

**KAPABILITAS DINAMIK PEMERINTAHAN DAERAH
DALAM MENGEMBANGKAN DAYA SAING EKONOMI KREATIF
DI KOTA DEPOK**

DISERTASI

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Doktor**



Oleh:

**FLORENTINA RATIH WULANDARI
NIM. 147030102111001**

**PROGRAM DOKTOR ILMU ADMINISTRASI
MINAT ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
M A L A N G
2 0 2 2**

**KAPABILITAS DINAMIK PEMERINTAHAN DAERAH
DALAM MENGEMBANGKAN DAYA SAING EKONOMI KREATIF
DI KOTA DEPOK**

DISERTASI

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Doktor**



Oleh:

**FLORENTINA RATIH WULANDARI
NIM. 147030102111001**

**PROGRAM DOKTOR ILMU ADMINISTRASI
MINAT ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
M A L A N G
2 0 2 2**

DISERTASI

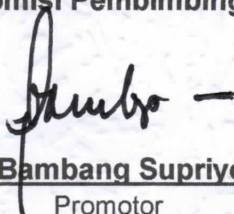
KAPABILITAS DINAMIK PEMERINTAHAN DAERAH DALAM MENGEMBANGKAN DAYA SAING EKONOMI KREATIF DI KOTA DEPOK

Oleh :

FLORENTINA RATIH WULANDARI

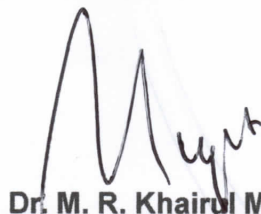
Dipertahankan di depan penguji
Pada Tanggal : 14 Januari 2022
dan dinyatakan lulus memenuhi syarat akademik
Sebagai Disertasi Doktor

Komisi Pembimbing,



Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS

Promotor



Dr. M. R. Khairul Muluk, M.Si

Ko - Promotor 1



Dr. Endah Setyowati, S.Sos., M.Si

Ko - Promotor 2

Malang,

Universitas Brawijaya
Fakultas Ilmu Administrasi
Dekan,



Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D

NIP. 19670217 199103 1 010

IDENTITAS TIM PENGUJI

Judul Disertasi :

**KAPABILITAS DINAMIK PEMERINTAHAN DAERAH DALAM
MENGEMBANGKAN DAYA SAING EKONOMI KREATIF DI KOTA DEPOK**

Nama Mahasiswa : Florentina Ratih Wulandari
Nim : 147030102111001
Program Studi : Program Doktor Ilmu Administrasi
Minat : Ilmu Administrasi Publik

Komisi Promotor :

Promotor : Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS
Ko-Promotor 1 : Dr. M.R. Khairul Muluk, M.Si
Ko-Promotor 2 : Dr. Endah Setyowati, M.Si

Tim Dosen Penguji :

Dosen Penguji 1 : Dr. Abdullah Said, M.Si
Dosen Penguji 2 : Dr. Choirul Saleh, M.Si
Dosen Penguji 3 : Dr. Fadillah Amin, MAP, Ph.D
Dosen Penguji 4 : Dr. Irwan Noor, MA
Dosen Penguji 5 : Prof. Dr. Sri Suwitri, M.Si
Dosen Penguji 6 : Dr. Sofjan Aripin, M.Si

Tanggal Ujian : 14 Januari 2022

PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah DISERTASI ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah DISERTASI ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia DISERTASI ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Malang,

Mahasiswa,



Nama : Florentina Ratih Wulandari

NIM : 147030102111001

Program Doktor Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya

HALAMAN PERUNTUKAN

Karya ilmiah ini kami persembahkan kepada :

Bangsa dan NKRI tercinta
Ibu Dra. Ch.Srie Wartini dan Bapak (Alm.) Andreas S. Siswosumarto
serta Ibu Mertua (Almh.) Hj Soedijatmi –
Bapak Mertua (Alm.) R. H. Abdul Aziz Suyono Darmowiyoto,
Alm. KH Abdurrohman Ma'shum – Alm. H. Nur Muhammad Hidayatullah, M.BA.

beserta,

Semua Guru – Dosen kami terhormat,
Suami dan anak-anak terkasih,
Semua saudara, kerabat dan keluarga besar yang kami sayangi dan hormati,
Keluarga Besar FHISIP UT, FIA UI dan FIA UB yang saya banggakan,
Teman Seperjuangan Angkatan 2014 dan
Semua orang yang telah berjasa dalam kehidupan kami.

RIWAYAT HIDUP

Florentina Ratih Wulandari, lahir di Jakarta, 09 Juni 1971, anak dari Bapak Andreas S. Siswosumarto dan Ibu Dra. Christina Srie Wartini, menempuh pendidikan TK sampai SMA Tarakanita I di Jakarta Selatan, lulus SMA tahun 1990, studi S1 Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, lulus tahun 1996. Lanjut studi S2 pada Program Magister Administrasi dan Kebijakan Publik di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, lulus tahun 2008. Kemudian melanjutkan studi Program Doktor Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, lulus. Pengalaman kerja sebagai dosen di Prodi Administrasi Negara sejak tahun 1998 dan Magister Administrasi Publik sejak 2014, pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Terbuka.

Malang, Januari 2022
Penulis

Florentina Ratih Wulandari

UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah Robbil'alaamiin segala puji ke hadhlirot Allah Subhana wa Ta'ala atas karunia ridho, barokah dan rohimNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan penelitian dengan judul "Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Daerah dalam Mengembangkan Daya Saing Ekonomi Kreatif Di Kota Depok". Penyelesaian penelitian disertasi ini berkat kerja sama dari seluruh pihak, karena itu penulis menyampaikan rasa terima kasih yang tidak terhingga kepada yang terhormat :

1. Rektor Universitas Brawijaya., Prof. Dr. Ir. Nuhfil Hanani A.R., M.S. yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti program doktor.
2. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Andy Fefta Wijaya, Drs.,MDA., Ph.D beserta Dosen dan Staf Program Doktor yang telah banyak memberikan bantuan administrasi, akademis maupun akses informasi selama menempuh pendidikan doktor Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.
3. Ketua Program Doktor Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, sekaligus Koordinator Minat Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Prof. Dr. Sumartono, M.S yang telah banyak berjasa memberikan dukungan serta motivasi dalam penyelesaian program doktor.
4. Tim Promotor Disertasi : Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS. selaku Promotor, Dr. Mujibur Rahman K. Muluk, M.Si. selaku Ko-Promotor 1 dan Dr. Endah Setyowati, M.Si. selaku Ko-Promotor 2, yang telah memberikan bimbingan, konsultasi akademis, kritikan, masukan, saran serta kesabaran tanpa lelah selama proses bimbingan.
5. Tim Penguji Disertasi : Dr. Abdullah Said, M.Si., Dr. Choirul Saleh, M.Si., Dr. Fadillah Amin, MAP., Ph.D., Dr. Drs. Irwan Noor, MA., Prof. Dr. Sri Suwitri, dan Dr. Sofjan Aripin, M.Si yang telah memberikan masukan yang konstruktif untuk menyempurnakan disertasi.
6. Rektor Universitas Universitas Terbuka, Prof. Drs. Ojat Darajat, M.Bus., Ph.D. beserta para Wakil Rektor Universitas Terbuka berikut jajaran pimpinan lainnya yang telah memberikan dorongan, motivasi serta memberikan kesempatan penulis untuk menempuh studi lanjut doktor di Program Doktor Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
7. Dekan Fakultas Hukum, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Terbuka, Dr. Sofjan Aripin, M.Si beserta Para Wakil Dekan dan Staf juga Direktur UT Malang, Dr. Lilik Sulistyowati, M.Si beserta para Manajer dan Staf yang telah memberikan motivasi, bantuan administrasi, dan akademis selama menempuh studi lanjut program Doktor.

8. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Hukum, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Terbuka, Drs. Syarif Fadillah, M.Si. beserta jajarannya, para rekan kerja, para sahabat berikut kolega, khususnya Dr. Siti Aisyah, M.Si., Siti Samsiyah, SS., M.Si., Dr. Bambang Pujiyono, M.Si., Dr. Mani Festati Broto, Dr. Susanti, Ridho Harta, M.Si dan lainnya yang telah memberikan dukungan dan bantuan selama menempuh studi lanjut program Doktor.
9. Semua Guru dan Dosen serta semua pihak yang berjasa dalam kehidupan kami.
10. Teman angkatan 2014 PDIA FIA UB, teman-teman bimbingan disertasi - teman seperjuangan dan diskusi dalam pendidikan Doktor serta dukungan moril para sahabat SS-20 FISIP UI'90 (Prof. Eko Prasajo, dkk)
11. Kel. Bes. Andreas S. Siswosumarto, Kel. Bes. Raden H. Abdul Aziz S. Darmowiyoto, Kel. Bes. Mangkunegaran, Kel. Bes. Persatuan Famili Sumenep (PERFAS), Kel. Bes. Majelis Baiturohman Al Munada Darussalam Menteng Dalam, Jakarta Selatan dan Cabang Cimanggis Kota Depok.
12. Pemerintah Kota Depok, khususnya Bp. H. Pradi Supriatna, S.Kom., M.M.S.I (mantan Wakil Walikota Depok), Bp. Jumali, S.Si, M.SE., dan para narasumber dari Pemkot Depok lainnya, pihak DPRD Kota Depok, khususnya Bp. Ade Supriatna, ST (Komisi B DPRD Kota Depok), Ibu T. Farida Rachmayanti, SE., M.Si (Komisi D DPRD Kota Depok), berikut para pengurus dan pelaku ekonomi kreatif yang tergabung dalam AIKD serta AUKM Kota Depok
13. Seluruh pihak yang tidak mungkin penulis sebut satu persatu yang telah membantu dalam penyelesaian penelitian disertasi ini.

Semoga Allah Subhana wa Ta'ala membalas atas segala amal kebajikan dari pihak-pihak yang tersebut di atas. Aamiin.

Malang, Januari 2022

Florentina Ratih Wulandari

RINGKASAN

Florentina Ratih Wulandari, Program Doktor Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, 2021. Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Daerah dalam Mengembangkan Daya Saing Ekonomi Kreatif Di Kota Depok. Promotor : Bambang Supriyono. Ko-Promotor : Mujibur Rahman K. Muluk dan Endah Setyowati.

Pengembangan daya saing ekonomi kreatif yang berkelanjutan dan bertahan dalam berbagai macam bentuk perubahan lingkungan dapat dilakukan melalui bekerjanya kapabilitas dinamik pemerintahan yang kapabel serta didukung oleh pengelolaan *able people* dan *agile processes* ekonomi kreatif berdasarkan dukungan teknologi informasi yang optimal. Kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok yang kapabel dalam konteks *dynamic governance*, berperan penting untuk menghasilkan *adaptive policy* pengembangan daya saing ekonomi kreatif yang berkesinambungan dan berdaya tahan tinggi. Tujuan penelitian ini untuk menggali dan menunjukkan model kapabilitas dinamik pemerintahan di Kota Depok untuk mengembangkan daya saing sektor ekonomi kreatif. Kapabilitas dinamik pemerintahan yang dikemukakan oleh Neo dan Chen (2007) untuk permasalahan berskala nasional. Oleh sebab itu, penelitian ini mengangkat permasalahan kapabilitas dinamik pemerintahan untuk skala daerah.

Teori yang menjadi rujukan untuk analisis dalam penelitian ini adalah administrasi publik dan urusan publik (Henry,2018), kerangka kerja kapabilitas dinamik pemerintahan sebagai salah satu unsur dari *dynamic governance* yang dikembangkan oleh Neo dan Chen (2007). Kapabilitas dinamik pemerintahan Neo dan Chen (2007) sebagai pengembangan kapabilitas dinamik pada ranah bisnis yang dikemukakan oleh Teece,*et al* (1997). Untuk memperkaya pemikiran kapabilitas dinamik dalam kerangka pemikiran *dynamic governance*, maka dalam penelitian ini *dynamic governance* disandingkan dengan *collaborative governance* oleh Wanna (2008), *sound governance* oleh Farazmand,2004, *adaptive governance* oleh Brunner et al (2005) dan Hurlbert (2018), *turbulent governance* (Ansell,(2017), *smart governance* oleh Goldsmith dan Crawford (2019) dan Demirel (2021). Dari hasil-hasil penelitian terdahulu juga memperkaya diskursus kapabilitas dinamik pemerintahan yang digagas Neo dan Chen (2007) dan dikembangkan model kapabilitas dinamik pemerintahan Neo dan Chen (2007) pada penelitian ini. Hasil-hasil penelitian terdahulu tersebut, antara lain dari Teece,*et al.* (1997), Jacobides dan Winter (2005), Rengkung (2012), Harahap (2013), Sumarwono (2014), Li dan Liu (2014), Dixon, et al. (2014), Inan dan Bititci (2015), Piening dan Salge (2015), Wu,et al. (2016), Janssen,et al. (2016), Pezeshkan,et al. (2016), Darawong (2018), Priyono,et al. (2018), Cao,et al.(2019), Kareem dan Alameer (2019). Kemudian, terkait dengan konsep daya saing, maka diskursusnya merupakan teori dan hasil penelitian dari Porter (1985), Chaharbaghi dan Lynch (1999), Satria (2002), Afuah (2009), Wang (2011), Liao,et al. (2017), serta Downing (2018). Adapun teori tentang ekonomi kreatif menggunakan diskursus dari Howkins (2007). Teori pembangunan daerah yang juga mengayakan diskursus kapabilitas dinamik pemerintahan dalam penelitian ini adalah teori *local economic development* (Leigh dan Blakely,2013).

Metode penelitian menggunakan metode kualitatif, didukung dengan teknik analisa data interaktif model Miles, Huberman dan Saldana (2014) dan alat

manajemen data memakai NVivo R1. Teknik pengambilan data menggunakan *purposive dan snowball sampling*, sehingga didapatkan 17 narasumber yang meliputi unsur pihak pemerintah Kota Depok, pelaku dan asosiasi komunitas pelaku ekonomi kreatif Kota Depok, anggota Komisi DPRD Kota Depok yang terlibat dalam pembangunan ekonomi kreatif, Lokus penelitian di Kota Depok. Penelitian berlangsung dari Januari 2020 sampai dengan Oktober 2021. Fokus penelitian tentang kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok dalam mengelola daya kompetitif sektor ekonomi kreatif, pengelolaan *able people* pun *agile processes* dalam mengembangkan daya saing sektor ekonomi kreatif Kota Depok, serta model eksisting berikut model rekomendasi kapabilitas dinamik pemerintahan di Kota Depok untuk meningkatkan daya saing sektor ekonomi kreatif.

Penelitian menemukan, antara lain: (1). Kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok saat ini tidak kapabel sehingga belum sepenuhnya memiliki fondasi kuat menghadapi perubahan lingkungan yang penuh ketidakpastian. Hal ini merujuk pada kondisi kapabilitas dinamik perencanaan strategis (*think ahead*) yang terdukung teknologi informasi. Namun, di sisi lain, kapabilitas monitoring dan evaluasi (*think again*) menunjukkan kondisi saat ini belum optimal. Hal tersebut yang disebabkan oleh belum meratanya penggunaan teknologi informasi dalam sistem monitoring dan evaluasi serta belum adanya inovasi regulasi ekonomi kreatif. Begitu pula kapabilitas sinergi antarlembaga (*think across*) yang belum optimal, disebabkan belum intensifnya kolaborasi antarpemangku kepentingan, juga belum terbentuknya kelembagaan terstruktur yang menaungi kolaborasi antarpemangku kepentingan ekonomi kreatif Kota Depok. (2). Pengelolaan *able people* dan *agile processes* yang belum optimal dalam mengembangkan daya kompetitif sektor ekonomi kreatif Kota Depok, terkait keterbatasan jumlah *able people* sektor ekonomi kreatif dan belum adanya inovasi regulasi khusus ekonomi kreatif. (3) Model kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok dalam pengembangan daya saing saat ini tidak kapabel, mengingat kondisi-kondisi di atas.

Penelitian ini menghasilkan model rekomendasi kapabilitas dinamik pemerintahan “Gong Si Bolong” sebagai rekonstruksi model kerangka kerja kapabilitas dinamik pemerintahan Neo dan Chen (2007), dengan menambahkan elemen teknologi informasi sekaligus menyertakan kolaborasi pentahelix dalam kapabilitas dinamik pemerintahan, yang didukung budaya daerah berupa budaya demokrasi deliberatif yang tumbuh dalam masyarakat majemuk (*melting pot society*). Temuan ini mengkonfirmasi dan menambah konsep kapabilitas dinamik pemerintahan daerah, *local economy development* dan konsep kolaborasi dalam pemerintahan daerah.

Penelitian ini merekomendasikan untuk mengembangkan daya saing sektor ekonomi kreatif yang berkelanjutan, maka pemerintahan Kota Depok perlu menguatkan kapabilitas dinamik pemerintahan yang ditunjang penggunaan teknologi informasi, dengan dukungan budaya daerah yang konstruktif terhadap budaya kerja dan melembagakan kolaborasi pentahelix. Kapabilitas dinamik pemerintahan yang kapabel dapat menghasilkan keunggulan kompetitif sektor ekonomi kreatif daerah. Implikasi praktik terkait dengan diterapkannya hasil rekomendasi, selain ada implikasi teori yang menyangkut penelitian lanjutan tentang pembentukan kapabilitas dinamik.

Kata Kunci : kapabilitas dinamik pemerintahan, *able people*, *agile processes*, teknologi informasi, ekonomi kreatif, kolaborasi pentahelix

SUMMARY

Florentina Ratih Wulandari, Doctoral Program of Administrative Science Brawijaya University, 2021. Dynamic Capability of Local Governance in Developing Creative Economy Competitiveness in Depok City. Promotor : Bambang Supriyono. Co-Promotors : Mujibur Rahman K. Muluk and Endah Setyowati.

The development of sustainability and resilience of the creative economy competitiveness facing various forms of environmental change can be done through the working of capable dynamic governance capabilities and supported by the management of creative economy's able people and agile processes based on optimal information technology support. In the dynamic governance context, the dynamic capability of the Depok City governance which capable, plays an important role in producing an adaptive policy for the development of sustainable and highly resilient creative economy competitiveness. The purpose of this study is to explore and demonstrate the dynamic capability model of government in Depok City to develop the competitiveness of the creative economy sector. The dynamic capability of government proposed by Neo and Chen (2007) for national scale issue. Therefore, this research brought up the issue of the dynamic capability of government for the local scale.

The theory as the main reference for the analysis in this research was the dynamic governance capability framework of as one of the elements of dynamic governance, which was constructed by Neo and Chen (2007). The dynamic governance capability's Neo and Chen (2007) as the development of dynamic capability theory in the business domain constructed by Teece, et al (1997). Then, for enriching discourse of the dynamic capability within the dynamic governance framework, in this research, dynamic governance is juxtaposed with collaborative governance by Wanna (2008), sound governance by Farazmand, 2004, adaptive governance by Brunner, et al. (2005) and Hurlbert (2018), turbulent governance (Ansell, 2017), smart governance by Goldsmith and Crawford (2019), then Demirel (2021). From the previous researches also enriched the discourse on dynamic capabilities of dynamic governance which were initiated by Neo and Chen (2007) then the dynamic capability Neo and Chen's model (2007) was developed in this research. These previous researches, were from Teece, et al. (1997), Jacobides and Winter (2005), Rengkung (2012), Harahap (2013), Sumarwono (2014), Li and Liu (2014), Dixon, et al. (2014), Inan and Bititci (2015), Piening and Salge (2015), Wu, et al. (2016), Janssen et al. (2016), Pezeshkan, et al. (2016), Darawong (2018), Priyono, et al. (2018), Cao, et al.(2019), Kareem and Alameer (2019). Then, conduct to the concept of competitiveness, the discourse were theory and research results from Porter (1985), Chaharbaghi and Lynch (1999), Satria (2002), Afuah (2009), Wang (2011), Liao, et al. (2017), and Downing (2018). The theory of the creative economy used the discourse of Howkins (2007). The theory of regional development which also enriched the discourse on the dynamic capability of governance in this study was the theory of local economic development (Leigh and Blakely, 2013).

The research method used qualitative methods, supported by interactive data analysis techniques modeled by Miles, Huberman and Saldana (2014), then data management tools using NVivo R1. The data collection technique used purposive and snowball sampling, so that 17 key informen were obtained which included elements of the Depok City government, community actors and associations of Depok City's creative economy actors, senators of the Depok City Council Commission who were involved in creative economic development, research locus in Depok City. The research took from January 2020 to October 2021. The focus of the research were about the dynamic capability of the Depok City governance in managing the competitiveness of the creative economy sector, managing able people and agile processes in developing the competitiveness of the Depok City creative economy sector, as well as the existing model along with the dynamic governance capability recommendation model in Depok City to increase the competitiveness of the creative economy sector.

The research revealed that: (1). The dynamic capabilities Depok City governance did not capable in managed creative economy sector's competitiveness for the current moment so that these did not have firm foundation, in dealing with uncertainty environmental changes. These conducted to the phenomena of the condition of the strategic planning capability (think ahead) which was optimally supported by information technology, but on the other hand, currently, the monitoring and evaluation capabilities (think again) did not optimal due to the unequal use of information technology in the monitoring and evaluation system and the absence of creative economy regulatory innovations. Likewise, the capability of inter-institutional synergy (think across) did not optimal yet, due to the lack of intensive collaboration among stakeholders, nor the formation of a structured institution that accommodated collaboration among creative economy stakeholders in the City of Depok. (2). The management of able people and agile processes that have not been optimal in developing the competitiveness of the creative economy sector in Depok City conduct to the limited number of able people in the creative economy sector and the absence of special regulatory innovations for the creative economy. (3) The dynamic governance capability model of the Depok City in developing competitiveness did not capable, considering the conditions above, currently.

