Indicators. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity* 5(2), 32. <https://doi.org/10.3390/joitmc5020032>
- Rofaida, R., Suryana, Aryanti, A.N., Perdana, Y. (2019). Strategi Inovasi pada Industri Kreatif Digital: Upaya Memperoleh Keunggulan Bersaing pada Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 8 (3), 402-414. <https://doi.org/10.33059/jmk.v8i3.1909>
- Rujirawanich, P., Addison R., Smallman, C., (2011). The effects of cultural factors on innovation in a Thai SME. *Management Research Review*, 34(12), 1264-1279. <https://doi.org/10.1108/014091711111186397>
- Sousa, F. C. D., Fellisier, R., Monteiro, I.P., (2012). Creativity, Innovation and Collaborations. *International Journal of Organizational Innovation*. 5 (1): 26-65.
- Sutapa, Mulyana & Wasitowati. (2017). The Role of Market Orientation, Creativity and Innovation in Creating Competitive Advantages and Creative Industry Performance. *Jurnal Dinamika Manajemen*. 8 (2): 152-166. <https://doi.org/10.15294/jdm.v1i1.12756>
- Volchek, D., Jantunen, A., Saarenketo, S., (2013). The institutional environment for international entrepreneurship in Russia: Reflections on growth decisions and performance in SMEs, *Journal of International Entrepreneurship*, 11(4), 320-350. <https://doi.org/10.1007/s10843-013-0115-z>
- Yuliawati, A.K; Rofaida, R; Gautama, B.P; Aryanti, A.N. (2021). Business Continuity of MSMEs in Small Island Facing the Covid-19 Pandemic, *GATR Global J. Bus. Soc. Sci. Review*, 9(1): 90 – 98. [https://doi.org/10.35609/gjbsr.2021.9.1\(10\)](https://doi.org/10.35609/gjbsr.2021.9.1(10))
- Yüzbaşıoğlu, N., Çelik, P., & Topsakal, Y. (2014). A Research on Innovation in Small and Medium-sized Enterprises in Tourism Industry: Case of Travel Agencies Operating in Antalya. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 735–743. doi:10.1016/j.sbspro.2014.09.039