This study revealed a recommendation model for the dynamic governance capability of the "Gong Si Bolong" as a reconstruction of the dynamic governance capability framework model of the Neo and Chen (2007), by adding of information technology element, that includes pentahelix collaboration in the dynamic governance capability, which is supported by local culture, in the form of a deliberative democratic culture that internalized in a pluralistic society (melting pot society). This finding confirmed and developed to the concept of local dynamic governance capability, local economy development and the concept of collaboration in local governance.

To develop sustainable competitiveness of the creative economy sector, the Depok City governance needs to strengthen the dynamic capability of the governance which are supported by the use of information technology, the constructive local culture for organizational culture and institutionalize penta helix collaboration. The capable dynamic capability governance can obtain the competitive advantage for the local creative economy sector.

This study recommended that in order to develop sustainable competitiveness of the creative economy sector, the Depok City governance should strengthen the dynamic governance capability which is supported by the use of information technology, with the support of a constructive local culture for work culture and institutionalize penta helix collaboration. The capable of the dynamic governance capability can obtain a competitive advantage in the regional creative economy sector. The practical implications are related to the implementation of the recommendation model, then the theoretical implications concerning further research on the formation of dynamic capabilities.

Keywords : dynamic governance capability, able people, agile processes, information technology, creative economy, penta helix collaboration

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Subhana wa Ta'ala, atas limpahan karunia rahmat dan hidayah-MU sehingga penulis dapat menyajikan tulisan disertasi yang berjudul :

Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Daerah dalam Mengembangkan Daya Saing Ekonomi Kreatif Di Kota Depok

Tujuan yang dibangun dalam penulisan ini adalah untuk membentuk kapabilitas dinamik pemerintahan untuk mengembangkan daya saing ekonomi kreatif daerah. Penelitian ini menemukan model eksisting kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok dan model rekomendasi kapabilitas dinamik pemerintahan kolaboratif pentahelix "Gong Si Bolong" untuk pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif Kota Depok. Model rekomendasi kapabilitas dinamik pemerintahan ini mrnggunakan istilah Gong Si Bolong, merujuk pada ikon Kota Depok berupa instrumen gamelan yang dimainkan dalam pertunjukan seni budaya masyarakat majemuk Kota Depok. Oleh sebab itu, "Gong Si Bolong" sebagai spirit budaya masyarakat majemuk Kota Depok yang menonjolkan demokrasi deliberatif diangkat sebagai spirit model rekomendasi penelitian ini. Diharapkan penulisan disertasi ini memberi manfaat teoritis bagi pengembangan ilmu administrasi publik dan manfaat praktis yang dapat diterapkan sebagai referensi bagi pemangku kepentingan sektor ekonomi kreatif, khususnya bagi pengambil kebijakan sektor ekonomi kreatif di daerah.

Penulis menyadari masih banyaknya kekurangan dan keterbatasan dalam penyusunan disertasi ini. Oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini lebih bermanfaat bagi yang membutuhkan dan atau yang berkepentingan.

Malang, Januari 2022
Penulis

Florentina Ratih Wulandari

DAFTAR ISI

	Halaman
JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
IDENTITAS TIM PENGUJI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
RIWAYAT HIDUP	vi
UCAPAN TERIMA KASIH	vii
RINGKASAN	ix
SUMMARY	xii
KATA PENGANTAR	xv
DAFTAR ISI	xvi
DAFTAR TABEL	xxi
DAFTAR GAMBAR	xxii
DAFTAR GRAFIK.....	xxiv
DAFTAR ISTILAH (GLOSSARY).....	xxv
DAFTAR SINGKATAN.....	xxviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	32
1.3. Tujuan Penelitian.....	33
1.4. Manfaat Penelitian	34
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	35
2.1. Penelitian Terdahulu	35
2.2. Pemetaan Hasil Penelitian-Penelitian Terdahulu	62
2.3. Tinjauan Teori	74
2.3.1. Teori Administrasi Publik	75
2.3.2 Teori Tata Kelola (<i>Theories of Governance</i>)	78
2.3.2.1 Teori <i>Dynamic Governance</i>	94
2.3.2.1.1 Kapabilitas Dinamik.....	97
2.3.2.1.1.1 Kapabilitas Berpikir Ke Depan (<i>Think Ahead</i>).....	107
2.3.2.1.1.2 Kapabilitas Berpikir Ulang (<i>Think Again</i>).....	109
2.3.2.1.1.3 Kapabilitas Berpikir Lintas (<i>Think Across</i>).....	110

2.3.2.1.2 <i>Able People</i> dan <i>Agile Processes</i> dalam Konteks <i>Dynamic Governance</i>	111
2.3.2.1.2.1 <i>Able People</i> dalam Konteks <i>Dynamic Governance</i>	111
2.3.2.1.2.2 <i>Agile Processes</i> dalam Konteks <i>Dynamic Governance</i>	112
2.3.2.2. Diskursus <i>Adaptive Governance, Smart Governance, Sound Governance, Collaborative Governance</i> dengan <i>Dynamic Governance</i>	113
2.3.2.3 Hubungan Kapabilitas Dinamik dengan Daya Saing	116
2.3.2.4 Kapabilitas Pemerintah dalam Pemerintahan Dinamik	117
2.3.2.5 Kapabilitas Dinamik Pemerintah Daerah	118
2.3.2.6 Hubungan Kapabilitas Dinamik dengan Budaya Organisasi	119
2.3.2.7 Kerangka Teori Kapabilitas Dinamik	120
2.3.3 Teori Daya Saing atau Keunggulan Kompetitif	122
2.3.4 Kerangka Teori Daya Saing atau Keunggulan Kompetitif	124
2.3.5 Ekonomi Kreatif dan Industri Kreatif.....	125
2.3.6 Signifikansi otonomi Daerah dan Makna Pembagian Kekuasaan	126
2.3.6.1 <i>Areal Division of Power</i>	128
2.3.6.2 Dinamika Sistem Pemerintahan Daerah di Indonesia	129
2.3.7 Teori Pembangunan Ekonomi Lokal (<i>Local Economy Development</i>).....	130
2.4 Pendekatan <i>Dynamic Governance</i> untuk Menganalisis Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Daerah dalam Meningkatkan Daya Saing Ekonomi Kreatif Kota Depok	131
2.5 Kerangka Pemikiran Logis Penelitian Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Daerah	132
BAB III METODE PENELITIAN	136
3.1 Jenis Penelitian	137
3.2 Fokus Penelitian	141
3.3 Sumber Data	142
3.3.1 Informan.....	143
3.3.2 Peristiwa.....	147
3.3.3 Dokumen	157
3.4 Jenis Data	159
3.5 Teknik Pengumpulan Data Kualitatif	161

3.5.1 Instrumen Penelitian	162
3.5.2 Observasi	163
3.5.3 Studi Literatur dan Dokumentasi	165
3.6. Uji Keabsahan Data	166
3.6.1 Kredibilitas Data (<i>Credibility</i>)	167
3.6.2 Keteralihan (<i>Transferability</i>)	168
3.6.3 Kebergantungan (<i>Dependability</i>)	169
3.6.4 Konfirmabilitas (<i>Confirmability</i>)	169
3.7 Lokasi dan Situs Penelitian.....	169
3.8 Analisis Data	171
BAB IV GAMBARAN UMUM KOTA DEPOK	179
4.1 Keterkaitan Aspek Demografi dan Spasial dengan Urgensi Ekonomi Kreatif Kota Depok.....	183
4.2 Perkembangan Ekonomi Kreatif Kota Depok Tahun 2016 - Tahun 2020.....	184
4.3 Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif Kota Depok.....	191
4.4 Diskursus Regulasi Sektor Ekonomi Kreatif Tingkat Nasional dan Kota Depok	193
BAB V TEMUAN HASIL PENELITIAN	200
5.1 Deskripsi Hasil Penelitian	200
5.1.1 Temuan Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Kota Depok Saat Ini dalam Mengelola Daya Saing Sektor Ekonomi Kreatif	205
5.1.1.1 Temuan Kapabilitas Perencanaan Strategis Saat Ini dalam Mengelola Daya Saing Ekonomi Kreatif Kota Depok.....	206
5.1.1.2 Temuan Kapabilitas Monitoring dan Evaluasi Saat Ini dalam Mengelola Daya Saing Ekonomi Kreatif Kota Depok.....	231
5.1.1.3 Temuan Kapabilitas Sinergi Antarlembaga Saat Ini dalam Mengelola Daya Saing Ekonomi Kreatif Kota Depok	237
5.1.1.3.1 Temuan Kapabilitas Sinergi Internal Saat Ini dalam Mengelola Daya Saing Ekonomi Kreatif Kota Depok.....	240
5.1.1.3.2 Temuan Kapabilitas Sinergi Eksternal Saat Ini dalam Mengelola Daya Saing Ekonomi Kreatif Kota Depok.....	245
5.1.2 Temuan Pengelolaan <i>Able People</i> dan <i>Agile Processes</i> Pemerintahan Kota Depok Saat Ini dalam Mengelola Daya Saing Ekonomi Kreatif.....	250

5.1.2.1	Temuan Pengelolaan <i>Able People</i> Pemerintahan Kota Depok dalam Mengelola Daya Saing Ekonomi Kreatif Kota Depok Saat Ini.....	252
5.1.2.1.1	Temuan Pengelolaan Berkelanjutan.....	253
5.1.2.1.2	Temuan Pemberdayaan.....	261
5.1.2.2	Temuan Pengelolaan <i>Agile Process</i> Pemerintahan Kota Depok dalam Mengelola Daya Saing Ekonomi Kreatif Saat Ini.....	264
5.1.2.2.1	Temuan Pengelolaan Strategi, Kebijakan dan Program.....	267
5.1.2.2.2	Temuan Keberlanjutan Proses Program Pengembangan Daya Saing.....	270
5.1.2.3	Temuan Kondisi Pengelolaan Sumber Daya <i>Able People</i> dan <i>Agile Processes</i> Pemerintahan Kota Depok dalam Mengelola Daya Saing Ekonomi Kreatif Saat Ini	271
5.1.3.	Temuan Pola Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Kota Depok dalam Mengelola Daya Saing Ekonomi Kreatif Saat ini.....	274
5.2	Analisis Hasil Penelitian	284
5.2.1	Analisis Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Kota Depok dalam Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif Saat Ini.....	286
5.2.1.1	Analisis Kapabilitas Berpikir ke Depan (<i>Think Ahead</i>) dalam Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif Saat Ini.....	287
5.2.1.2	Analisis Kapabilitas Berpikir Ulang (<i>Think Again</i>) dalam Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif Saat Ini.....	304
5.2.1.3	Analisis Kapabilitas Berpikir Lintas (<i>Thinking Across</i>) dalam Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif Saat Ini.....	317
5.2.2	Analisis Pengelolaan Sumber Daya <i>Able People</i> dan <i>Agile Processes</i> Pemerintahan Kota Depok dalam Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif Saat Ini.....	324
5.2.2.1	Analisis Pengelolaan Sumber Daya <i>Able People</i> Pemerintahan Kota Depok dalam Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif Saat Ini	324
5.2.2.2	Analisis Pengelolaan Sumber Daya <i>Agile Processes</i> Pemerintahan Kota Depok dalam Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif Saat Ini.....	330

5.2.3 Model Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Kota Depok dalam Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif Saat Ini.....	338
BAB VI PEMBAHASAN	348
6.1 Kapabilitas	348
6.2 Kapabilitas Dinamik.....	353
6.3 Diskursus Sandingan Kapabilitas Dinamik Pemerintahan dengan Hasil Temuan Penelitian	356
6.3.1 Sandingan Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Neo dan Chen (2007) dengan Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Kota Depok Hasil Temuan Penelitian (2021)	356
6.3.2 Sandingan Hasil Penelitian Terdahulu dengan Temuan Hasil Penelitian Kapabilitas Pemerintahan Kota Depok untuk Pengembangan Daya Saing Sektor Ekonomi Kreatif (2021)	361
6.4 Pembahasan Temuan Hasil Penelitian	383
6.4.1 Pembahasan Temuan Kapabilitas Dinamik Perencanaan Strategis, Monitoring dan Evaluasi dan Sinergi Antarlembaga Kota Depok	383
6.4.1.1. Pembahasan Kapabilitas Perencanaan Strategis untuk Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif Kota Depok	384
6.4.1.2. Pembahasan Kapabilitas Monitoring dan Evaluasi Dalam Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif Kota Depok	393
6.4.1.3. Pembahasan Kapabilitas Sinergi Pemerintahan Dalam Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif Kota Depok	400
6.4.2 Pembahasan Temuan Pengelolaan Sumber Daya <i>Able People</i> dan <i>Agile Processes</i> Pemerintahan Kota Depok untuk Pengembangan Daya Saing Kota Depok	412
6.4.2.1 Pembahasan Pengelolaan Sumber Daya <i>Able People</i> Pemerintahan Kota Depok untuk Pengembangan Daya Saing Kota Depok	414
6.4.2.2 Pembahasan Pengelolaan Sumber Daya <i>Agile Processes</i> Pemerintahan Kota Depok untuk Pengembangan Daya Saing Kota Depok.....	422
6.4.3. Proposisi	430
6.4.4 Pembahasan Hasil Penelitian Model Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Kota Depok dalam Mengembangkan Daya Saing Ekonomi Kreatif	431
6.4.4.1 Pembahasan Hasil Penelitian Model Eksisting Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Kota Depok	

dalam Mengembangkan Daya Saing Ekonomi Kreatif.....	431
6.4.4.2 Konstruksi Model Rekomendasi Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Kota Depok untuk Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif.....	440
6.4.5 Matriks Penelitian	445
BAB VII KESIMPULAN, SARAN dan IMPLIKASI	463
7.1 Kesimpulan	463
7.2 Saran	465
7.3 Implikasi Teoritis dan Praktis	475
7.3.1 Implikasi Teoritis.....	475
7.3.2 Implikasi Praktis	479
DAFTAR PUSTAKA	482
LAMPIRAN	501

DAFTAR TABEL

Nomor	Judul Tabel	Halaman
1.1	Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Ekonomi Kreatif Kota Depok Atas Dasar Harga Berlaku Tahun 2016 – 2020 (dalam Rupiah Juta)	13
2.1	Pemetaan Hasil Penelitian-Penelitian Terdahulu	61
2.2	Kerangka Teori Kapabilitas Dinamik.....	113
2.3	Kerangka Teori Daya Saing atau Keunggulan Kompetitif.....	117
2.4	Diagram Pembagian Kekuasaan Secara Vertical (Adp)	122
4.1	Pemekaran Kecamatan di Kota Depok dan Luas Wilayah	170
4.2	Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Sektor Ekonomi Kreatif Kota Depok atas Dasar Harga Konstan 2010 Tahun 2016-2020 (juta rupiah)	175
4.3	Jumlah Tenaga Kerja per Subsektor Ekonomi Kreatif Tahun 2016 – Tahun 2020	176
4.4	Pemetaan UMKM Ekonomi Kreatif Kota Depok Tahun 2021	178
4.5	Persamaan dan Perbedaan Regulasi Ekonomi Kreatif Kota Depok	184
5.1	Tujuan ke-5 serta Sasaran Jangka Menengah Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Depok Tahun 2016 – Tahun 2021	290
5.2	Arah Kebijakan pembangunan Kota Depok	291
5.3	Target dan Indikator Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB/SDGs) Kota Depok Berdasarkan Pilar Pembangunan	292
5.4	Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kota Depok Tahun 2020	296
5.5	Hasil Penilaian Maturitas Pelaksanaan SPIP Pemkot Depok Tahun 2018	296
5.6	Indeks Reformasi Birokrasi Kategori B Pemkot Depok Tahun 2020.	297
5.7	Hasil Antara Leading Sektor Kementerian PAN – RB RI tahun 2021 untuk Pemkot Depok	298
5.8	Perbandingan Capaian Kinerja Disdagin Kota Depok Tahun 2017 dan Tahun 2018 Tahun 2018 Tahun 2017	303
6.1	Perbedaan Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Neo dan Chen (2007) dan Hasil Temuan Penelitian (2021)	359
6.2	Sandingan Hasil Penelitian (2021) dengan Penelitian Terdahulu dalam Konteks Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Daerah	361
6.3	Perubahan Strategi Sebelum Pandemi dan Masa Pandemi Covid-19	399
6.4	Perubahan <i>Agile Processes</i> Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif Kota Depok Pra dan Masa Pandemi Covid.19	413
6.5	Sandingan Model Eksisting dan Model Rekomendasi Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Kota Depok untuk Mengembangkan Daya Saing Ekonomi Kreatif	452
6.5	Matriks Penelitian	455

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul Gambar	Halaman
2.1	Siklus Kapabilitas Dinamik	41
2.2	Model Pengembangan Kapabilitas Organisasi untuk Usaha Mikro.....	44
2.3	Kerangka Kerja untuk Sistem Tata Kelola atau Kepemerintahan Dinamik	95
2.4	Elemen Kunci Kerangka Kerja Kapabilitas Dinamik.....	103
2.5	Tiga Tingkatan Kapabilitas Sektor Publik.....	106
2.6	Kerangka Pemikiran Logis Penelitian Kapabilitas Dinamik Pemerintah Lokal	135
3.1	Kantor Bappeda Kota Depok (2020)	148
3.2	Suasana Kantor Disdagin Kota Depok	149
3.3	Berbagai Produk UKM Kota Depok	151
3.4	Bagian Ruang Expo Ekonomi Kreatif – UKM Alun-Alun Kota Depok	152
3.5	Pembahasan Rencana Rapat Kerja AIKD	153
3.6	Penataan Administrasi AIKD	153
3.7	Video “30 UMKM Terbantu dengan Kegiatan Pasar Industri Kreatif Kota Depok”	154
3.8	Video ”Forum Ekonomi Kota Depok 18 November 2020”	154
3.9	Video “Pemkot Depok Fokus Kembangkan Ekonomi Kreatif”	155
3.10	Video “Festival Industri Kreatif Kota Depok”	155
3.11	Video “Dekranasda Dorong Ketahanan Keluarga dengan Perkuat Ekonomi Kreatif”	156
3.12	Video “Pemkot Depok Dukung Kemandirian Warga Ciptakan Ekonomi Kreatif”	156
3.13	Video “Aplikasi dan Games ditetapkan Subsektor Ekonomi Kreatif Unggulan di Depok”	157
3.14	Komponen Analisis Data: Model Interaktif	173
3.15	Petikan Laporan Otomatis Proses Pengkodean dengan Alat NVivo R1	176
3.16	Petikan <i>Code Summary</i>	177
3.17	Petikan <i>Coding Summary by Code</i>	177
4.1	Sebaran UMKM Ekonomi Kreatif Per Kecamatan Tahun 2015	189
5.1	Terminologi Dominan Yang Relevan dan Paling Sering Muncul dalam Wawancara.....	204
5.2	Ruang Kerja dan Narasumber Ekonomi dan Pemberdayaan Masyarakat BAPPEDA Depok	208
5.3	Sekjen Asosiasi UKM Kota Depok di Rumah Produksi UKM	213
5.4	Analisis Hierarkis Isu-Isu dalam Aspek Perencanaan Strategis	214
5.5	Frekuensi Term yang Paling Sering Muncul Dalam Tema Strategi .	219
5.6	Narasumber dan Penampakan Ruang Kerja Bagian Ilmea Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Depok	223
5.7	Narasumber dan Penampakan Dokumen Kerja Kasi Evaluasi Perencanaan Disdagin Kota Depok	228
5.8	Tampilan Wordcloud terkait tema Monitoring Evaluasi	232

5.9	Analisis <i>Wordcloud</i> terhadap isu Sinergi Antarlembaga	238
5.10	Analisis Hierarkis terhadap Tema Sinergi Antarlembaga	239
5.11	Kantor Dinas Koperasi dan UMKM Kota Depok	241
5.12	Kantor Dinas Pemuda, Olahraga, Pariwisata dan Seni Budaya Kota Depok	242
5.13	Analisis Hierarkis Isu-Isu Dalam Tema Sinergi Eksternal	246
5.14	Hirarki Analisis terkait tema <i>Able People</i>	253
5.15	Data <i>Wordcloud</i> terhadap Terminologi Dominan dalam Tema <i>Able People</i>	258
5.16	Fasilitas Kios UMKM	259
5.17	Hierarki Analisis terhadap Tema <i>Agile Process</i>	265
5.18	<i>Wordcloud</i> terhadap Tema <i>Agile Process</i>	266
5.19	Tampilan <i>Wordcloud</i> terhadap Tema Keberlanjutan Proses	271
5.20	Pola <i>Able People</i> dan <i>Agile Processes</i> dalam Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Kota Depok Saat Ini.....	273
5.21	Pola Hubungan Antar Elemen Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Kota Depok terhadap Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif Saat Ini.....	282
5.22	Pola Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Kota Depok dalam Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif Saat Ini Berdasarkan Analisis Data Wawancara	283
5.23	Piagam APIP Kota Depok	307
5.24	FGD Perencanaan Masa Pandemi Pemkot Depok – Konsultan Akademisi – DPRD Kota Depok – Muspida Kota Depok tahun 2021	320
5.25	Laman Belanja Online Pasar Rakyat Tradional Kota Depok	335
5.26	Aplikasi Depok Single Window	337
5.27	Aplikasi Sistem Informasi Perdagangan dan Industri Kota Depok (<i>Sifordagin</i>)	337
5.28	Model Eksisting Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Kota Depok ...	347
6.1	Upaya Peningkatan SAKIP Kota Depok	386
6.2	RKPD Online Kota Depok	387
6.3	Perencanaan Terintegrasi Pemkot Depok	388
6.4	Rapat Virtual Teknokratik	389
6.5	Sinkronisasi Isu Strategis, Prioritas Pembangunan dan Program Prioritas Kota Depok	390
6.6	<i>Pola Word Tree</i> Terminologi Regulasi dari Data Wawancara	434
6.7	<i>Word Tree</i> Hambatan Pemkot Depok dalam Pengembangan Sektor Ekonomi Kreatif	434
6.8	<i>Word Tree</i> Rangkuman Issue Kelembagaan	436
6.9	Kaitan Kapabilitas Perencanaan Strategis, Kapabilitas Monitoring - Evaluasi dan Kapabilitas Sinergi Antar lembaga	438
6.10	Pola Rangkaian <i>Able People dan Agile Processes</i> Mendukung Kapabilitas Dinamik	443
6.11	Model Rekomendasi Kapabilitas Dinamik Kolaboratif Pentahelix Pemerintahan “Gong Si Bolong” Untuk Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif	451

DAFTAR GRAFIK

Nomor	Judul Grafik	Halaman
5.1	Perbandingan Jumlah Narasumber Berdasarkan Asal Institusi	201
5.2	Perbandingan Jumlah Narasumber Berdasarkan Status Jabatan ...	202
5.3	Jumlah Partisipan Berdasarkan Asal Institusi dan Status Jabatan...	203
5.4	Isu Perencanaan Strategis berdasarkan Status Narasumber	206
5.5	Frekuensi Partisipan yang Berbicara Tentang Isu Strategi	216
5.6	Isu Strategis yang Dibicarakan oleh Narasumber	217
5.7	Tema-Tema dalam Isu Strategi Dari Perspektif Narasumber	218
5.8	Isu Strategi Pendanaan dalam Tema Perencanaan Strategis	227
5.9	Tantangan dan Hambatan dalam Pengembangan Industri Kreatif ..	231
5.10	Isu Strategis dalam Tema Monitoring Evaluasi	233
5.11	Isu Monitoring Evaluasi Berdasarkan Status Jabatan Narasumber	233
5.12	Isu Pengawasan Program Berdasarkan Status Jabatan Narasumber	236
5.13	Tema Sinergi Internal Berdasarkan Status Jabatan Narasumber	240
5.14	Isu Konektivitas Internal Berdasarkan Status Jabatan Narasumber	244
5.15	Tema Penguatan SDM berdasarkan Status Jabatan Narasumber...	262
5.16	Perbandingan Informasi Narasumber terhadap Tema <i>Agile</i> <i>Process</i>	267
5.17	Nilai SAKIP Bappeda Kota Depok Tahun 2014 – Tahun 2020	276
5.18	Jumlah Eselon dan Jabatan Fungsional ASN Kota Depok.....	325
5.19	Kualifikasi Pendidikan ASN Kota Depok.....	326
6.1	Nilai SAKIP Bappeda Kota Depok Tahun 2014 – Tahun 2020	350

DAFTAR ISTILAH (*GLOSSARY*)

Adaptive Policy atau kebijakan adaptif adalah sumber dari gagasan dan tindakan yang menghasilkan pembaruan pemerintahan dan pokok penting dalam dinamisasi kebijakan.

Benchmark adalah suatu tolak ukur yang digunakan guna membandingkan antara satu hal dengan hal lainnya yang serupa.

Capability Building atau pembangunan kemampuan mengacu pada keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk tugas tertentu.

Civil Society Organizations adalah wadah lembaga atau organisasi yang menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat sipil.

Cloud Computing adalah sebuah teknologi yang menjadikan internet sebagai pusat server untuk mengelola data dan juga aplikasi pengguna.

Collaborative Governance adalah komposisi tata kelola pemerintahan yang mana satu atau lebih lembaga publik secara langsung melibatkan pelaku nonpemerintahan dalam sebuah metode pembuatan kebijakan kolektif yang legal, berorientasi konsensus, dan konsultatif dengan tujuan untuk membuat atau mengaplikasikan kebijakan publik, mengelola program atau asset publik.

Code Summary adalah istilah dalam perangkat manajemen data NVivo R1 merupakan laporan yang menunjukkan jumlah sumber data (*files*) yang berbicara tentang koding tertentu (*number of files*), lalu berapa total referensi yang diambil (*no of reference*).

Depok Single Window adalah media bagi masyarakat Kota Depok untuk memudahkan berbagai urusan dan layanan Informasi yang dapat diakses di smartphone hanya dengan satu aplikasi.

Desentralisasi adalah suatu hal yang merujuk pada pemindahan kekuasaan dari pemerintah pusat, baik itu melalui delegasi pada pejabat wilayah ataupun melalui devolusi pada badan-badan suatu otonomi daerah.

Dynamic Governance adalah kemampuan oleh pemerintah guna menyesuaikan kebijakan dengan perubahan lingkungan yang menyeluruh secara cepat dan tidak menentu hingga tercapainya tujuan.

Ekonomi Kreatif adalah sebagai hasil individu-individu melatih imajinasinya, dalam bentuk berbentuk kekayaan intelektual serta mengeksplorasi atau sebaliknya atas nilai ekonomi yang terkandung pada hasil-hasil karya tersebut.

Ewuh Pakewuh atau sungkan adalah manifestasi dari kaidah dasar kehidupan masyarakat Jawa berupa bentuk perasaan ketidakenakan yang hampir menyerupai rasa sungkan, dengan adanya rasa tersebut maka seseorang akan merasa khawatir jika perilaku atau ucapannya akan menyinggung atau membuat seseorang akan menjadi tersinggung.

Green Community adalah suatu pendapat guna membangun kepedulian antar masyarakat serta upaya menyamakan program pengembangan industri pertamanan di masa mendatang.

Industri Kreatif adalah industri yang dihasilkan dari pemanfaatan kreativitas, keterampilan serta bakat individu untuk menciptakan kesejahteraan serta lapangan pekerjaan dengan menghasilkan dan mengeksploitasi daya kreasi dan daya cipta individu tersebut

Kapabilitas Organisasi adalah kemampuan organisasi secara utuh dan menyeluruh yang menjadi faktor pendukung dalam mencapai target organisasi.

Kapabilitas Dinamik Pemerintahan adalah kemampuan pemerintahan dalam melaksanakan berpikir ke depan (*thinking ahead*), berpikir ulang (*thinking again*) dan berpikir lintas (*thinking across*) sehingga membentuk pembelajaran dan inovasi organisasi atau lembaga pemerintahan untuk menghadapi perubahan lingkungan dan melaksanakan kegiatannya secara berkelanjutan.

Laissez Faire adalah sebuah teori ekonomi yang berpaham liberalism ekonomi sehingga semakin kecil intervensi pemerintah di kegiatan ekonomi, maka kegiatan bisnis masyarakat semakin baik pula.

Melting Pot Society adalah masyarakat majemuk dalam suatu wilayah dengan entitas budaya yang berbeda satu sama lain, tetapi hidup dalam harmoni atas dasar kesepakatan kepentingan bersama; ada toleransi perbedaan tetapi masih memelihara kerukunan hidup berdampingan satu sama lain dengan keunikan budaya masing-

masing. Konsekwensinya dalam aspek sosiokultural, berupa terjadinya akulturasi budaya dan asimilasi budaya dalam masyarakat majemuk tersebut.

Mixed-method adalah penelitian yang menggabungkan pendekatan kualitatif dan kuantitatif dengan susunan tertentu untuk menjawab tujuan penelitian.

No. of words adalah istilah dalam manajemen data dengan perangkat NVivo R1 yang menunjukkan jumlah kata yang dikoding dan jumlah paragraf yang dikoding.

One Village, One Product adalah sebuah gerakan revitalisasi ekonomi regional digagas oleh Kementerian Perindustrian guna meningkatkan perekonomian masyarakat setempat.

Otonomi Daerah adalah kewenangan daerah independen untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan undang-undang.

Participatory Development adalah pendekatan pembangunan yang menyertakan dan memberikan akses kepada seluruh kalangan masyarakat atau yang mewakilinya untuk terlibat dalam perumusan, implementasi dan pengawasan pembangunan.

Penta Helix adalah suatu pendekatan yang menjelaskan tentang adanya hubungan kerjasama yang seimbang, timbal balik, dan terus menerus dilakukan oleh lima elemen yakni akademisi (perguruan tinggi serta lembaga penelitian dan pengembangan), pemerintah (government), dan para pelaku/sector bisnis (enterprises), media massa dan masyarakat sipil untuk tujuan tertentu.

Political Decentralization adalah pelimpahan kewenangan dari pemerintahan pusat kepada pemerintah daerah yang meliputi hak mengatur dan mengurus kepentingan rumah tangga sendiri.

Post-Positivism adalah paradigma kualitatif atau aliran yang ingin memperbaiki kelemahan yang ada pada paradigma kuantitatif.

Produk Domestik Regional Bruto adalah nilai tambah keseluruhan (bruto) yang dihasilkan oleh transaksi ekonomi barang dan jasa dalam suatu

wilayah dalam jangka waktu tertentu, digunakan untuk menghitung besaran pertumbuhan ekonomi dan struktur perekonomian.

Reform Minded adalah pandangan yang cenderung berprinsip untuk melakukan perubahan konstruktif.

Resource Based View adalah pendekatan untuk mencapai keunggulan kompetitif berdasarkan pengelolaan sumber daya strategis yang dimiliki perusahaan atau organisasi dengan kriteria tertentu.

Staatkundige Decentralisatie adalah pemberian kekuasaan yang mengatur kepada daerah di dalam lingkungannya, untuk mewujudkan asas demokrasi di dalam pemerintahan negara.

Stakeholder adalah suatu kelompok masyarakat maupun perorangan yang saling memengaruhi dan dipengaruhi oleh sasaran tertentu dari organisasi.

Triple T Revolution adalah kemajuan pesat pada bidang teknologi dalam hal telekomunikasi, transportasi dan travel.

Very Tangible Assets atau aset berwujud adalah aset permanen jangka panjang atau relatif, ada secara fisik, yang dapat dimiliki dan digunakan oleh bisnis dan tidak ditawarkan untuk dijual sebagai bagian dari operasional normal seperti properti, pabrik, dan peralatan

DAFTAR SINGKATAN

APIP	: Aparat Pengawasan Intern Pemerintah
AUKM	: Asosiasi Usaha Kecil dan Menengah
AIKD	: Asosiasi Industri Kreatif Kota Depok
BAPPEDA	: Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian Pengembangan Daerah
BKPSDM	: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
DISDAGIN	: Dinas Perdagangan dan Perindustrian
DISKOMINFO	: Dinas Komunikasi dan Informatika
DKPPP	: Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan
DPUPR	: Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan
DKUM	: Dinas Koperasi dan Usaha Mikro
FGD	: <i>Focus Group Discussion</i>
HKI	: Hak Kekayaan Intelektual
HO	: <i>Hinder Ordonnantie</i>
KUKM	: Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah
LPE	: Laju Perumbuhan Ekonomi
MEA	: Masyarakat Ekonomi Asean
NPM	: <i>New Public Management</i>
NPS	: <i>New Public Service</i>
OECD	: <i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
OPD	: Organisasi Perangkat Daerah
PAD	: Pendapatan Asli Daerah
PDRB	: <i>Produk Domestik Regional Bruto</i>
RPJMD	: Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah
SAKIP	: Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan
SKPD	: Satuan Kerja Perangkat Daerah
TDP	: Tanda Daftar Perusahaan
TNK-BP	: <i>Tyumen Neftyanaya Kompaniya</i>

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pembangunan daerah merupakan bagian dari pembangunan nasional. Selama ini, pendekatan pembangunan nasional merujuk pada pendekatan pembangunan sektoral dan regional. Pembangunan daerah berkaitan dengan kemanfaatan desentralisasi. Desentralisasi yang dilaksanakan di Indonesia merupakan devolusi atau *political decentralization* dan *staatskundige decentralisatie* yang didefinisikan sebagai pembentukan dan penguatan penguatan unit-unit pemerintahan sub-nasional yang mana kegiatannya secara substansial di luar pengendalian Pemerintah Pusat (Muluk, 2009:12). Dinyatakan lebih lanjut oleh Muluk (2009:18), walaupun antara desentralisasi dengan demokrasi merupakan konsep yang berbeda, tetapi desentralisasi (yang dilakukan Pemerintah melalui kebijakan otonomi daerah) mempunyai fungsi yang positif atau signifikan bila berkaitan dengan tujuan politik. Merujuk pada tulisan Smith (1985:23), beberapa alasan-alasan kemanfaatan digunakannya sistem desentralisasi, adalah untuk kepentingan pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Beberapa diantaranya, kemanfaatan desentralisasi, antara lain adalah untuk: (1) meningkatkan dan mengembangkan kapabilitasnya profesional legislasi dan politis melalui pelatihan kepemimpinan politik (*to provide training in political leadership*), dimana desentralisasi mengakomodasi pemimpin politik lokal mengembangkan kepemimpinannya sebagai pemimpin politik dan pemerintahan yang handal, serta; (2) memelihara stabilitas politik, yang mana keberadaan desentralisasi cenderung menumbuhkan dan menguatkan

kepercayaan masyarakat kepada (pemerintah) daerah, dan kemanfaatan lain-lainnya.

Peran desentralisasi yang digunakan untuk memperkuat akuntabilitas, keterampilan politik dan integrasi nasional, yang mana ketiga elemen ini juga merupakan tujuan demokrasi. Oleh sebab itu, keberadaan kebijakan desentralisasi menguatkan upaya-upaya penyebaran dan penerapan nilai-nilai demokrasi melalui pembangunan.

Hal ini, juga disampaikan oleh Muluk (2009: 6) bahwa kemanfaatan desentralisasi terdiri dari kemanfaatan demokrasi nasional dan kemanfaatan bagi demokrasi daerah. Kemanfaatan bagi demokrasi nasional, antara lain: pendidikan politik, pelatihan kepemimpinan politik serta penciptaan stabilitas politik. Berikutnya, kemanfaatan bagi daerah, antara lain: persamaan politik, daya tanggap, akuntabilitas, aksesibilitas dan penyebaran kekuasaan. Dari penjelasan tersebut, dapat ditarik benang merah hubungan mutualisme pembangunan daerah dengan desentralisasi dan penyebaran demokrasi. Hal ini menunjukkan bahwa desentralisasi menjadi alat yang mengakomodasi pembangunan daerah; pembangunan daerah dapat memfasilitasi dan mendorong penyebaran demokrasi yang mencakup persamaan politik, peningkatan dan penguatan daya tanggap (*responsivity*), penerapan dan peningkatan upaya akuntabilitas, pembukaan dan penjaminan aksesibilitas serta penyebaran kekuasaan yang dapat dipertanggungjawabkan secara legal, konstitusional dan profesional.

Dalam Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014, pasal 9 ayat 1, dinyatakan bahwa urusan pemerintahan terdiri dari urusan pemerintahan absolut, konkuren dan umum. Urusan pemerintahan yang menyangkut

hubungan desentralisasi antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah adalah urusan pemerintahan konkuren. Lebih lanjut dalam undang-undang yang sama pada pasal 9 ayat 4, dinyatakan bahwa urusan pemerintahan konkuren menjadi dasar pelaksanaan otonomi daerah.

Pembangunan kawasan kota untuk mewujudkan daya saing kota merupakan salah satu turunan model pembangunan ke-empat, yang oleh Mustopadidjaja (1997) dinyatakan sebagai model (pembangunan) peningkatan daya saing. Salah satu kota yang berupaya melakukan peningkatan daya saing adalah Kota Depok, Provinsi Jawa Barat. Kota Depok merupakan salah satu daerah penyangga Ibukota Republik Indonesia, Daerah Khusus Ibukota (DKI) Jakarta Raya. Kota Depok merupakan bagian dalam rangkaian pembangunan wilayah jaringan kota penyangga DKI Jakarta, selain Bogor, Tangerang, Bekasi, wilayah Puncak dan Cianjur (BotabekpunJur). Pembangunan wilayah Kota Depok sebagai daerah penyangga Ibu Kota DKI Jakarta, mencerminkan laju perkembangan wilayah penyangga yang massif sebagai efek penyebaran (*spread effect*) pembangunan DKI Jakarta. Oleh Muthalib dan Khan (1982: 25) dipaparkan bahwa "*spread effect*" sebagai lingkaran sebab-akibat yang meningkatkan pembangunan ekonomi wilayah, seperti yang diterapkan dalam konsep hubungan administrasi lokal dan pembangunan yang dilakukan oleh Riggs. Berikut pemaparan Muthalib dan Khan (1982: 25):

"...FW. Riggs has applied these concepts to the relation between local administration and development...he concludes that...the grant of local autonomy will reinforce whatever tendencies are dominant in each locality for, he has postulated, the character of Local Government interacts in a circular fashion with its environment so as to reinforce dominant tendencies. Local Government may thus be viewed as a consequence and a cause of environmental social and economic conditions."

Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, seperti yang disebutkan dalam pertimbangan Undang-undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah bagian (b), adalah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan, dan peranserta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, dan kekhasan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Kompleksitas perubahan lingkungan strategis Kota Depok, memunculkan permasalahan kapabilitas pemerintah Kota Depok di tengah lingkungan yang dinamis dalam menjalankan peran ke pemerintahannya untuk pencapaian Kota Depok yang berdaya saing melalui pengembangan ekonomi kreatif. Hal tersebut, juga dapat dicermati dalam beberapa fenomena kapabilitas dinamik lembaga atau organisasi, menjadi kajian penelitian yang menarik kalangan akademisi dan praktisi. Penelitian Teece dkk (1997:510) menyatakan kapabilitas dinamik merupakan suatu kemunculan pendekatan integratif yang potensial antara pendekatan manajemen stratejik dengan pendekatan ekonomi yang terkait dengan manajemen stratejik untuk memahami sumber-sumber keunggulan kompetitif yang lebih baru.

Hal ini kemudian disempurnakan oleh Rengkung (2012:12) melalui penyempurnaan pendekatan *resource based view* (RBV), dimana hasil penelitiannya menyempurnakan elemen-elemen *sensing, learning, integrating* dan *coordinating* sebagai *leverage* terhadap *dynamic capabilities* kedua perusahaan yang secara sistemik mampu berperan dalam menurunkan dan menghadapi ketidakpastian juga dinamika lingkungan. Dari teori kapabilitas dinamik yang dikemukakan Teece, *et al.*, (1997, 2018) dan Teece (2008) tentang

kapabilitas dinamik, oleh Neo dan Chen (2007) dirangkakan model *dynamic governance* untuk Singapura sebagai pendekatan yang memampukan kapabilitas dinamik, budaya untuk perubahan sesuai tujuan strategis secara nasional.

Hamim (2010), pada masalah kapabilitas pemerintahan desa, ditemukan pengembangan kapasitas aparatur desa masih mengikuti model yang diatur pusat dan provinsi, sebagai program rutin, dan belum optimal dalam koordinasi dan kerjasama dalam merumuskan desain program yang diadakan, antara instansi terkait secara hirarkikal (Hamim, 2010:329). Seperti yang ditemukan oleh Salomo (2006) tentang praktik pemerintahan *sub-nasional*, Hamim (2010) juga menemukan rekrutmen pengembangan kapasitas aparatur desa, melalui mutasi yang belum didasarkan pada rasionalitas kesesuaian kebutuhan dan kompetensi, demikian pula pendidikan dan latihan belum didasarkan pada rasionalitas kebutuhan riil daerah (Hamim, 2010:311-312, 314-316). Rekomendasi Hamim (2010:417-418), berupa perlunya regulasi pengembangan kapasitas sumber daya daerah sesuai dengan karakteristik daerah dan perlunya membangun kemitraan dengan pihak yang terkait. Jika dianalisis, rekomendasi Hamim (2010) tentang perlunya regulasi pengembangan kapasitas sumber daya daerah sesuai dengan karakteristik daerah, menunjuk pada kebijakan adaptif yang disampaikan oleh Neo dan Chen (2007:13). Hal tersebut sebagai bagian dari kerangka kerja *dynamic governance*.

Disisi lain dampak kapabilitas dinamik kepada lingkungan juga ada, seperti yang ditemukan Harahap (2013), menunjukkan bahwa modal sosial dan kapabilitas dinamis berdampak langsung terhadap kewirausahaan sosial korporasi. Sumarwono (2014) menggunakan kerangka pemikiran Neo dan Chen

(2007) dalam penelitian tentang pelaksanaan program reformasi birokrasi nasional oleh Kementerian PAN-RB RI. Hasil penelitiannya menemukan *agile people* dan *agile process* dengan yang bercirikan *thinking ahead*, *thinking again* dan *thinking across* pada pelaksanaan program reformasi birokrasi nasional Kementerian PAN-RB RI ada kesenjangan antara kenyataan dan konseptual yang seharusnya, indikasi tersebut menemukan ada kekurangmaksimalan *agile people* dan *agile process* pada Kementerian PAN-RB RI.

Adapun Inan dan Bititci (2015) mengkonstruksi model pengembangan kapabilitas organisasi untuk usaha mikro dengan pekerja kurang dari 20 orang (2015:311), yang banyak ditemukan di negara-negara berkembang. Karakteristik usaha mikro hampir sama dengan rata-rata usaha ekonomi kreatif. Beberapa kajian kapabilitas dinamik dominan dan populer pada sektor privat (Teece,*et al.*,(1997); Helfat, dkk (2007), Weeks (2009);Rengkung (2012);Harahap (2013);Dixon,*et al.*,(2014); Lin dan Liu (2014); Inan dan Bititci (2015); Kim,*et al.*,(2015); Piening dan Salge (2015); Wu,*et al.*,(2016); Janssen,*et al.*,(2016); Pezeshkan,*et al.*,(2016); Darawong(2018); Cao,*et al.*,(2019) dan hanya sebagian kecil pada sektor publik, seperti Neo dan Chen (2007); Zhao,*et al.*,(2013); serta Sumarwono (2014).

Beberapa kajian tentang kapabilitas dinamik dominan pada manajemen strategik dan kompetensi, yang membangun teori kapabilitas dinamik dengan beberapa kekhususan, antara lain kapabilitas penelitian dan pengembangan, kapabilitas inovasi, kapabilitas pengembangan produk, kapabilitas pemindaian lingkungan, kapabilitas berjejaringan, kapabilitas aliansi dan akuisisi, kapabilitas imitasi atau replikasi, kapabilitas rekonfigurasi, kapabilitas pengembangan pengetahuan atau pembelajaran, dan kapabilitas pemasaran (Inan dan

Bititci,2015:315). Diantara beberapa penelitian terdahulu, tersebut, belum ada yang menggali tentang *dynamic governance* untuk pemerintahan lokal. Oleh karena itu, maka penelitian ini dimaksudkan untuk mengisi celah bangunan teoritik yang mengangkat masalah kapabilitas dinamik pada pemerintahan lokal khususnya pada pengembangan daya saing ekonomi kreatif.

Peningkatan daya saing daerah di era otonomi daerah saat ini melekat sebagai bagian dari arahan penyelenggaraan pemerintahan daerah untuk kesejahteraan masyarakat umumnya, dan masyarakat di daerah Kota Depok khususnya. Upaya peningkatan daya saing daerah yang diemban Pemerintah, dalam hal ini Pemerintah Daerah Kota Depok, terkait dengan pelaksanaan Undang-undang No. 23 Tahun 2014 pasal 9 ayat 4.

Pada Undang-undang No. 23 Tahun 2014 pasal 9 ayat 4, dinyatakan urusan pemerintahan konkuren yang diserahkan ke Daerah menjadi landasan pelaksanaan otonomi daerah, yang berkaitan dengan pelaksanaan desentralisasi bagi daerah yang bersangkutan, dalam hal ini Kota Depok. Oleh sebab itu, Pemerintah Daerah Kota Depok sebagai pemerintah lokal melakukan terobosan program-program unggulan di daerah.

Beragamnya kondisi kapasitas birokrat lokal Pemerintah Kota Depok ditunjukkan dengan beragamnya inter-aksi, tugas, kewenangan, tanggungjawab dan kemampuan para birokrat (*local bureaucrats*) serta dewan lokal (*local councils*) tersebut dalam melakukan upaya peningkatan daya saing. Merujuk pada konsep pemerintahan daerah (*local governance*) yang dinyatakan oleh Denters (dalam Bevir, 2011:313) bersandar pada pemikiran pemerintahan yang memiliki karakteristik pola kontemporer atau pengambilan keputusan kolektif serta tindakan kolektif dalam domain atau wilayah masyarakat lokal,

maka pemerintahan lokal yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Depok juga beragam.

Salah satu keragaman tersebut adalah upaya Pemerintah Kota Depok dalam pembangunan daerahnya dengan meningkatkan daya saing Kota Depok. Hal tersebut merupakan operasionalisasi dari visi dan misi Kota Depok, yang disesuaikan dengan perkembangan lingkungan Kota Depok.

Pertumbuhan tersebut menunjukkan Kota Depok sebagai kota penyangga DKI Jakarta yang mengakomodasi kebutuhan perluasan pemukiman dan perkembangan jasa dan cenderung berkurang proses produksi sektor primernya. Oleh sebab itu, dalam rencana dan proses pembangunan ekonomi regional Kota Depok mulai tahun 2012 – sekarang ditekankan pada pengembangan kelompok sektor ekonomi tersier khususnya usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) termasuk sektor ekonomi kreatif. Proses tersebut merefleksikan mekanisme dinamik dalam tata kelola pemerintahan Kota Depok. Jadi, selain faktor perkembangan dinamik Kota Depok sebagai salah satu wilayah penyangga DKI Jakarta yang karakteristik pertumbuhannya cenderung sebagai kota pemukiman dan layanan jasa (pendidikan dan lainnya), ada faktor kebijakan nasional yang mempengaruhi pemilihan pengembangan sektor ekonomi kreatif, berupa implementasi agenda pembangunan nasional yang tercantum pada agenda prioritas pemerintah nasional “Nawa Cita” butir ke 6 dan 7, telaahan operasionalisasi dari renstra Kementerian Perindustrian RI dan Kementerian Perdagangan RI serta operasionalisasi dari visi misi Pemerintahan Kota Depok 2016 – tahun 2021. Isi agenda prioritas pembangunan “Nawa Cita” ke-6 adalah meningkatkan produktivitas rakyat dan daya saing di pasar Internasional sehingga bangsa Indonesia bisa maju dan bangkit bersama bangsa-bangsa Asia

lainnya dan ke-7 adalah mewujudkan kemandirian ekonomi dengan menggerakkan sektor-sektor strategis ekonomi domestik.(Revisi Renstra Disperdagin Kota Depok,2017:35).

Proses dinamik tersebut, berwujud upaya peningkatan daya saing kota bagi Depok melalui pengembangan sektor ekonomi kreatif berlangsung dalam proses 2 (dua) periode pemerintahan Kota Depok. Hal ini salah satu langkah strategis Pemerintah Kota Depok untuk membangun Kota Depok dalam konteks pembangunan kota yang berkelanjutan. Proses pada periode pertama berwujud upaya dituangkan pada Visi Pemerintahan Kota Depok untuk tahun 2011 - tahun 2016 berupa terwujudnya kota Depok yang maju dan sejahtera, khususnya secara operasional dijabarkan sebagai Misi ke 2 Pemerintah Kota Depok Tahun 2011 - Tahun 2016 yakni mewujudkan kemandirian ekonomi masyarakat berbasis potensial lokal. Visi pemerintahan Kota Depok untuk tahun 2011 - tahun 2016 adalah terwujudnya kota Depok yang maju dan sejahtera. Misi Kota Depok tahun 2011 - tahun 2016 (Kajian Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Kota Depok Tahun 2012: IV-18), antara lain:

1. Mewujudkan pelayanan publik yang profesional, berbasis teknologi informasi
2. mewujudkan kemandirian ekonomi masyarakat berbasis potensial lokal
3. mewujudkan infrastruktur dan lingkungan yang nyaman
4. mewujudkan sumber daya manusia unggul, kreatif dan religius

Proses ke-2 pada periode pemerintahan berikutnya, dalam Visi Kota Depok Tahun 2016-2021 yaitu Kota Depok yang unggul, nyaman dan religius, yang dirincikan menjadi Misi ke 3 Pemerintah Kota Depok Tahun 2016 - Tahun 2021 yaitu mengembangkan ekonomi yang mandiri, kokoh dan berkeadilan berbasis ekonomi kreatif. Dalam visi Pemerintahan Kota tahun 2011 - tahun 2016., pengertian “sejahtera” mengandung makna Kota Depok sebagai kota

yang aman, nyaman, warganya hidup makmur dan bahagia, sedangkan pengertian “maju” dalam pelayanan publik dalam visi pembangunan Pemerintah Kota Depok, mengandung tujuan untuk menumbuh kembangkan investasi dan merangsang percepatan pembangunan mikro maupun makro di Kota Depok. (Kajian Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Kota Depok Tahun 2012: IV-18). Adapun pada misi Pemerintahan Kota Depok tahun 2016 – tahun 2021, sudah mencantumkan secara terang tentang pengembangan sektor ekonomi kreatif.

Walaupun sejak tahun 2015 ada upaya Pemerintah Kota Depok, khususnya Bappeda Kota Depok dan Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Depok, dengan proses formulasi *grand design* sistem inovasi daerah Kota Depok, yang diarahkan untuk meningkatkan pertumbuhan sektor ekonomi kreatif, tetapi proses formulasi tersebut memerlukan kapasitas aparatur yang *reform minded* dalam perencanaan. Hal ini diakui oleh narasumber Subdit Pertanian dan UMKM Bappeda Kota Depok pada hari Jum'at 11 Desember 2015 pukul 10.17 WIB:

“...sekarang kita (Pemerintah Kota Depok) lagi rapat terus (untuk) koordinasi inovasi daerah (SIDA), jadi butuh waktu dan sumber daya (manusia) yang handal, kan ini penting...program SIDA lagi kita rumuskan diharapkan akhir tahun ini ada hasil atau Januari (tahun 2016). Fokus kita (Pemerintah Kota Depok) sekarang untuk mengembangkan ekonomi kreatif untuk tujuan pertumbuhan ekonomi dalam pembangunan (Kota) Depok. Rumusan ini sebagai *grand design* inovasi daerah, tidak akan berganti, siapapun walikota-nya, sebab sudah mengacu pada (arah kebijakan dan program) provinsi (Jawa Barat) dan nasional...”

Beberapa kondisi di atas menjadi dasar pertimbangan dimasukkannya ekonomi kreatif sebagai salah satu bagian pencapaian visi dan misi ke-2 Pemerintahan Kota Depok periode tahun 2011 – tahun 2016, yang dilanjutkan dengan lebih fokus pada pengembangan sektor ekonomi kreatif pada Pemerintahan Kota Depok periode tahun 2016 – tahun 2021, melalui visi dan misi ke-3

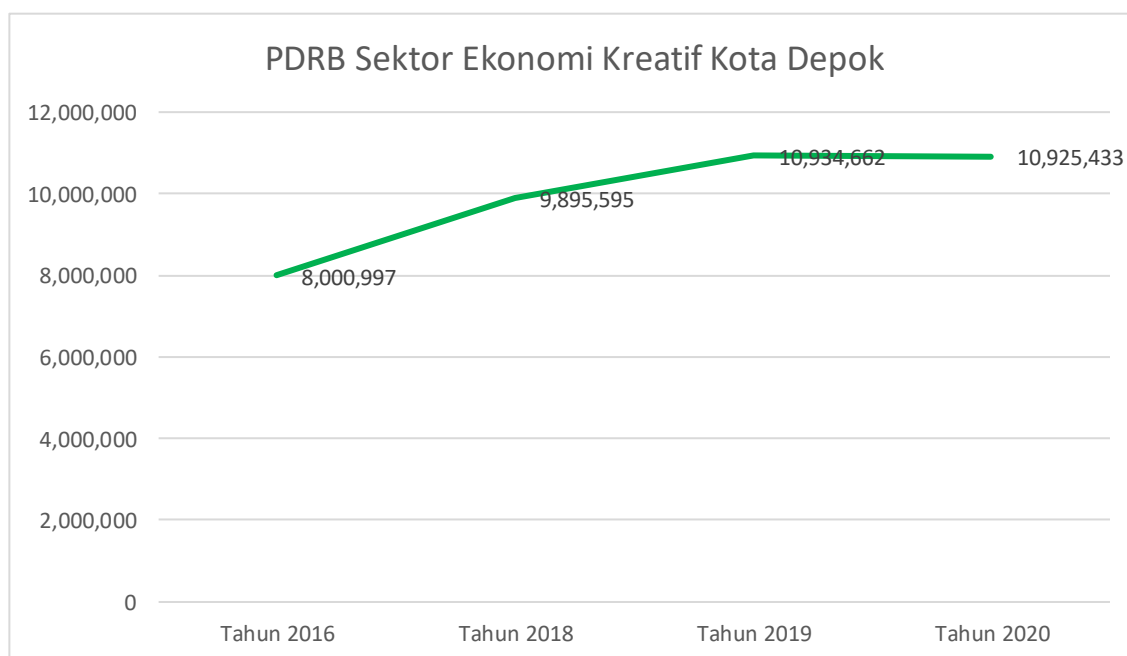
Pemerintahan periode terkait. Bahkan, secara spesifik pengembangan sektor ekonomi kreatif telah dicantumkan pada Revisi Renstra Disperdagin Kota Depok Tahun 2016 – Tahun 2021, khususnya Tujuan dan Sasaran ke-4 RPJMD Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Depok Tahun 2016 – Tahun 2021 (Tabel 1.3. Tujuan dan Sasaran ke-4 RPJMD Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Depok Tahun 2016 – Tahun 2021). Visi Kota Depok Tahun 2016-2021 adalah Kota Depok yang unggul, nyaman dan religius, yang dijabarkan dalam Misi Kota Depok Tahun 2016-2021, antara lain:

- 1) Meningkatkan kualitas pelayanan publik yang profesional dan transparan.
- 2) Mengembangkan sumber daya manusia yang religius, kreatif serta berdaya saing.
- 3) Mengembangkan ekonomi yang mandiri, kokoh serta berkeadilan berbasis ekonomi kreatif.
- 4) Membangun infrastruktur dan ruang publik yang merata, berwawasan lingkungan serta ramah keluarga.
- 5) Meningkatkan kesadaran masyarakat dalam melaksanakan nilai-nilai agama, menjaga kerukunan antar umat beragama serta meningkatkan kesadaran hidup berbangsa dan bernegara.

Prosesual dinamik yang terkait rangkaian perencanaan pembangunan Kota Depok pada sektor ekonomi kreatif terjabarkan berikut, *pertama*, Instruksi Presiden RI No. 06 Tahun 2009 tentang pengembangan ekonomi kreatif bagi 28 instansi pemerintah pusat berikut agar mendukung kebijakan pembangunan ekonomi kreatif untuk rentang tahun 2009 – 2015 (Kemendag RI, 2009:28-29). Berdasarkan hasil pemetaan ekonomi kreatif di Indonesia tahun 2009, dalam sistem perekonomian nasional, dalam rentang tahun 2002 – tahun 2006 (Kemendag RI, 2009:vi) sumbangan ekonomi kreatif terhadap *produk domestik bruto* (PDB) menduduki posisi ke 7 (tujuh) dari 10 (sepuluh) sektor yang diteliti Kementerian Perdagangan Republik Indonesia yakni sebesar rerata Rp.104,638

trilyun yang mana sumbangan tersebut lebih besar rerata jumlahnya daripada sektor pengangkutan dan komunikasi, listrik, gas, air bersih maupun bangunan.

Kedua, kontribusi PDRB sektor ekonomi kreatif di Kota Depok yang termasuk kelompok sektor sekunder dan tersier sejak tahun 2016 – tahun 2020 mengalami perkembangan yang dinamis. Hal ini ditunjukkan pada Grafik 1.1 Dinamika PDRB Sektor Ekonomi Kreatif Kota Depok Tahun 2016 - Tahun 2020, dibawah ini.



Grafik 1.1 Dinamika PDRB Sektor Ekonomi Kreatif Kota Depok Tahun 2016 -Tahun 2020

Sumber: Diskominfo Kota Depok dan Departemen Statistika FMIPA IPB (2021:28)

Untuk lebih rincinya, proses dinamis kontribusi ekonomi kreatif terhadap PDRB Kota Depok dari tahun 2016 – tahun 2020 dapat dilihat pada Tabel 1.1 PDRB Ekonomi Kreatif berdasarkan Harga Berlaku tahun 2016 -2020 berikut.

Tabel 1.1 Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Ekonomi Kreatif Kota Depok Atas Dasar Harga Berlaku Tahun 2016 – 2020 (dalam Rupiah Juta)

No	Uraian	2016	2018	2019	2020
1	Arsitektur	21,933	25,756	27,862	26,643
2	Desain Interior	1,202	1,457	1,576	1,507
3	Desain Komunikasi Visual	725	896	1,002	958
4	Desain Produk	3,848	4,564	4,701	4,495
5	Film, Animasi, Video	29,960	37,456	40,518	37,286
6	Fotografi	24,201	29,191	31,577	30,196
7	Kriya	1,413,746	1,580,125	1,735,453	1,733,590
8	Kuliner	4,982,981	6,397,743	6,920,778	6,928,636
9	Musik	17,713	21,422	23,528	23,503
10	Fashion	1,158,116	1,386,586	1,700,715	1,698,890
11	Aplikasi dan Game Developer	115,175	137,884	149,157	142,634
12	Penerbitan	156,735	181,374	199,203	198,989
13	Periklanan	15,813	18,569	20,087	18,485
14	Televisi dan Radio	9,430	11,745	12,705	16,699
15	Seni Pertunjukkan	33,232	40,761	44,093	42,164
16	Seni Rupa	16,185	20,065	21,706	20,756
PDRB Ekonomi Kreatif		8,000,997	9,895,595	10,934,662	10,925,433

Sumber: Diskominfo Kota Depok – Departemen Statistika FMIPA IPB (2021)

Tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa sektor ekonomi kreatif turut menghasilkan kontribusi terhadap PDRB Kota Depok. Tiga besar subsektor ekonomi kreatif yang berkontribusi pada PDRB Kota Depok selama 4 tahun terakhir (tahun 2016 – tahun 2020), antara lain kuliner, *fashion* dan kriya. Di sisi lain, subsektor ekonomi kreatif yang berpotensi berkembang pula adalah *game developer* dan aplikasi serta penerbitan.

Data-data poin ke-1 sampai dengan poin ke-2 di atas menggambarkan berbagai informasi pendukung prosesus perencanaan pembangunan sektor ekonomi kreatif oleh pemerintahan Kota Depok. Prosesual tersebut berkaitan

dengan tuntutan perubahan kapabilitas pemerintahan dalam mengembangkan dan mengelola sektor tersebut.

Dari tulisan Neo dan Chen (2007:10-13), pengalaman di Singapura, implementasi model *dynamic governance* yang mengkombinasikan budaya dan kapabilitas untuk perubahan dalam pengelolaan sektor layanan publiknya. Budaya yang dimaksud, mencakup prinsip-prinsip nilai (*principles*) dan kepercayaan atau keyakinan (*beliefs*). Prinsip-prinsip tersebut, antara lain: nilai-nilai anti korupsi, meritokrasi, pasar dan pragmatisme. Kepercayaan atau keyakinan yang dimaksud meliputi aktivitas negara, tujuan jangka panjang, kebijakan negara yang relevan dengan aspirasi masyarakat, pertumbuhan, stabilitas, kebijaksanaan atau kehati-hatian dan kemandirian.

Pengalaman di Singapura, efisiensi dan efektifitas sektor publik telah berkontribusi pada penciptaan dan keberlangsungan lingkungan yang kondusif bagi bisnis dan kualitas hidup yang baik, secara signifikan. *Dynamic governance* mencakup kerangka pikir pemerintah dalam berpikir ke depan (*thinking ahead*), berpikir ulang (*thinking again*) dan berpikir lintas batasan pendekatan tradisional dan batas-batas lainnya (*thinking across*) yang melekat dengan pilihan-pilihan strategis, kebijakan-kebijakan dan program-program (Neo dan Chen, 2007:12-19). Lebih lanjut, dipaparkan Neo dan Chen, *able people* dan *agile processes* merupakan kunci pengarah bagi pengembangan 3 (tiga) kapasitas *dynamic governance*, baik berpikir ke depan (*thinking ahead*), berpikir ulang (*thinking again*) dan berpikir dari kajian lintas batas (*thinking across*). (Neo dan Chen, 2007:19).

Untuk melaksanakan administrasi publik yang efektif dan efisien dalam tata pemerintahan, termasuk didalamnya tata pemerintahan daerah, di

lingkungan MEA yang dinamis dan sebagai implementasi Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah pasal 258 mengenai pembangunan daerah untuk meningkatkan daya saing, maka diperlukan kapabilitas yang optimal. Kata "optimal" dalam daring Kamus Besar Bahasa Indonesia, diartikan sebagai terbaik, tertinggi, paling menguntungkan (diunduh dari <http://badanbahasa.kemdikbud.go.id/kbbi/index.php>, Senin 8 Agustus 2016, pukul 16.12 WIB).

Konsep kapabilitas pemerintah daerah dapat diartikan sebagai sebagai kapabilitas organisasi. Kapabilitas pemerintah lokal sebagai suatu institusi atau pun organisasi, atau dengan kata lain, sebagai kapabilitas organisasi Pemerintah Kota Depok. Kapabilitas organisasi diartikan oleh Helfat dan Peteraf (2003:999) sebagai tampilan kemampuan organisasi untuk melaksanakan suatu tatanan rangkaian aktifitas yang terkoordinasi dalam mendayagunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh Teece, *et al.* (1997), untuk memiliki kapabilitas operasional, maka organisasi perlu membangun kapabilitas dinamik.

Kapabilitas dinamik, diartikan oleh Teece, *etal.*(1997) sebagai kapabilitas yang memungkinkan organisasi untuk beradaptasi, berintegrasi dan membentuk kembali keahlian, sumber-sumber daya dan kompetensi-kompetensi fungsional. Lebih lanjut, dinyatakan oleh Teece,*et al.* (1997), dinamis dalam arti memungkinkan organisasi untuk memperbaharui kembali kompetensi-kompetensi untuk mencapai kesesuaian dengan perubahan lingkungan. Artinya, kapabilitas dinamis organisasi menjadi dasar kemampuan organisasi untuk menjawab tuntutan perubahan lingkungan. Tetapi perubahan lingkungan dinamik tiap wilayah itu tidak dapat digeneralisasi, mengingat ada perbedaan derajat

karakteristik kompleksitas lingkungan wilayah, perbedaan budaya setempat dan karakteristik masyarakatnya dalam menyikapi (akseptabilitas) pembangunan, selain unsur politik, kemampuan dan daya tumbuh sumber daya aparatur pemerintah lokal, nasional pun kebijakan pemerintah.

Jika mengacu pada buah pemikiran Forsa dan Venson (dalam Willems dan Baumert, 2003), ada tiga masalah kapasitas kelembagaan sesuai tingkatannya, antara lain masalah pada tingkatan kapasitas (Willems dan Baumert, 2003):

1. mikro yakni individu aparat Pemerintah Kota Depok
2. meso yakni kapasitas organisasi Pemerintah Kota Depok
3. makro yakni jejaring organisasi, pemerintah dan masyarakat yang terkait dalam pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif Kota Depok

Pada tingkatan mikro, kapasitas individu aparat perangkat daerah pemerintah Kota Depok, menghadapi tantangan kapabilitasnya, khususnya, kompetensi aparatur sipil negara dalam melaksanakan upaya pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif Kota Depok. Berikutnya, pada tingkatan meso, berkaitan dengan masalah kapasitas manajemen organisasi, yang menyangkut kinerja pencapaian misi organisasi, perencanaan, pengelolaan dan ketersediaan sumber daya (sumber daya manusia, sumber daya materil dan non materil) dan praktek administrasi publik yang untuk mencapai misi serta kemampuan adaptasi dengan program upaya pengembangan daya saing ekonomi kreatif Kota Depok. Jika dilihat dari sisi kapasitas makro, maka berkaitan dengan masalah sinergitas jejaring antara Pemerintah Kota Depok, masyarakat dan swasta dalam upaya pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif. Hal ini juga terjadi secara

global, yangmana kota-kota terhubung satu sama lain, membentuk simpul jaringan kota yang mendukung ekonomi global yang terintegrasi (Blakely dan Hu,2019:9).

Leigh dan Blakely (2013:435) menyatakan ada unsur dasar baru dalam perencanaan pembangunan ekonomi lokal, yakni kewirausahaan, alam hayati, budaya yang adaptif dan strategi berbasis pengetahuan. Fokus strategi kewirausahaan tertuju pada pembentukan bisnis lokal dan penciptaan lapangan kerja ekonomi lokal. Hal tersebut membutuhkan banyak wirausahawan yang tangkas, jejaring pendukung yang kuat, masyarakat yang siap berubah, mencari inovasi dan siap resiko, sehingga strategi tersebut bergantung pada penciptaan jejaring sosial dan profesional. Jejaring tersebut menghubungkan pemilik bisnis dan penyedia jasa, seperti halnya akses bantuan ke sumber daya, material, buruh, keuangan dan pasar yang baru (Leigh dan Blakely,2013:435). Hal tersebut juga dihadapi oleh Kota Depok dan para pemangku kepentingannya dalam merencanakan pengembangan daya saing ekonomi kreatifnya.

Berikut poin-poin masalah yang terangkat secara empirik pada permasalahan kapabilitas Pemerintahan Kota Depok dalam mengembangkan daya saing ekonomi kreatifnya. *Pertama*, masalah pengembangan ekonomi kreatif yang berkaitan dengan dampak perkembangan Kota Depok sebagai *hinterland* DKI Jakarta. Hal ini juga terkait dengan dampak perkembangan demografis Kota Depok. Kondisi ini nampak dari masalah dampak dari maraknya alih fungsi lahan dimana beberapa lahan pertanian dan perkebunan berubah fungsi menjadi pemukiman dan kompleks niaga atau perkantoran, sehingga timbul masalah keterbatasan potensi sumber daya alam. Adapun sektor ekonomi kreatif untuk Kota Depok termasuk sektor ekonomi yang relatif baru, dan mulai

tergarap oleh Pemerintah Kota Depok sejak 2012. Tentunya penatakelolaan sektor ekonomi kreatif Kota Depok saat ini, masih membutuhkan upaya keras untuk menjadikannya berkontribusi bagi pembangunan daerah.

Bahkan pada periode masa pemerintahan Kota Depok 2016 - tahun 2021, khususnya sampai tahun 2020 belum tergarap potensi besar ekonomi kreatif lokal pada subsektor aplikasi dan *game* (Bekraf,2020). Walaupun, sumbangan sektor ekonomi kreatif Kota Depok terhadap PDRB Kota Depok tahun 2018 dan tahun 2019, sama-sama 15,39% (Diskominfo Kota Depok – Departemen Statistik IPB,2019:24). Sejak tahun 2018, omzet subsektor aplikasi dan *games developer* sekitar mencapai 100 milyar rupiah pertahun dan menyerap tenaga kerja 500 pemuda yang berkompeten dan memiliki keahlian teknologi informasi. Selain itu, karakteristik Kota Depok kondusif untuk ekosistem subsektor aplikasi dan game, dimana ada 2 (dua) universitas ternama di Depok dan 37 (tigapuluh tujuh) SMK bidang teknologi informasi, 20 (duapuluh) pelaku usaha aplikasi dan *games developer*, 2 (dua) komunitas aplikasi dan *game developer* yakni Code Margonda dan Keboen Coding (Bekraf,2021). Masalah lain yang berkaitan dengan belum optimalnya pengembangan ekonomi kreatif Kota Depok, juga dapat dilihat untuk periode tahun 2011 - tahun 2016 bahkan berlanjut sampai periode tahun 2016 - tahun 2021, pengembangan ekonomi kreatif Kota Depok masih dilekatkan pada bidang perindustrian dan UKM, sehingga capaian kinerjanya masih umum dan belum pada sektor ekonomi kreatif sendiri.

Terjadinya kondisi di atas, juga terkait dengan masalah belum optimalnya akses berikut sajian data dan informasi potensi serta peluang investasi Kota Depok kepada calon investor (DKLH Kota Depok,2021:24). Masalah tersebut juga terkait dengan masalah empirik ketiga.

Kedua, kondisi sumber daya *able people* dan *agile processes*, yang nampak dari fenomena, antara lain: (a) belum terpenuhinya kebutuhan *able people*. Hal ini ditandai pula oleh perolehan nilai SAKIP tahun 2018 akuntabilitas kinerja pelayanan masih CC (Disdagin,2019), sehingga (b) belum optimal layanan pendampingan dan pembinaan usaha ekonomi kreatif, merujuk pada masalah yang terkait No. TPB (SDG's) 8 seperti yang tercantum dalam uraian Kajian Lingkungan Strategis (KLHS) RPJMD Kota Depok (DKLH Kota Depok,2021:20) yaitu terbatasnya kompetensi sumber daya manusia khususnya bidang teknologi informasi, (c) belum ada perubahan kebijakan sektor ekonomi kreatif. Regulasi sektor ekonomi kreatif Kota Depok masih mengikuti regulasi sektor industri dan perdagangan Perda No. 18 Tahun 2012 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Kota Depok. (d) Belum optimalnya *link and match* antara dunia usaha dan di dunia pendidikan (DKLH Kota Depok,2021:22), (e) belum adanya bimbingan sumber daya manusia guna peningkatan produktivitas kepada tenaga kerja (DKLH Kota Depok,2021:22), (f) terkait masalah *agile processes*, berupa belum tersedianya sarana infrastruktur teknologi informasi yang handal dan merata (DKLH Kota Depok,2021:27).

Untuk mengimplementasikan visi dan misi melalui RJPMD Kota Depok, maka Pemerintah Kota Depok, melakukan beberapa program unggulan. Hingga tahun 2019, masalah terbatasnya sumber daya manusia yang berkemampuan (*able people*) dalam kapabilitas Pemerintah Kota Depok untuk penatakelolaan sektor ekonomi kreatif diindikasikan belum optimal dalam mendukung pengembangan daya saing ekonomi kreatif terutama untuk menghasilkan produk unggulan Kota Depok yang bernilai tambah, sehingga secara umum Kota Depok tertinggal jauh jika dibandingkan daerah-daerah lainnya (Purnama,2019). Hal

tersebut juga memperlihatkan adanya masalah pengelolaan *able people* untuk layanan pengembangan ekonomi kreatif di Kota Depok. Terkait masalah kedua poin (a), masalah *able people* pengembangan ekonomi kreatif Kota Depok tentunya berpengaruh pada proses tangkas atau *agile process* yang mensyaratkan sumber daya manusia sektor ekonomi kreatif memiliki kompetensi khusus (organisasional, teknologikal dan fungsional).

Ketiga, masalah kapabilitas pemerintahan terhadap ekonomi kreatif Kota Depok. Hal ini ditunjukkan adanya kondisi menurunnya daya saing usaha mikro yang disebabkan oleh kurangnya permodalan, kelengkapan legalitas, akses pemasaran, kompetensi sumber daya manusia usaha mikro (Pemkot Depok 2021:209). Begitu pula seperti yang disebutkan di atas, masalah kapabilitas pemerintahan Kota Depok dalam sektor ekonomi kreatif juga ditandai adanya masalah penatakelolaan sektor ekonomi kreatif pada periode tahun 2016 -2021, khususnya sampai tahun 2020 belum tergarap potensi besar ekonomi kreatif subsektor aplikasi dan game developer (Bekraf,2020).

Selain itu, masalah ketiga, terkait dengan belum adanya analisis implementasi regulasi ekonomi kreatif berikut kaji ulang strategi, kebijakan dan program pengembangan ekonomi kreatif. Hal ini diperkuat dengan temuan hasil kajian KLHS RPJMD Kota Depok 2021-2026 tentang belum tersedianya Peraturan Perda tentang RPIK serta masih terdapat jenis perizinan yang waktu penyelesaian belum sesuai dengan SOP (Rencana Pembangunan Industri Kota) (DKLH Kota Depok,2021:26). Hal ini jika ditinjau dari sudut pandang *capability dynamic* pada kerangka kerja *dynamic governance* menunjukkan adanya masalah *thinking again* dalam kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok.

Masalah ketiga ini juga ditandai dengan belum optimal terealisasinya tindak lanjut program penyediaan fasilitas pendukung bisnis ekonomi kreatif saat ini. Masalah terbatasnya sarana dan prasarana UMKM termasuk ekonomi kreatif, nampak pada periode ke-2 Pemerintahan Kota Depok, data pada LAKIP Disperdagin Kota Depok tahun 2018, capaian realisasi kinerja untuk penyediaan fasilitas kios UMKM tahun 2017 dan tahun 2018 menunjukkan hasil capaian 100%, tetapi capaian tersebut masih belum memenuhi kebutuhan fasilitas kios UMKM sebesar 1650 kios (Disdagin,2019). Bahkan ditemukan pula masalah kurang optimalnya promosi dan pengembangan wisata Kota Depok, yang tentunya terkait dengan sub-sub sektor ekonomi kreatif (DKLH Kota Depok,2021:27). Selain itu, sampai tahun 2020, pembangunan ruang pameran (expo) dan rumah pengemasan ekonomi kreatif (termasuk juga untuk UMKM) dalam tahap pengerjaan akhir, belum siap untuk digunakan. Selain itu, ditemukan masalah belum tersedianya wadah dalam mendukung kreativitas pemuda dalam menciptakan produk-produk ekonomi kreatif dan kurangnya branding pengembangan wisata daerah (wisata alam, wisata belanja, religi pendidikan serta sentra ekonomi tematik terutama UKM (DKLH Kota Depok,2021:27). Untuk itu, masih dibutuhkan strategi baru penyediaan fasilitas pemasaran UMKM untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Masalah empirik ke tiga berkaitan pula dengan belum optimalnya pemenuhan kebutuhan kolaborasi ekonomi kreatif Kota Depok sampai tahun 2020. Hal ini disampaikan oleh pihak Asosiasi Industri kreatif Kota Depok, yang membutuhkan kolaborasi dengan pihak akademisi, bisnis dan kekuatan komunitas untuk memajukan ekonomi kreatif di Depok (Syarif,2016), menyikapi tumbuh barunya sektor ekonomi kreatif dan wirausaha baru di Kota Depok.

Pentingnya kolaborasi program pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif antarpemangku kepentingan di daerah, khususnya dengan perguruan tinggi, menjadi suatu keniscayaan. Pengalaman di China (Zhao, *et al.*, 2013:184), kolaborasi pihak pemerintah, pihak perguruan tinggi atau akademisi dan pihak swasta menjadi titik penting penguatan dan pengembangan kapabilitas inovasi daerah dengan kelompok wirausaha serta pelaku inovasi di daerah. Bahkan, peran perguruan tinggi sebagai pelaku utama dalam inovasi daerah di China dilakukan melalui kegiatan inovasi dan kelompok kewirausahaan (Zhao, *et al.*, 2013:184). Oleh Zhao, *et al.*, (2013:184) daerah-daerah dan aktor-aktor pelaku inovasi lokal, dikonseptualisasikan sebagai jaringan atau sistem pelaku-pelaku inovasi daerah yang diciptakan dari sumber daya daerah, termasuk pemerintah. Manfaat dari jaringan atau sistem ini, adalah adanya alih pengetahuan inovasi antar daerah beserta diseminasinya. Dari model konseptual tersebut, peran pemerintah adalah mendukung kerjasama antar daerah dengan mengalokasikan sumber daya yang mendukung pengembangan sistem inovasi daerah. Jadi, dari uraian masalah-masalah empirik di atas menunjukkan kondisi pengembangan ekonomi kreatif Kota Depok saat ini belum kokoh, sehingga diangkat menjadi permasalahan dalam penelitian ini.

Beberapa masalah-masalah kapabilitas Pemerintahan Kota Depok di atas menunjukkan dinamika lingkungan strategis Kota Depok yang melingkupi pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatifnya. Sistem desentralisasi membuahkan otonomi kepada Kota Depok, sehingga Pemerintah Kota Depok berhak dan berkewajiban menata kelola sumberdaya ekonomi di wilayahnya semaksimal mungkin untuk mencapai visi dan misi Kota Depok. Peningkatan

daya saing Kota Depok tentunya juga terkait dengan upaya inovasi dalam manajemen stratejik Pemerintahan Kota Depok.

Dari uraian di atas, muncul permasalahan apakah kerangka pemikiran *dynamic governance* yang diterapkan Pemerintah Singapura dalam mengelola sektor publik, dapat menjawab permasalahan kapabilitas Pemerintah Kota Depok dalam meningkatkan daya saing sektor ekonomi kreatif secara komprehensif. Hal ini mengingat ada perbedaan antara keduanya. *Pertama*, ada perbedaan beberapa budaya kerja antara Pemerintah Singapura dan Pemerintah Kota Depok, yakni pasar (*market*), jika untuk Pemerintah Singapura, yang dimaksud adalah budaya orientasi pasar yang berkeadilan, bagi Pemerintah Kota Depok, budaya pasar ditujukan pada upaya pencapaian daya saing adalah budaya kerja para pemangku kepentingan dalam penciptaan keunggulan daya saing ekonomi.

Perbedaan budaya berikutnya, di Singapura, ada nilai kepercayaan akan stabilitas jangka panjang yang mempengaruhi perumusan kebijakan sektor publik (Neo dan Chen, 2007:131). Tiga kunci nilai kepercayaan yang mempengaruhi pembuatan kebijakan sektor publik, di Singapura, yakni pertama, nilai kepercayaan akan adanya ekonomi yang kuat menjadi dasar untuk kelangsungan hidup semua kebijakan lainnya dan pertumbuhan ekonomi yang berkesinambungan merupakan prioritas. Kedua, nilai keyakinan bahwa negara adalah pusat untuk stabilitas Singapura jangka panjang. Ketiga, nilai keyakinan perumusan kebijakan harus berorientasi masa depan, diefektifkan. Bahkan, budaya institusional Singapura, dilandasi 5 (lima) nilai-nilai utama, antara lain: (1) kejujuran dan integritas, (2) masyarakat sebagai sumber daya utama, (3) orientasi hasil, (4) mandiri dan (5) stabilitas nasional (Neo dan Chen, 2007:151). Nilai-nilai utama tersebut membentuk dasar tatanan prinsip-prinsip tentang

bagaimana Singapura dikelola pemerintahannya. Bukan hal yang mudah untuk mengkaji karakteristik budaya dan perannya terhadap kapabilitas dinamik untuk menuju perubahan, seperti yang disampaikan Neo dan Chen (2007:11).

Untuk menciptakan budaya organisasi yang lebih baik pada usaha-usaha sektor mikro, termasuk ekonomi kreatif, Inan dan Bititci (2015:316) adanya upaya pemberdayaan, penghargaan dan pengakuan, pembangkitan ide, kesinambungan pembelajaran dan komunikasi efektif (mudah terakses dan terbuka). Jadi, kapabilitas jika didasari dengan budaya organisasi yang kuat untuk pengembangan sektor ekonomi kreatif di Kota Depok, maka akan membentuk ke arah perubahan yang dituju, melalui kebijakan yang adaptif, seperti yang tercantum dalam kerangka pemikiran tata kelola pemerintahan dinamik (Neo dan Chen,2007:13).

Tata pemerintahan yang dinamik oleh Neo dan kawan-kawan (2007:8) dinyatakan sebagai: *"dynamic governance is the ability of a government to continually adjust its public policies and programs, as well as change the way they are formulated and implemented, so that the long-term interests of the nation are achieved."* Kapabilitas pemerintah secara berkesinambungan untuk menyesuaikan kebijakan publik dengan program-programnya, selaras dengan perubahan cara dalam merumuskan dan melaksanakannya sehingga kepentingan (tujuan) nasional tercapai, merupakan tata pemerintahan dinamik. Oleh sebab itu, kapabilitas Pemerintah Kota Depok untuk merumuskan kebijakan dan program ekonomi kreatif sesuai karakteristik pertumbuhan wilayah Depok, dengan capaian tertinggi pada pertumbuhan ekonomi pada ekonomi kreatif, pada periode Pemerintahan Kota Depok tahun 2011 - tahun 2016 sudah sejalan dengan misi kedua pemerintahan pada periode tersebut, yakni mewujudkan

kemandirian ekonomi masyarakat berbasis potensial lokal dan selaras pula pada periode Pemerintahan Kota Depok tahun 2016 – tahun 2021, khususnya misi ke-3 mengembangkan ekonomi yang mandiri, kokoh dan berkeadilan berbasis ekonomi kreatif.

Kedua, kondisi lingkungan (keperintahan) dinamik saat ini menjadi fenomena karakteristik baru bagi Pemerintah Kota Depok. Untuk dapat mengimplementasikan pemerintahan dinamik Kota Depok, maka Pemerintah Kota Depok memerlukan kapabilitas dinamik pula. Tiga kapabilitas dinamis yakni berpikir ke depan (*think ahead*), berpikir lagi (*think again*) dan berpikir lintas (*think across*). Kebijakan adaptif dalam menyikapi lingkungan dinamis ada pada ketiga kapabilitas tersebut.

Adapun kapabilitas dinamik menurut Teece, *et al.*, (1997) juga Ambrosini dan Bowman (2009), menunjukkan kapabilitas dinamik terdiri dari pemindaian (*sensing*), ketertanggapan perubahan lingkungan (*seizing*) serta perubahan (*transforming*) dan konfigurasi ulang (*reconfiguration*), kemudian Teece (2018) mengemukakan ada hirarki kapabilitas dinamik, dari kapabilitas sederhana berupa pengorganisasian, lanjut ke tahap kapabilitas rendah berupa dasar-dasar mikro (Dixon, *et al.*, (2014) untuk kemitraan, lanjut ke tahap kapabilitas tinggi dari pemindaian (*sensing*), ketertanggapan perubahan lingkungan (*seizing*) serta perubahan (*transforming*) dan konfigurasi ulang (*reconfiguration*). Jika disandingkan dengan kapabilitas dinamik menurut Teece, *et al.*, (1997) juga Ambrosini dan Bowman (2009), serta Teece (2018) dengan kapabilitas dinamik dalam konteks *dynamic governance* menurut Neo dan Chen (2007) maka kapabilitas *think ahead* dan *think again* cenderung terkait pada upaya *sensing* dan *seizing*, sedangkan *think across* lebih terkait pada upaya ketertanggapan

perubahan lingkungan (*seizing*), pengubahan (*transforming*) dan konfigurasi ulang (*reconfiguration*). Namun, dalam konteks tata kelola dinamik (*dynamic governance*) yang dikemukakan Neo dan Chen (2007:80-81), kapabilitas dinamik yang meliputi *think ahead*, *think again* dan *think across*, didasari oleh budaya (pemerintahan) untuk perubahan (*change*).

Masalah dari sisi *teori (theoretical problems)*, catatan kritis yang muncul dari teori bentuk kapabilitas dinamik yang dikemukakan oleh Neo dan Chen (2007:80) terkait tuntutan revolusi industri 4.0 menuju revolusi industri 5.0. Revolusi industri 4.0 menekankan akan pemanfaatan teknologi informasi dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi pemerintahan dinamik saat ini, termasuk bagi Kota Depok. Berikutnya, revolusi industri 5.0 menekankan pada pemanfaatan teknologi informasi untuk memecahkan masalah-masalah ekonomi dan sosial bagi kehidupan masyarakat. Peran dukungan teknologi informasi tersebut belum nampak pada kerangka kerja *dynamic governance* yang diangkat Neo dan Chen (2007). Jadi, ditemukan masih adanya masalah dalam kerangka kerja *dynamic governance* yang disampaikan Neo dan Chen (2007), yakni tidak membahas secara khusus peran teknologi informasi dalam perubahan yang dituju dengan adanya kapabilitas dinamik pemerintahan di masa revolusi industri 4.0 menuju revolusi industri 5.0 serta masa pandemi covid.19 saat ini, selain belum dikemukakan secara eksplisit tentang model sinergi untuk penguatan pembangunan ekonomi di Singapura.

Masalah kolaborasi sudah didiskusikan dalam *collaborative governance* yang dikemukakan Wanna (2008:9-10). Tetapi paradigma *collaborative governance* juga memiliki beberapa kelemahan, diantaranya ketidakjelasan alur akuntabilitas dari upaya kolaborasi, ketidakpaduan dari arah, kepentingan dan

kecondongan politik para pemangku kepentingan dan pemerintah dan lainnya. Oleh sebab itu, Leigh dan Blakely (2013:92-93) dikemukakan perumusan baru teori pembangunan ekonomi lokal, dimana pada komponen sumber-sumber daya komunitas menekankan pada kemitraan kolaboratif kelompok masyarakat untuk mengokohkan dasar keunggulan daya saing industri terkait. Walau demikian, pembangunan ekonomi lokal dengan kemitraan kolaboratif kelompok masyarakat yang dikemukakan Leigh dan Blakely (2013:394) belum menjelaskan mekanisme *public-private partnership* bagi lokal di negara-negara berkembang terkait kebijakan, budaya dan politik, sehingga masih memerlukan uji lanjut.

Dalam kerangka kerja *dynamic governance*, yang telah disampaikan Neo dan Chen (2007:12), ada dua pengungkit utama untuk dikembangkan kapabilitas pemerintahan yang dinamis, orang-orang yang cakap (*able people*) dan proses tangkas (*agile process*). Kedua pengungkit utama tersebut juga berkaitan dengan 2 (dua) kunci penting dalam pemerintahan dinamik (*dynamic governance*) institusi, termasuk Pemerintah Kota Depok.

Kepemerintahan dinamik menekankan 2 (dua) kunci penting yakni kapabilitas dan kultur (Kasim, *etal.*, 2015:33). Dua kunci penting tersebut yang menjadi pengungkit (*levers*) sumber daya manusia dan proses menuju perubahan kebijakan yang adaptif atau dicita-citakan negara yang bersangkutan. Kepemerintahan dinamik menjadi suatu alternatif tata kelola pemerintahan bagi pemerintah, termasuk Pemerintah Kota Depok, yang menghadapi perubahan pesat lingkungan yang tidak dapat diprediksi. Seperti yang disebutkan Neo dan Chen (2007:8):

“Dynamism in governance is essential for sustained economic and social development in an uncertain and fast changing environment, and in an increasingly demanding and sophisticated society where citizens are more educated and more exposed to globalization.”

Oleh sebab itu, kebijakan otonomi daerah yang diberikan kepada daerah untuk melaksanakan pembangunan kota, seperti yang dinyatakan dalam RPJMN 2015-2019, juga untuk mewujudkan daya saing kota merujuk pada salah satu turunan model pembangunan ke-empat, yang oleh Mustopadidjaja (1997), sebagai (model) pembangunan yang berdaya saing. Pembangunan kota yang berdaya saing, oleh Muthalib dan Khan (1982: 25) disebutkan sebagai mekanisme "*spread effect*". *Spread effect* menjadi lingkaran sebab-akibat yang meningkatkan pembangunan ekonomi wilayah, yang juga menerapkan hubungan administrasi lokal dan pembangunan, seperti konsep yang dipaparkan oleh Riggs (1996).

Jadi, dari uraian masalah-masalah teoritik di atas, dapat disimpulkan bahwa masalah teoritis ditemukan pada model kerangka kerja kapabilitas dinamik Neo dan Chen (2007) yang digunakan sebagai rujukan utama penelitian ini, antara lain; (a) belum menyertakan elemen kolaborasi (Wanna (2007); Leigh and Blakely (2013); Ansel (2017)); (b) belum melingkupi kapabilitas dinamik untuk pemerintahan daerah; (c) belum menyertakan elemen teknologi informasi (Teece, et.al, 1997; Teece,2008; Teece,2018) dan (d) belum memberikan kerangka pemikiran tentang kapabilitas dinamik pemerintahan pada tingkat daerah, mengingat teori kapabilitas dinamik pemerintahan yang dikemukakan Neo dan Chen (2007) ditujukan untuk lingkup nasional dan tidak pada lingkup daerah.

Berangkat dari kondisi empiris dan teoritis tentang kapabilitas dinamik maka permasalahan secara empiris, terkait *dynamic governance*, khususnya kondisi kapabilitas dinamik Pemerintahan Kota Depok dalam meningkatkan daya saing daerah melalui pengembangan ekonomi kreatif belum menitikberatkan

pada peran penting kapabilitas dan kultur yang mendayagunakan seluruh sumber daya. Belajar dari dengan suksesnya pengalaman Singapura dalam mengawal dan membentuk sistem pemerintahan yang tahan dalam situasi yang bergolak melalui pendekatan *dynamic governance*. Berarti, kapabilitas dinamik juga Pemerintahan Kota Depok dalam meningkatkan daya saing daerah melalui pengembangan ekonomi kreatif harus disertai proses inovasi kebijakan yang dapat beradaptasi dengan dinamika lingkungan.

Untuk kasus di Indonesia, dalam hal ini Pemerintahan Kota Depok dalam meningkatkan daya saing daerah melalui pengembangan ekonomi kreatif, perlu kajian apakah kapabilitas dan kultur lembaga maupun masyarakat dapat menjadi pendongkrak proses perubahan kebijakan yang adaptif. Sehubungan dengan peran Pemerintah Kota Depok sebagai agen utama pembangunan dan perubahan Kota Depok, maka dalam konsep *dynamic governance*, Pemerintahan Kota Depok, memerlukan kebijakan-kebijakan yang sesuai kondisi dan dinamika lingkungan ekonomi, sosial, politik dan budaya.

Peran tersebut diharapkan dapat mengakomodasi upaya peningkatan daya saing Kota Depok. Seperti yang dinyatakan oleh Neo dan Chen (2007:13) yakni bagi suatu institusi dituntut untuk mampu menghasilkan kebijakan-kebijakan yang adaptif dalam melaksanakan pemerintahan yang dinamis sesuai dengan perubahan yang terjadi di lingkungan strategisnya maka institusi tersebut dituntut untuk memiliki kapabilitas institusional yang berkarakteristik *thinking ahead, thinking again* dan *thinking across*.

Penelitian kapabilitas pemerintah daerah dalam upaya pengembangan daya saing ekonomi kreatif daerah belum banyak dilakukan. Proses dinamik pengembangan ekonomi kreatif terlihat dari proses implementasi visi dan misi 2

(dua) periode pemerintahan Kota Depok sebagai daerah penyangga ibukota, tetapi terkendala *able people* belum memiliki *reform minded* dan belum nampak *agile processes* dengan dukungan teknologi informasi untuk pencapaian pengembangan daya saing ekonomi kreatif. Padahal di sisi lain, perubahan lingkungan daerah sangat dinamis dan kompleks, bagi negara NKRI yang masuk sebagai bagian dari ASEAN dan kini memasuki MEA. Tuntutan bagi lingkungan daerah untuk mengembangkan potensi dan daya saing dalam era pasar bebas dan globalisasi saat ini merupakan suatu keniscayaan.

Proses dan pembentukan kapabilitas pemerintah daerah untuk pengembangan daya saing daerah ekonomi kreatif perlu didasarkan pada arah kebijakan desentralisasi dan tuntutan lingkungan yang dinamis, dengan mempertimbangkan kepentingan dan aspirasi 3 (tiga) komponen yang saling mempengaruhi dalam kekuasaan pemerintahan yakni negara (*state*), masyarakat (*civil society*) dan pihak swasta (*private* atau *market*).

Proses dan pembentukan kapabilitas dinamik pemerintahan daerah pada tingkat institusi dapat dilihat dari keseimbangan dan kesamaan nilai antar institusi dalam proses koordinasi dan kerjasama antarinstansi untuk melaksanakan fungsinya masing-masing. Adapun proses dan pembentukan kapabilitas pemerintahan daerah pada tingkat individu atau aktor dapat terlihat pada keselarasan dinamika transformasi nilai-nilai institusi kepada individu atau aktor masing-masing yang terlibat dalam proses peningkatan daya saing daerah, secara timbal balik, sehingga membentuk nilai-nilai yang deliberatif.

Sejalan dengan latar belakang permasalahan tersebut, Kota Depok secara institusional, dalam *dynamic governance*, jika ingin bergerak secara efisien dan efektif mencapai visi dan misi Pemerintahan Kota Depok, di

lingkungan yang dinamis, dituntut memiliki *able people* dan *agile process* sebagai dasar kerangka institusi Pemerintah Kota Depok yang didasari budaya kerja yang mendukung pengembangan daya saing ekonomi kreatif di Kota Depok.

Oleh sebab itu, muncul permasalahan apakah kapabilitas dinamik dalam *dynamic governance* jika diterapkan pada suatu pemerintahan kota (*local government*) penyangga megapolitan dapat menjawab secara optimal akan kebutuhan pengembangan daya saing ekonomi yang berkontribusi terhadap pendapatan asli daerah di kota penyangga megapolitan. Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini sebagai upaya kebaruan (*novelty*) dalam teori *dynamic local governance*.

Untuk memudahkan analisis, maka dilakukan penentuan batasan masalah untuk penelitian ini, berdasarkan focus (*focus*), lokus (*locus*) dan waktu (*tempus*). Fokus penelitian ini tentang kapabilitas dinamik Pemerintah Daerah dalam mengembangkan daya saing ekonomi kreatif. Lokusnya Pemerintah Kota Depok, Jawa Barat. Waktunya dari Januari 2020 – Oktober 2021. Alasan-alasan yang mendasari pembatasan focus (*focus*), lokus (*locus*) dan waktu (*tempus*), antara lain:

- a. Fokus: pertama, kapabilitas dinamik Pemerintahan Kota Depok dalam melaksanakan pencapaian daya saing daerah, melalui pengembangan daya saing ekonomi kreatif. Kedua, faktor-faktor *able people* dan *agile process* dalam kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok, dimana kapabilitas pemerintahan dinamik mencakup *think ahead*, *think again* dan *think across*. Berikutnya, fokus pada model eksisting dan model rekomendasi kapabilitas dinamik

Pemerintahan Kota Depok dalam mengembangkan daya saing sektor ekonomi kreatifnya.

- b. Lokus: Kota Depok, sebagai wilayah penyangga DKI Jakarta, yang perkembangan wilayahnya pesat. Perubahan nomenklatur dan kedudukan Depok dari bagian Kabupaten Bogor, dari kedudukan Depok sebagai kota administratif sejak 18 Maret 1982 menjadi Kotamadya Tingkat II atau Kota Depok menjadikan Kota Depok sebagai kota yang muda dalam lingkaran daerah penyangga megapolitan DKI Jakarta. Walaupun terbilang muda, ternyata perkembangan Depok sebagai kota, dari faktor demografi dan sosial ekonomi juga dinamis.
- c. Waktu: Januari 2020 sampai dengan Oktober 2021.

1.2. Perumusan Masalah

Dari uraian kompleksitas perubahan lingkungan strategis di atas, maka pernyataan masalah (*problem statement*) yang ingin diteliti dalam penelitian ini adalah kapabilitas Pemerintahan Kota Depok yang belum terbentuk dan terdukung secara sistematis dalam mengembangkan daya saing ekonomi kreatif. Padahal daya saing ekonomi kreatif tersebut merupakan bagian dari elemen sistem administrasi Pemerintahan Daerah Kota Depok.

Permasalahan tersebut dapat dirincikan lebih lanjut ke dalam rumusan masalah (*research question*) penelitian disertasi kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok dalam mengembangkan daya saing ekonomi kreatif, antara lain:

- (1) Bagaimanakah kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok dalam mengelola daya saing ekonomi kreatif, dilihat dari kapabilitas *think ahead*, *think again* dan *think across*?
- (2) Bagaimana pengelolaan sumber daya manusia yang handal (*able people*) dan proses tangkas (*agile processes*) pemerintahan Kota Depok untuk mengembangkan daya saing ekonomi kreatif?
- (3) Bagaimanakah model kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok untuk mengembangkan daya saing ekonomi kreatif?

1.3 Tujuan Penelitian

Selaras dengan pokok-pokok pertanyaan penelitian tersebut, maka tujuan penelitian dalam disertasi ini, antara lain:

- (1) Menganalisis kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok dalam mengelola daya saing ekonomi kreatif, dilihat dari kapabilitas *think ahead*, *think again* dan *think across*.
- (2) Menganalisis pengelolaan sumber daya manusia yang handal (*able people*) dan proses tangkas (*agile processes*) pemerintahan Kota Depok untuk mengembangkan daya saing ekonomi kreatif.
- (3) Mendeskripsikan dan menganalisis model eksisting, serta menemukan model rekomendasi kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok untuk mengembangkan daya saing ekonomi kreatif yang sesuai dengan kondisi Kota Depok.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian keilmuan kapabilitas dinamik pemerintah daerah dalam upaya mengembangkan daya saing ekonomi kreatif daerah memiliki beberapa arti penting dan manfaat, antara lain:

- (1) Manfaat secara teoritis, penelitian ini sebagai pengembangan ilmu administrasi publik yang mengaitkan sistem pemerintahan daerah dan teori *dynamic governance* untuk pemerintahan daerah, khususnya teori kapabilitas dinamik pemerintahan daerah. Oleh sebab itu, penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan kerangka pemikiran teoritis dan konseptual yang mempertajam teori pengembangan kapabilitas dinamik pemerintahan daerah dalam upaya pengembangan daya saing ekonomi kreatif di daerah.
- (2) Manfaat Praktis, penelitian ini diharapkan melengkapi masukan, pertimbangan dan evaluasi pembentukan dan kesinambungan kapabilitas pemerintahan daerah dalam mengembangkan daya saing ekonomi kreatif khususnya Kota Depok, secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan pembangunan Kota Depok. Selain itu, penelitian ini dapat dijadikan rujukan dan atau lanjutan penelitian oleh peneliti lainnya yang tertarik pada ruang lingkup dan atau fokus penelitian yang sama.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini, akan diuraikan penelitian terdahulu dan tinjauan teori yang terkait dengan permasalahan kapabilitas pemerintah daerah, khususnya Pemerintah Kota Depok dalam meningkatkan daya saing daerah, melalui pengembangan ekonomi kreatif. Tinjauan literatur memaparkan karya-karya ilmiah atau hasil-hasil penelitian yang tertuang dalam jurnal dan hasil-hasil penelitian terdahulu. Tinjauan teori memaparkan konsep-konsep pembagian kekuasaan pemerintah pusat dan daerah, desentralisasi, pemerintahan daerah di Indonesia, teori administrasi, teori administrasi publik, *new public management*, *new public service*, teori-teori governansi (*governance theories*), kapabilitas organisasi, kapabilitas dinamik pemerintah dalam pemerintahan, inovasi dan daya saing daerah, kinerja administrasi publik, *governance* mulai dari *good governance*, *sound governance*, *dynamic governance* dan *collaborative governance*. Pada bagian akhir akan dipaparkan model kerangka pemikiran yang mendasari penelitian ini.

2.1. Penelitian Terdahulu

Untuk mendapatkan gambaran terkait kapabilitas dinamik yang ada pada pemerintah Kota Depok untuk pengembangan daya saing industri ekonomi kreatif, maka dilakukan *review* beberapa penelitian sebelumnya yang sudah dilakukan dan terpublikasi secara ilmiah, dan terkait dengan topik penelitian ini sehingga dapat dikaji lebih lanjut. Hasil penelitian terdahulu ini dianalisis dan dipaparkan untuk mendapatkan gambaran sesuai topik penelitian tentang

kapabilitas dinamik pada pemerintah Kota untuk mengembangkan pengembangan daya saing industri ekonomi kreatif.

2.1.1. Penelitian Rudiarto Sumarwono (2014)

Menurut Sumarwono (2014), reformasi birokrasi memiliki peran kunci yang menentukan keberhasilan agenda negara dan pemerintahan dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik. Untuk itu, pelaksanaan reformasi birokrasi dilakukan secara komprehensif dengan praktik yang dipimpin (*leading sector*) oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB) Republik Indonesia dalam kurun waktu tahun 2010 – tahun 2025.

Permasalahan yang muncul, adalah apakah Kementerian PAN-RB RI mempunyai kapabilitas dalam melaksanakan program tersebut. Permasalahan dari sisi fakta, keterbatasan-keterbatasan yang dihadapi Kementerian PAN-RB RI untuk melaksanakan program reformasi birokrasi nasional, antara lain: keterbatasan sumber daya manusia, dukungan keuangan, otoritas dan lingkup program yang berskala besar. Kerangka pikir konseptual bagi Indonesia melalui Kementerian PAN-RB RI dalam melaksanakan program tersebut membutuhkan kapabilitas tata pemerintahan yang dinamis (*dynamic governance*).

Elemen-elemen yang dibutuhkan dalam kapabilitas tata pemerintahan yang dinamis adalah *agile people* dan *agile process* yang berkarakter *thinking ahead*, *thinking again* dan *thinking across*. Analisis hasil penelitian menunjukkan bahwa *agile people* dan *agile process* dengan yang bercirikan *thinking ahead*, *thinking again* dan *thinking across* pada Kementerian PAN-RB RI ada kesenjangan antara kenyataan dan konseptual yang seharusnya, sehingga ada kekurangan maksimalan *agile people* dan *agile process* pada Kementerian PAN-RB

RI. Walau demikian, desain dan program tersebut tetap dilaksanakan Kementerian PAN-RB RI secara strategis, komprehensif, integral dan masif. Hal ini disebabkan adanya pertimbangan kepentingan kebijakan negara yang bernilai penting dan segera dilaksanakan untuk kepentingan nasional yang lebih luas dan berjangka panjang. Kepentingan tersebut adalah memungkinkan lingkungan kebijakan makro, yang terdiri dari kepemimpinan transformasional, komunitas kebijakan dan jaringan kebijakan.

Rekomendasi dari penelitian Sumarwono (2014) adalah (a) untuk memperkuat *agile people* dan *agile process* pada Kementerian PAN-RB RI dalam mendesain dan melaksanakan program reformasi birokrasi nasional. Penguatan *agile people* dilakukan dengan upaya *talent scouting, people development, leadership dan people retaining*. Penguatan *agile process* diupayakan melalui peningkatan antisipasi masa depan, mengalokasikan sumber daya, menyusun program kerja dan unit kerja yang terintegrasi vertikal sekaligus horizontal. Rekomendasi selanjutnya, (b) kesinambungan program reformasi birokrasi nasional melalui upaya, (a) segera memfinalisasi *roadmap* RBN tahun 2015-2019, (b) RJPMN 2015 – 2019, serta (c) *blue print world class bureaucracy 2025*.

Perbedaan dengan penelitian Sumarwono (2014) dengan rancangan penelitian yang akan dilakukan terletak pada lokus, fokus dan metode penelitian dimana penelitian Sumarwono (2014) dilakukan di Kementerian PAN-RB RI, sedangkan penelitian ini dirancang dilakukan di Pemerintah Kota Depok. Fokus penelitian Sumarwono (2014) pada kapabilitas Kementerian PAN-RB dalam melaksanakan reformasi birokrasi nasional, sedangkan penelitian ini dirancang untuk menggali kapabilitas Pemerintah Kota Depok dalam meningkatkan daya

saing daerah melalui pengembangan ekonomi kreatif di Kota Depok. Adapun metode penelitian yang digunakan oleh Sumarwono (2014) adalah *mixed method* dengan paradigma *post-positivism*.

2.1.2. Penelitian Amig (2016)

Amig (2016) meneliti permasalahan tentang pengembangan kapasitas Pemerintah Desa menuju kemandirian dalam penyediaan layanan administrasi dan infrastruktur perkotaan khususnya pada Pemerintah Desa di Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo. Hal ini dilatarbelakangi oleh adanya masalah empirik tentang kapasitas kelembagaan pemerintah desa yang belum siap dengan implementasi Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Desa. Dari aspek masalah teoritik, dampak dari implementasi Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Desa tersebut akan cenderung mengubah model kelembagaan yang ada di desa.

Konsekuensi langsung dari perubahan model kelembagaan desa adalah perubahan kelembagaan tersebut secara spesifik harus sesuai aturan normatif yang berlaku. Penelitian Amig (2016) merupakan deskripsi tentang harapan masyarakat desa akan penyediaan infrastruktur, layanan bidang administrasi kependudukan, pengembangan kemampuan pemerintah desa dalam memberikan layanan administrasi kependudukan kepada komunitas perkotaan, kemandirian pemerintah desa sebagai kesiapan desa akan pelaksanaan Undang-Undang RI No.6 Tahun 2014 tentang Desa.

Hasil luaran penelitian Amig (2016) adalah mengkonstruksi model kemandirian pemerintah desa dalam pelayanan, penyediaan administratif dan infrastruktur bagi komunitas perkotaan. Tujuan penelitian Amig (2016) adalah untuk menggali ekspektasi komunitas perkotaan terhadap layanan publik yang

disediakan oleh Pemerintah Desa, mengetahui pengembangan kapasitas kemandirian Pemerintah Desa dalam kesiapan akan implementasi Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 berikut model kelembagaan pemerintah desa untuk mewujudkan kemandirian layanan pada komunitas perkotaan.

Metode penelitian Amig (2016) berupa metode kualitatif dengan studi kasus, dengan fokus penelitian untuk menjawab pertanyaan penelitian tentang ekspektasi masyarakat terhadap layanan administrasi kependudukan dan penyediaan infrastruktur. Berikutnya, untuk menjawab pertanyaan tentang pengembangan kapasitas pemerintah desa dalam memberikan layanan bidang administrasi kependudukan kepada komunitas perkotaan, kemandirian pemerintah desa untuk persiapan implementasi UU No.6 Tahun 2014.

Hasil penelitiannya (Amig, 2016:303-306) menunjukkan bahwa (a) masih rendahnya ekspektasi masyarakat desa akan layanan publik yang diberikan Pemerintah Desa baik dari ruang lingkup layanan, harapan-harapan akan layanan dan penilaian atas layanan yang disediakan Pemerintah Desa, (b) masih banyaknya kebutuhan perbaikan dan peningkatan bagi kapasitas kelembagaan pemerintah Desa dalam menyediakan layanan kepada komunitas perkotaan, dari aspek kapasitas kerangka regulasi dan kapasitas struktur, kapasitas aparatur dan manajemen pelayanan publik, walau ada beberapa yang sudah terpenuhi, (c) untuk kemandirian desa menghadapi implementasi UU No.6 Tahun 2014, ternyata tidak ada perubahan yang menonjol dari masa sebelum dan setelah implementasi undang-undang tersebut, walau cukup siap dalam struktur kelembagaan dan pengawasan. Bahkan dari aspek urusan, kewenangan dan keuangan, kapasitas kemandirian pemerintah Desa masih belum siap, akibat pemahaman pemaknaan sempit akan kewenangan desa yang terkonsentrasi

pada aspek keuangan dan pesimisme resiko kegagalan pengelolaan keuangan oleh aparat, dan (d) hasil penelitian yang terakhir berupa rekonstruksi model teori pengembangan kapasitas kelembagaan untuk peningkatan kapasitas Pemerintah Desa.

2.1.3. *Building Dynamic Capabilities of Adaptation and Innovation: A Study of Micro-Foundations in a Transition Economy* oleh Sarah Dixon, Klaus Meyer, Marc Day. (2014)

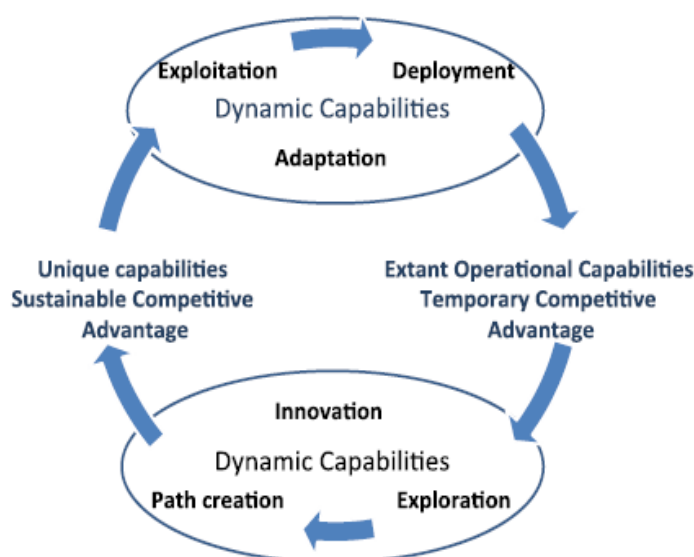
Perusahaan bertujuan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan menerapkan strategi penciptaan nilai yang tidak diimplementasikan secara bersamaan oleh pesaing dan itu tidak mudah ditiru, sehingga perusahaan harus mengembangkan kapabilitas dinamis. Kapabilitas dinamik bagi perusahaan, yang mana dengan kapabilitas tersebut, perusahaan berkemampuan menyesuaikan diri, mengintegrasikan dan mengkonfigurasi ulang keterampilan, sumber daya, dan kompetensi fungsional. Hal tersebut juga secara dinamik dapat mengakomodasi organisasi untuk memperbarui kompetensinya dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.

Oleh sebab itu, Dixon ,*et al.* (2014) menyatakan hakikatnya, kapabilitas dinamis menjadi dasar bagi kapabilitas perusahaan untuk merespons perubahan lingkungan. Penelitian Dixon,*et al.* (2014), tentang membangun kapabilitas dinamik pada perusahaan minyak Rusia “Yukos’ secara khusus, dan TNK-BP, Lukoil dan Surgutne-ftgaz dengan metode penelitian kualitatif dengan strategi penelitian studi kasus secara longitudinal (selama 10 tahun, yakni tahun 1995 - tahun 2005, khususnya pada Perusahaan ‘Yukos’).

Penelitian Dixon, *et al.*(2014) mengeksplorasi rinci hakikat kapabilitas dinamik bersama dengan dengan faktor-faktor pendahulunya (*antecedents*)

dengan menelusuri urutan perkembangannya berdasarkan studi kasus longitudinal transisi radikal perusahaan minyak Rusia, Yukos yang menghadapi tekanan lingkungan eksternal. Hasil penelitiannya menunjukkan 2 (dua) jenis kapabilitas dinamik yang berbeda yang sangat penting untuk transformasi organisasi.

Pertama, 'kapabilitas dinamis adaptasi', yang berkaitan dengan eksploitasi dan penyebaran sumber daya yang rutin, yang didukung oleh akuisisi, internalisasi juga penyebaran pengetahuan yang ada, rekonfigurasi sumber daya, divestasi serta integrasi. Kedua, 'kapabilitas dinamis inovasi' berhubungan dengan penciptaan kapabilitas yang seluruhnya baru melalui proses eksplorasi dan cara-cara sebelumnya, yang didukung oleh pencarian, eksperimen dan pengambilan risiko, serta pemilihan proyek, pendanaan dan implementasi. Ditemukannya 2 (dua) jenis kapabilitas dinamik, membantu organisasi untuk mengamankan keunggulan kompetitif jangka pendek, dan untuk menciptakan dasar keunggulan kompetitif untuk jangka panjang.



Gambar 2.1 Siklus Kapabilitas Dinamik

Sumber : Dixon, et al. (2014:200)

Penelitian Dixon,*et al.* (2014) menyoroti proses transformasi organisasi di sebuah perusahaan minyak Rusia dan mengembangkan sebuah pemahaman dari dua jenis kapabilitas dinamis yang penting yakni kapabilitas dinamis adaptasi dan kapabilitas dinamis inovasi. Kecepatan dan perubahan radikal lingkungan dalam industri minyak Rusia menjadi sorotan dalam proses, agar relevan dengan kematangan perusahaan pesaingnya yakni perusahaan minyak Eropa dalam mencari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam perubahan lingkungan yang pesat.

Penelitian Dixon,*et al.*(2014) telah berhasil mengidentifikasi dan mendeskriptif dengan baik, bukti adanya dasar mikro kapabilitas dinamis, dari hasil penelitiannya sehingga memberikan landasan empiris untuk konstruksi kapabilitas dinamik berupa kemampuan dinamik adaptasi dan inovasi, yang secara spesifik dapat menjelaskan proses dan urutan transformasi organisasi dalam konteks ekonomi transisi. Sampai batas tertentu, kapabilitas dinamik adaptasi dan inovasi harus mempertimbangkan konteks kelembagaan, ekonomi dan sosial yang spesifik.

Adapun perbedaan penelitian Dixon,*et al.*(2014) dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada fokus, lokus dan metode penelitian, dimana metode penelitian Dixon,*et al.*(2014) adalah metode kualitatif dengan strategi penelitian studi kasus secara longitudinal, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan desain metode penelitian kualitatif dengan strategi studi kasus tetapi tidak longitudinal. Relevansi penelitian yang akan dilakukan dengan Penelitian Dixon,*et al.*(2014) adalah pada kajian yang sama tentang kapabilitas dinamik pada organisasi tetapi berbeda lokusnya yakni, penelitian yang akan

dilakukan pada organisasi publik, dalam hal ini pemerintah daerah Kota Depok, sedangkan Penelitian Dixon, *et al.* (2014) pada perusahaan swasta minyak Rusia.

2.1.4. *Understanding Organizational Capabilities and Dynamic Capabilities In The Context Of Micro Enterprises: A Research Agenda* oleh G. Gurkan Inan, Umit S. Bititci. (2015).

Tujuan dari penelitian Inan dan Bititchi tahun 2015 adalah untuk mengetahui pembangunan kapabilitas organisasi pada usaha mikro. Kapabilitas organisasi mendukung keunggulan kompetitif perusahaan serta kemampuan perusahaan untuk merespons perubahan internal dan eksternal. Usaha Kecil dan Menengah (UKM) memiliki tempat penting di semua ekonomi di dunia, namun terutama bagi negara-negara berkembang dan, umumnya, terutama di negara-negara yang menghadapi tantangan besar penyediaan lapangan pekerjaan dan distribusi pendapatan.

UKM adalah mesin pertumbuhan, yang berperan penting untuk mengembangkan pasar yang kompetitif dan efisien, yang mengurangi kemiskinan terutama di negara-negara berkembang. Usaha kecil dan menengah berkontribusi meningkatkan pertumbuhan lapangan kerja lebih tinggi daripada perusahaan-perusahaan yang lebih besar. Hal ini ditunjukkan data Komisi Eropa tahun 2003, dimana sektor ekonomi Uni Eropa kurang lebih 99,9%-nya adalah perusahaan UKM yang mana sekitar 93%-nya merupakan perusahaan mikro (Komisi Eropa, 2003). Perusahaan mikro juga menjadi sumber tenaga kerja terampil dan memiliki peran penting dalam menciptakan basis industri yang kompetitif. Perusahaan perlu menyesuaikan perubahan lingkungan agar tetap sukses.

Kapabilitas organisasi memungkinkan perusahaan menciptakan produk dan proses baru dan merespons perubahan lingkungan pasar. Berbagai literatur menyarankan pendekatan untuk mengembangkan kapabilitas sebagian besar perusahaan besar dan UKM tetapi bukan untuk perusahaan mikro. Dengan demikian, alat yang dikembangkan lebih besar untuk perusahaan dan atau UKM, tidak serta merta dapat diimplementasikan ke perusahaan mikro tanpa kontekstualisasi. Hal ini yang diteliti Inan dan Bititci (2015) dan keduanya membangun model pengembangan kapabilitas organisasi untuk Usaha Mikro (Gambar 2.2)



Gambar 2.2 Model Pengembangan Kapabilitas Organisasi untuk Usaha Mikro
Sumber : Inan dan Bititci (2015:316)

Usaha mikro lebih dekat dengan pelanggan dan kegiatan inovasinya didasarkan sesuai kebutuhan pelanggan. Usaha mikro menghasilkan produk inovatif untuk kebutuhan pelanggan. Hal ini oleh Inan dan Bititci (2015:316) sebagai kapabilitas inovasi dan pengembangan produk daripada kapabilitas inovasi. Kegiatan belajar selama ini berada pada tanggung jawab Pemilik usaha mikro. Hal tersebut mengingat Pemilik usaha mikro tidak berbagi pengetahuan dan tidak terbuka untuk ide baru karyawan.

Dengan demikian, untuk mengembangkan kapabilitas belajar, pihak manajemen harus mendukung karyawan untuk belajar, organisasi harus fokus pada tujuan, Pemilik usaha mikro dan Manajer harus berpikiran terbuka pada gagasan baru, pun akhirnya, pengetahuan dan pengalaman harus dibagikan secara terbuka di dalam perusahaan. Budaya memiliki peran penting dalam proses pengembangan kapabilitas dan sulit untuk berubah. Banyak usaha mikro memiliki budaya komando dan kontrol. Pemilik mengendalikan segala sesuatu dalam organisasi, karyawan melakukan apa yang diperintahkan Pemilik. Kondisi ini mencegah perusahaan mikro mengembangkan kapabilitas belajar, berinovasi dan kapabilitas melakukan perbaikan yang berkelanjutan. Rekomendasi untuk membentuk budaya organisasi yang lebih efektif, menurut Inan dan Bititci (2015:316) bagi perusahaan mikro, yakni sebaiknya melaksanakan pemberdayaan, penghargaan dan pengakuan, pembangkitan ide, terus belajar dan rutinitas komunikasi yang terbuka secara seksama.

Penelitian Inan dan Bititci (2015) telah mengembangkan kerangka teoritis untuk kapabilitas organisasi bagi usaha mikro. Usaha mikro sebagai subsektor usaha ekonomi yang keberadaannya berpotensi signifikan di negara-negara berkembang, profilnya berbeda dengan UKM dan perusahaan besar sebab

memiliki karakteristik yang khas. Oleh sebab itu, oleh Inan dan Bititci (2015) dikembangkan model pengembangan kapabilitas organisasi yang mengakomodasi usaha mikro. Temuan tersebut yang mengklasifikasikan kapabilitas organisasi menjadi dua kategori yakni kapabilitas dinamik dan operasional. Kapabilitas dinamik, terdiri dari kapabilitas adaptasi dan inovasi. Adapun kapabilitas operasional penting untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja bisnis.

Rutinitas kapabilitas operasional merupakan perbaikan yang berkelanjutan, pengembangan strategi dan pelaksanaan pekerjaan. Model yang dikembangkan Inan dan Bititci (2015), memberikan kerangka kerja kapabilitas dinamik dan kapabilitas operasional untuk usaha mikro. Kedua kapabilitas tersebut dalam pelaksanaannya harus berdasarkan budaya organisasi dan organisasi yang belajar, yang pada akhirnya jika mekanisme berjalan baik maka kinerja kedua kapabilitas tersebut cenderung berkontribusi terhadap kinerja bisnis yang berkelanjutan dengan adanya dukungan kapabilitas dinamik adaptasi dan inovasi serta fokus pada keunggulan operasional bisnis.

Relevansi penelitian Inan dan Bititci (2015) dengan penelitian yang akan dilakukan memiliki fokus yang hampir sama tentang kapabilitas dinamik pada organisasi, tetapi Inan dan Bititci (2015) lebih pada usaha mikro dan menekankan pada kapabilitas organisasi. Metode penelitian Inan dan Bititci (2015) menggunakan meta analisis kualitatif sedangkan penelitian yang akan dilakukan akan menggunakan desain penelitian kualitatif.

2.1.5. *Toward An Integrated Framework For Innovation In Service: A Resource-Based View and Dynamic Capabilities Approach* oleh Miri Kim, Jaeki Song dan Jason Triche (2015)

Signifikansi strategi bagi organisasi di persaingan lingkungan global adalah menempatkan organisasi atau perusahaan berada pada garda terdepan dalam inovasi layanan. Dalam penelitian Kim,*et al.*(2015), dihasilkan kerangka penelitian baru yang menggabungkan sumber daya, kapabilitas dan bagaimana hal tersebut mempengaruhi elemen inovasi layanan. Penelitian Kim,*et al.*(2015:533) merujuk pada pandangan berbasis sumber daya perusahaan untuk menentukan sumber daya internal perusahaan dan kapabilitas luar, berupa kapabilitas hubungan (*relational*). Situasi global, membuat perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar yang berubah secara dinamis.

Oleh sebab itu, Kim,*et al.*(2015:533) mengemukakan temuan adanya 3 (tiga) proses berbeda dalam kapabilitas dinamik layanan yang memungkinkan sumber daya dan kapabilitas hubungan mempengaruhi komponen inovasi layanan. Tiga proposisi diperkenalkan berikut contoh spesifik kerja empirik yang menjanjikan di masa depan dengan menggunakan perusahaan berorientasi layanan. Penelitian Kim,*et al.* (2015:533) bertujuan untuk memberikan kontribusi terhadap inovasi layanan melalui landasan teoritis yang mengukur bagaimana perusahaan mengembangkan inovasi layanan mereka melalui kerangka kapabilitas dinamik layanan.

Relevansi penelitian Kim,*et al.*(2014) dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama berkaitan dengan kapabilitas dinamik yang menyangkut pula kapabilitas hubungan lembaga dengan sumber-sumber daya internal dan eksternal lembaga. Perbedaan penelitian Kim,*et al.*(2015) dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada titik fokus, lokus dan metode

penelitian, dimana titik berat fokus penelitian Kim,et al.(2015) pada inovasi layanan melalui kerangka kapabilitas dinamik perusahaan, sedangkan penelitian yang akan dilakukan, fokus pada kapabilitas dinamik pemerintah daerah dalam pengembangan industri ekonomi kreatif meningkatkan daya saing. Lokusnya juga berbeda, dimana Kim,et al.(2015) pada sektor privat dan metode penelitiannya *mix method*. Lokus penelitian yang akan dilakukan pada sektor publik (pemerintah daerah) dengan metode penelitian kualitatif.

2.1.6 *Understanding the Antecedents, Contingencies, and Performance Implications of Process Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective* oleh Erk P. Piening dan Torsten Oliver Salge (2015).

Piening dan Salge (2015:80) dalam artikelnya membahas tentang kapabilitas dinamik perusahaan untuk inovasi proses sebagai sumber daya saing dalam lingkungan industri yang dinamis. Permasalahan yang diangkat Piening dan Salge (2015:80) mengemukakan konfigurasi perusahaan atas kegiatan inovasi proses yang berimplikasi pada kinerja perusahaan dengan pendekatan kapabilitas dinamik. Penelitian yang dilakukan Piening dan Salge (2015) bertujuan menggali faktor-faktor pendahulu (*antecedents*), kontijensi, konsekuensi kinerja yang mempengaruhi perbedaan keberhasilan inovasi proses, yang terletak pada aspek kecenderungan perusahaan dan efektivitas penerapan produksi baru, rantai pasokan, atau proses administrasi. Intinya, menganalisis hubungan yang kompleks antara kegiatan inovasi, inovasi proses, dan kinerja keuangan perusahaan (Piening dan Salge,2015:92).

Secara khusus, penelitian Piening dan Salge (2015) melakukan analisis potensi pelengkap atau efek substitusi antara kegiatan- kegiatan inovasi itu sendiri, yakni penelitian dan pengembangan internal dan eksternal, prototip,

akuisisi pengetahuan eksternal, dan pelatihan karyawan. Penelitian Piening dan Salge (2015) melanjutkan penelitian terdahulu tentang efek komplementer dan substitusi terutama antara unit internal penelitian dan pengembangan dengan aktivitas pencarian eksternal dalam konteks pengembangan produk baru.

Metode penelitian yang dilakukan Piening dan Salge (2015) adalah metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan data *cross sectional* dari survei skala besar pada manufaktur Jerman dan perusahaan jasa. Metode survei penelitian Piening dan Salge (2015:86) untuk beberapa pimpinan perusahaan dan manajer penelitian dan pengembangan yang tersebar di 27 negara anggota Uni Eropa. Pertanyaan-pertanyaan yang tercantum dalam survei tersebut, antara lain tentang lingkungan pasar dari masing-masing perusahaan, kegiatan inovasi produk dan proses, praktik inovasi manajemen, serta inovasi itu sendiri, selain kinerja keuangan perusahaan.

Temuan menunjukkan bahwa dengan terlibatnya perusahaan dalam berbagai kegiatan inovasi yang berbeda, kemungkinan perusahaan dapat meningkatkan pencapaian keberhasilan inovasi proses, yang pada gilirannya berkontribusi positif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Lebih jauh lagi, ternyata turbulensi lingkungan, memiliki pengaruh yang sangat kecil dalam memfasilitasi keberhasilan inovasi proses terhadap kinerja keuangan berikutnya. Keanggotaan industri dan sifat proses inovasi (berupa kaderisasi internal, adopsi eksternal, atau pengembangan dari sebuah inovasi) muncul sebagai kunci faktor kontingensi. Pelatihan karyawan lebih efektif untuk mencapai keberhasilan inovasi proses daripada melakukan kegiatan inovasi secara terpisah. Selain itu, ditemukan adanya keterkaitan antara kegiatan inovasi dan kinerja keuangan

perusahaan. Inovasi proses dilihat sebagai sebuah lensa untuk menganalisa fenomena- fenomena pengembangan kapabilitas organisasi secara lebih luas.

Relevansi penelitian Piening dan Salge (2015) dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terkait pada permasalahan kapabilitas dinamik organisasi. Persamaannya terletak pada permasalahan perspektif kapabilitas dinamik. Perbedaannya, pertama, Piening dan Salge (2015) pada sektor swasta, sedangkan penelitian yang akan dilakukan pada bidang ekonomi sektor publik. Kedua, metode penelitian yang digunakan Piening dan Salge (2015) adalah metode kuantitatif sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan metode penelitian kualitatif.

2.1.7 *Dynamic Capabilities As A Mediator Linking International Diversification and Innovation Performance of Firms in An Emerging Economy* oleh Hang Wu, Jin Chen, Hao Jiao (2016).

Merujuk pada teori kapabilitas dinamis, penelitian Wu,*et al.*(2016) meneliti faktor-faktor yang menjembatani kapabilitas untuk mengenali peluang dan kapabilitas untuk memanfaatkan peluang dalam hubungan antara diversifikasi internasional dengan kinerja inovasi. Temuan Wu,*et al.*(2016) menemukan bahwa diversifikasi internasional pada perusahaan multinasional yang lahir karena ekspansi pasar, ternyata secara positif mempengaruhi kinerja inovasi, kapabilitas untuk mengenali peluang dan kapabilitas memanfaatkan peluang.

Relevansinya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah kapabilitas dinamik dalam lingkungan global yang menuntut keunggulan daya saing. Persamaannya, terletak pada penelitian tentang kapabilitas dinamik, tetapi dengan lokus dan metode penelitian yang berbeda. Wu,*et al.*(2016) menggunakan

metode SEM sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan metode penelitian kualitatif.

2.1.8 *Dynamic Capabilities For Service Innovation: Conceptualization and Measurement* oleh Matthijs J Janssen, Carolina Castaldi, Alexander Alexis (2016)

Penelitian Janssen, *et al.* (2016) dilatarbelakangi oleh kondisi sedikitnya perhatian anteseden inovasi layanan. Hal ini berkaitan dengan tugas dan fungsi bagian penelitian dan pengembangan perusahaan, tetapi bagian penelitian dan pengembangan cenderung hanya sedikit yang memperhatikan permasalahan inovasi layanan tersebut. Oleh sebab itu, Janssen,*et al.* (2016:797) melakukan penelitian kapabilitas perusahaan yang mengakomodasi perusahaan ke sumber-sumber daya ide pemikiran dan menerjemahkannya ke proposisi layanan yang dapat “menjual”.

Janssen,*et al.* (2016:797) mengemukakan tentang operasionalisasi seperangkat kapabilitas dinamik inovasi layanan atau *dynamic s-ervice innovation capabilities* (DSICs) yang cukup relevan secara umum di berbagai konteks sektoral. Hasil penelitiannya, menemukan kerangka pemikiran yang mengkonsolidasikan kekhasan inovasi layanan serta sifat evolusioner dari penciptaan solusi baru, yakni bagaimana DSIC dikonseptualisasikan sesuai dengan pendekatan sintesis inovasi layanan.

Penelitian Janssen,*et al.* (2016) juga menggunakan 2 (dua) subsistem multi-industri dari 391 perusahaan Belanda. Tujuan dari penelitian Janssen,*et al.*(2016:798) adalah untuk mengoperasionalisasikan seperangkat kapabilitas dinamik untuk inovasi layanan dengan 2 (dua) kriteria, yakni memungkinkan

identifikasi kapabilitas yang spesifik untuk inovasi layanan, tetapi konseptualnya secara umum, cukup relevan untuk semua jenis perusahaan. Hal ini dapat diraih melalui konseptualisasi yang menangkap upaya-upaya individual yang menonjol dalam inovasi perusahaan secara evolusioner. Relevansi penelitian Janssen, *et al.* (2016) dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada permasalahan kapabilitas dinamik, tetapi dengan ranah penelitian yang berbeda, dimana Janssen, *et al.* (2016) pada sektor swasta, sebaliknya penelitian yang akan dilakukan pada sektor publik.

2.1.9 Dynamic Capabilities Of New Product Development Teams In Performing Radical Innovation Projects Oleh Chonlatis Darawong, 2018

Penelitian Darawong (2018:333) didorong oleh pemikiran tentang pentingnya mempertahankan daya saing bisnis dan kompetensi strategis dalam lingkungan bisnis yang turbulen sehingga menuntut adanya kemampuan pengembangan produk baru. Penelitian Darawong (2018) bertujuan untuk menguji dampak kemampuan dinamis pengembangan produk baru (*new product development*) tim tentang kinerja proyek, termasuk efisiensi dan efektivitas tim. Kemampuan yang dituju adalah kemampuan dinamis, sebagai kemampuan merasakan, mempelajari, mengintegrasikan dan mengoordinasikan kompetensi internal dan eksternal dari sebuah organisasi untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat. Metode penelitiannya adalah metode kuantitatif dengan studi kasus di perusahaan besar Thailand.

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tim pengembangan produk baru yang melakukan inovasi melalui penginderaan, pembelajaran dan kemampuan mengintegrasikan dapat meningkatkan efektivitas proyek. Dalam proses tersebut,

tim pengembangan produk baru didorong untuk mengembangkan kemampuan belajar, kemampuan integrasi dan koordinasi yang tinggi untuk meningkatkan efisiensi proyek. Tim dengan kemampuan dinamis dapat secara efektif mengamati, memahami dan menafsirkan informasi tentang pelanggan dan pesaing yang ada. Akibatnya, anggota tim menyesuaikan strategi saat ini dan mengembangkan yang baru akan mendukung implementasi proyek inovasi radikal.

Relevansi penelitian Darawong (2018) dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terkait pada permasalahan kapabilitas dinamik organisasi. Persamaannya terletak pada permasalahan perspektif kapabilitas dinamik. Perbedaannya, penelitian Darawong (2018) pada sektor swasta, sedangkan penelitian yang akan dilakukan pada bidang ekonomi sektor publik. Kedua, fokus yang digunakan penelitian Darawong (2018) adalah kapabilitas dinamik tim pengembangan produk baru sedangkan penelitian yang akan dilakukan fokus pada kapabilitas dinamik pemerintah daerah. Ketiga metode penelitian Darawong (2018) adalah metode kuantitatif, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan metode penelitian kualitatif.

2.1.10 Dynamic Capabilities As (Workable) Management Systems Theory oleh David J. Teece, 2018

Artikel Teece (2018:359) menyatakan bahwa dalam studi manajemen, teori sistem adalah teori yang dibangun tetapi kurang konsisten dieksplorasi dengan kerangka kapabilitas dinamika. Kerangka kerja kapabilitas dan sistem keduanya mengadopsi pandangan holistik yang menekankan semua elemen organisasi selaras, dan keduanya mengenali pentingnya beberapa bentuk pembelajaran untuk tujuan adaptasi. Kapabilitas dinamis organisasi tidak hanya

beradaptasi dengan lingkungan bisnis sekaligus lingkungan bisnis juga mencoba untuk membentuknya.

Di sisi lain, teori sistem menekankan stabilitas internal setiap saat dan homogenitas antar sistem yang serupa. Kapabilitas dinamis mencakup peran eksplisit manajemen atau kepemimpinan yang memungkinkan perubahan sistemik untuk memulai perubahan dari dalam sebagai sumber heterogenitas antar perusahaan. Kapabilitas dinamis adalah bagian dari sistem yang mencakup sumber daya dan strategi. Teori sistem dan kapabilitas dinamik menentukan tingkat keunggulan kompetitif yang dapat dimiliki oleh masing-masing perusahaan mendapatkan lebih dari para pesaingnya.

Teece (2018:363) menyatakan bahwa kerangka kerja kapabilitas dinamis diciptakan untuk membantu mengatur dan memprioritaskan aliran informasi tanpa akhir yang bersaing dan saling bertentangan yang mengalir ke arah manajer ketika informasi tersebut berusaha membangun keunggulan kompetitif. Tujuannya bukan efisiensi jangka pendek, seperti dalam manajemen klasik, tetapi lebih pada pemeliharaan 'kebugaran evolusioner' dari waktu ke waktu. Untuk mencapai keunggulan kompetitif, perusahaan harus menciptakan kapabilitas untuk merespons dengan cepat dan efektif tidak hanya terhadap ancaman di lingkungan bisnis tetapi juga untuk peluang yang ada.

Relevansi penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian Teece (2018) terletak pada kesamaan kajian penelitian teori kapabilitas dinamik organisasi. Perbedaannya antara kedua penelitian terletak pada domain dan ruang lingkup penelitian, metode dan subtema penelitian. Domain dan ruang lingkup penelitian Teece (2018) yang mana lebih luas dan umum, dibandingkan dengan ruang lingkup serta domain penelitian yang akan dilakukan spesifik pada salah satu

lembaga sektor publik. Berikutnya, dalam hal metode penelitian yang digunakan. Teece (2018) menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan sistem sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan metode penelitian kualitatif dengan strategi studi kasus. Adapun subtema kajian yang digunakan sebagai fokus penelitian Teece (2018) berkaitan dengan konstruksi teori sistem manajemen sedangkan penelitian yang akan dilakukan, berkaitan dengan kapabilitas dinamik pada pemerintah daerah untuk pengembangan daya saing.

2.1.11 Kapabilitas Dinamis UMKM dalam Merespons Perubahan Lingkungan Bisnis oleh Liliani dan Jessy Wiliana (2018)

Liliani dan Wiliana (2018:33) mengangkat permasalahan kapabilitas dinamis Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) mengingat UMKM terbukti menyerap tenaga kerja (sebesar 96,71 persen pada tahun 2017) serta berkontribusi sebesar lebih dari 60 persen terhadap produk domestik bruto Indonesia. Kondisi tersebut menggambarkan adanya upaya pemerintah berfokus pada penggerakan bersama masyarakat untuk UMKM. Selain itu, implikasi berjalannya program, memberi ruang dan stimulasi masyarakat untuk memiliki UMKM sesuai minat dan keahliannya di berbagai UMKM. Hal ini tentu menambah persaingan dan tuntutan peningkatan kapabilitas kewirausahaan antarpelaku usaha UMKM mengingat terbatasnya sumber daya dan kesamaan relatif produk yang ditawarkan sehingga salah satu tolak ukur kesuksesan pelaku UMKM adalah dapat berfikir kreatif, inovatif serta dapat merespons perubahan lingkungan bisnis.

Berdasarkan hal tersebut Liliana dan Wiliana (2018:37-38) melakukan penelitian tentang kapabilitas dinamis UMKM dalam merespons perubahan lingkungan, penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif. Hasil

penelitiannya mengambil data 4 UMKM berbasis usaha makanan di Surabaya yaitu Wei Xiao, Wisata Rasa, Katering dan Depot 88 dan Gudeg Putri Bu Har dengan fokus pada 3 poin antara lain kapabilitas dinamis, dilihat dari tiga kemampuan yaitu adaptif, absorptif, dan inovatif. Hasil menunjukkan 3 (tiga) jenis kapabilitas dinamik yang berbeda yang sangat penting untuk transformasi organisasi.

Pertama, 'kapabilitas dinamis adaptif', yang berkaitan dengan kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengapitalisasi peluang yang muncul. Hal ini diukur dari kemampuan personal untuk merespons peluang, memonitor pasar, pelanggan dan pesaing, serta mengalokasikan sumber daya untuk kegiatan pemasaran produk. Kedua, 'kapabilitas dinamis absorptif' berhubungan dengan kemampuan perusahaan untuk mengenali nilai baru, memahami dan memadukan informasi eksternal dan mengubahnya menjadi nilai perusahaan. Ketiga, 'kapabilitas inovatif' merupakan hasil penyatuan dari proses kapabilitas dinamis adaptif dan kapabilitas dinamis absorptif menjadi suatu produk perusahaan yang memiliki kemampuan mengembangkan produknya menciptakan ciri khas dari produk perusahaan tersebut berikut mencari solusi baru yang tidak biasa dalam hal produk layanan, kualitas hingga metode produksi guna mencari solusi perubahan lingkungan bisnis.

Penelitian Liliana dan Wiliana (2018:42) telah berhasil mengidentifikasi dan mendeskriptif adanya kapabilitas dinamis yang menghasilkan landasan empiris untuk konstruksi kapabilitas dinamik berupa kemampuan dinamik adaptif, absorptif dan inovatif, yang secara spesifik dapat menjelaskan proses dan urutan transformasi organisasi dari 4 (empat) UMKM di Surabaya. Berdasarkan penelitian Liliana dan Wiliana (2018:38-39) kapabilitas dinamis adaptif adalah

dapat dilihat bahwa UMKM memang belum memiliki kapabilitas adaptif yang tinggi belum bisa berpikir untuk strategi jangka panjang. Dampak untuk UMKM yang tidak memiliki kapabilitas adaptif yang tinggi adalah tidak ada kemampuan untuk mengeksploitasi dan mengeksplorasi strategi lain serta sumber daya lain, lalu dalam hal kapabilitas absorptif adalah kurangnya inisiatif UMKM untuk menerapkan pengetahuan dari luar karena informan berpandangan bahwa sistem yang telah berjalan sudah mencukupi untuk menjalankan kegiatan operasional.

Penyerapan pengetahuan dari luar hanya dilakukan sebagai langkah korektif bila terjadi kekurangan pada sistem yang sudah berjalan, dan belum ada kegiatan yang dikhususkan untuk menambah pengetahuan untuk memajukan perusahaan, pada data lapangan ditemukan juga eksploitasi untuk memperbaiki rutinitas sudah dilakukan UMKM Wei Xiao dengan melakukan kegiatan *outing* dan evaluasi kinerja bulanan dengan para karyawannya untuk mengembangkan *sense of belonging*. Sementara itu, Depot dan Katering 88 melakukan transformasi memperbaiki rutinitas menjaga kualitas produk setelah mengakuisi pengetahuan dari pesaing, sedangkan dalam hal kapabilitas dinamis inovatif hanya Wei Xiao dan Wisata Rasa melakukan inovasi produk, proses dan layanan, sementara lainnya hanya melakukan perubahan kegiatan operasional, pengembangan produk, administrasi dan perbaikan layanan yang lebih nyaman bagi pelanggan dengan inovasi menu, otomatisasi administrasi dan kinerja.

Adapun perbedaan penelitian dengan penelitian yang dilakukan terletak pada fokus dan lokus, dimana fokus penelitian Liliana dan Wiliana (2018) berkaitan dengan kapabilitas dinamik untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan penelitian yang dilakukan berkaitan pada kapabilitas dinamik

pemerintahan untuk pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif. Relevansi penelitian yang dilakukan dengan penelitian Liliana dan Wiliana (2018) adalah pada kajian tema yang sama tentang kapabilitas dinamik pada organisasi tetapi berbeda lokusnya yakni, penelitian yang akan dilakukan pada organisasi publik, dalam hal ini pemerintah daerah Kota Depok, sedangkan penelitian Liliana dan Wiliana (2018) pada sektor bisnis yakni UMKM Kota Surabaya.

2.1.12 A Dynamic Capability View Of Marketing Analytics: Evidence From UK Firms oleh Guangming Cao, Yanqing Duan, Alia El Banna, 2019

Cao, *et al.* (2019:72), menyatakan bahwa di saat analisa pemasaran memainkan peran penting dalam menghasilkan wawasan (dari data induk) untuk meningkatkan pemasaran, pengambilan keputusan dan daya saing perusahaan, beberapa studi akademik telah menyelidiki mekanisme yang dapat digunakan untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan. Penelitian ini merespon masalah tersebut dengan berdasarkan pandangan kapabilitas dinamis untuk memposisikan suatu perusahaan agar dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui penginderaan, memiliki dan mengkonfigurasi ulang kapabilitas, yang diwujudkan melalui penggunaan analisa pemasaran, pengambilan keputusan pemasaran, dan manajemen pengembangan produk.

Studi ini juga meneliti dampak yang mendahului (*impact of antecedents*) analisis pemasaran yang digunakan pada proses pemasaran (Cao, *et al.*, 2019:72). Hasil analisis survei terhadap 221 manajer perusahaan Inggris memperlihatkan: (1) dampak positif dari penggunaan analisa pemasaran terhadap pengambilan keputusan pemasaran dan produk manajemen pembangunan; (2) efek pengambilan keputusan marketing dan produk pada keunggulan kompetitif berkelanjutan; (c) efek tidak langsung

ketersediaan data pada pengambilan keputusan pemasaran dan manajemen pengembangan produksi; dan (d) efek tidak langsung dari dukungan manajerial pada pengambilan keputusan pemasaran (Cao,et.al.,2019:80-82). Model penelitian yang dihasilkan dari penelitian ini berupa model yang memberikan wawasan tentang bagaimana analisis pemasaran dapat digunakan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Kontribusi secara teoritis, penelitian Cao,et al.(2019:81), antara lain pertama, penelitian ini mengintegrasikan pandangan kapabilitas dinamis dengan riset analisis pemasaran yang mana daya saing perusahaan berasal dari kapabilitas dinamik pemasaran. Relevansi penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian Cao,et al. (2019), antara lain kesamaan tema kajian keduanya bertalian dengan kapabilitas dinamik.

Perbedaan penelitian Cao,et al.(2019) dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada lokus, subtema serta metode penelitian. Lokus penelitian Cao,et al.(2019) di Inggris (United Kingdom) dengan subtema penelitian Cao,et al.(2019) berupa kapabilitas dinamik pemasaran dan metode penelitiannya metode penelitian kuantitatif analisa marketing dengan uji hipotesis menggunakan *structured model* sedangkan penelitian yang akan dilakukan subtemanya kapabilitas dinamik pemerintah daerah dengan lokus di Kota Depok dengan metode penelitian kualitatif, yang berbeda tentunya dengan penelitian Cao,et al. (2019).

2.1.13 Governance Relations In Small Nations: Competition Vs. Cooperation and The Triple Role Of Big Cities oleh Itai Beeri dan Magnús Árne Skjöld Magnússon, 2019

Beeri dan Magnússon (2019:267) membandingkan hubungan pemerintahan kota-kota besar di negara-negara bangsa yang relatif kecil di Reykjavík di Islandia, dan Tel Aviv di Israel. Pendekatan yang digunakan adalah *grounded theory*, dengan rekomendasi penelitian berupa kerangka kerja 'membangun negara yang kuat', daerahisme baru, dan 'kerjasama versus kolaborasi' untuk mengkayakan wacana masing-masing hubungan negara - kota besar, negara bagian - kota besar dan kota besar - kota besar.

Desain penelitiannya kualitatif, dengan analisis tekstual dan wawancara mendalam dengan informan kunci dari negara bagian dan wilayah daerah di kedua negara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa di kedua negara yang diteliti, kota-kota dominan diharuskan untuk mengisi tiga peran yang unik: sebagai kota terdepan di wilayah metropolitannya, di negara bagian masing-masing, dan di negara masing-masing. Namun kedua kasus tersebut juga berbeda dalam hal yang penting, yakni karakteristik sistem kota dan lingkungan kota sekitarnya dimana persaingan dan kepentingan bersaing antarkota di sekitar kedua kota besar tersebut menghalangi kerja sama yang efektif. Rekomendasi studi Beeri dan Magnússon (2019) menawarkan model pemerintahan Reykjavík adalah lebih cocok sebagai kota kepala komunitas produsen bersama mengingat kotamadya di Islandia lebih kuat dan lebih mandiri dengan kerja sama yang lebih terstruktur dan formal, sedangkan Tel Aviv lebih cocok sebagai model hutan kota.

2.1.14 Developing Dynamic Capabilities In Emerging Industries: A Qualitative Study Of The Microfoundations of Dynamic Capabilities oleh Aaron S. Duncan, 2019

Duncan (2019:3) mengeksplorasi bagaimana perusahaan di industri berkembang mengembangkan kapabilitas dinamis perusahaan dengan menggunakan kapabilitas absorpsi, adaptif, dan inovatif yang mendukungnya. Desain penelitian kualitatif semi terstruktur wawancara. Temuannya berupa konstruksi multidimensi yang terdiri dari kapabilitas absorpsi, adaptif, dan inovatif sehingga memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif jangka panjang Duncan (2019:3). Keberhasilan elemen dasar kapabilitas dinamik bekerja tergantung pada kapabilitas manajemennya untuk menggunakan ketiga unsur dasar mikro secara bersama-sama. Dari hasil penelitiannya, menunjukkan perusahaan memanfaatkan kapabilitas inovatif, baik secara berkelanjutan maupun bertahap serta mengeksplorasi sekaligus mengeksploitasi peluang inovasi secara bersamaan. Kapabilitas absorpsi digunakan untuk memperoleh, menginternalisasi, dan memanfaatkan informasi dan pengetahuan industri baru. Adapun kapabilitas adaptif sudah biasa membantu perusahaan menavigasi perubahan secara eksternal dan memicu perubahan secara internal.

2.1.15 The Impact of Dynamic Capabilities on Organizational Effectiveness oleh Mohanad Ali Kareem dan Alaa Abdulameer Ahmed Alameer, 2019.

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dampak pengembangan kapabilitas dinamis yang terdiri dari kapabilitas penginderaan, kapabilitas belajar, dan kapabilitas konfigurasi ulang pada efektivitas organisasi, dalam hal ini pada universitas negeri Irak yang dipilih sebagai subyek penelitian. Metode penelitian

menggunakan metode survei untuk mengumpulkan data primer. Kuesioner online 215 kuesioner lengkap dari yang disebarakan kepada sekitar 342 karyawan. Penelitian berlangsung dari selama delapan bulan yakni 8 Februari 2018 hingga 3 Oktober 2018. Uji reliabilitas dan validitas dimensi dinilai melalui analisis faktor konfirmatori (CFA) dan hipotesis diuji dengan menggunakan persamaan struktural pemodelan SEM. Hasil analisis menunjukkan bahwa kapabilitas penginderaan tidak memiliki dampak positif pada efektivitas organisasi sementara kapabilitas belajar dan kapabilitas konfigurasi ulang memiliki dampak positif pada efektivitas organisasi.

2.2. Pemetaan Hasil Penelitian-Penelitian Terdahulu

Semua hasil penelitian terdahulu disarikan dari hasil *review analysis* penelitian-penelitian yang berkaitan dengan kapabilitas dinamik dan elemen-elemennya, berikut metode penelitian dan hasil penelitiannya. Berikut Tabel 2 menjelaskan hasil pemetaan hasil penelitian-penelitian terdahulu, antara lain:

Tabel 2.1 Pemetaan Hasil Penelitian-Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian, Penulis, Tahun	Hasil Kajian	Kontribusi	Relevansi dan Perbedaan dengan Penelitian yang Dilakukan
1	Kapabilitas Kementerian PAN-RB dalam Melaksanakan Reformasi Birokrasi Nasional. (Disertasi) oleh Rudiarto Sumarwono (2014).	Terdapat kesenjangan antara fakta dan konseptual yang antara <i>agile people</i> dan <i>agile process</i> dengan karakter <i>thinking ahead</i> , <i>thinking again</i> dan <i>thinking across</i> pada Kementerian PAN-RB RI, sehingga <i>agile people</i> dan <i>agile process</i> Kementerian PAN-RB RI belum menunjukkan pada kondisi terbaik.	Model <i>dynamic governance</i> di Kementerian PAN RB dengan menambahkan konstruksi <i>enabling macro policy environment</i> (EMPE) yang mencakup <i>(transformational) leadership, policy community</i> dan <i>policy network</i> .	Relevansinya dengan penelitian disertasi yang dilakukan adalah sama-sama meneliti kapabilitas dinamis sebagai bagian dari <i>dynamic governance</i> yangmana kapabilitas dinamik sebagai fokus penelitian, tetapi berbeda dalam lokus, dimana penelitian Sumarwono (2014) di lembaga Kemenpan RB, sedangkan penelitian yang akan dilakukan pada pemerintah daerah (Pemerintah Kota Depok) dan metode penelitian penelitian Sumarwono (2014) <i>mix method</i> sedangkan metode penelitian yang akan dilakukan menggunakan metode kualitatif.
2	Pengembangan Kapasitas Pemerintah Desa Menuju Kemandirian dalam Penyediaan Layanan Administrasi dan Infrastruktur Perkotaaan (Studi Pada Pemerintah Desa di Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo). (Disertasi) oleh M. Bahrul Amig (2016).	Terdapat temuan cukup rendahnya ekspektasi masyarakat desa akan layanan publik, baik dari ruang lingkup layanan, harapan-harapan akan layanan dan penilaian atas layanan yang disediakan Pemerintah Desa, perlunya perbaikan dan peningkatan kapasitas kelembagaan Pemerintah Desa dalam memberikan layanan kepada komunitas perkotaan dari sisi kapasitas struktur, kerangka regulasi, kapasitas aparatur dan kapasitas manajemen layanan publik serta tidak adanya perubahan signifikan akan struktur kelembagaan di Desa jika dibandingkan antara sebelum dan	Kontruksi model kemandirian pemerintah desa dalam pelayanan, penyediaan administratif dan infrastruktur bagi komunitas perkotaan	Relevansinya dengan penelitian yang dilakukan, fokus penelitian Amig (2016) memiliki keterkaitan pengembangan kapasitas pemerintahan subnasional, yangmana terkait dengan fokus penelitian yang akan dilakukan yakni kapabilitas dinamik pemerintah daerah. Kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif dengan studi kasus. Perbedaannya terletak pada ruang lingkup kajian dan tujuan penelitian, dimana ruang lingkup kajian penelitian Amig (2016) pada pengembangan kapasitas Pemerintah Desa untuk kemandirian penyediaan layanan, administrasi dan infrastruktur perkotaan, sedangkan penelitian yang akan dilakukan pada kapabilitas dinamik pemerintah kota untuk peningkatan daya saing

No	Judul Penelitian, Penulis, Tahun	Hasil Kajian	Kontribusi	Relevansi dan Perbedaan dengan Penelitian yang Dilakukan
		<p>saat implementasi UU No. 6 Tahun 2014 dilaksanakan, sehingga kapasitas kemandirian desa untuk implementasi UU No. 6 Tahun 2014, belum cukup siap, terutama dari aspek kewenangan, keuangan dan urusan.</p>		
3	<p><i>Building Dynamic Capabilities of Adaptation and Innovation: A Study of Micro-Foundations in a Transition Economy</i>. (pdf) oleh Sarah Dixon, Klaus Meyer, Marc Day (2014).</p>	<p>Penelitian Dixon, <i>et al.</i>, (2014) mengeksplorasi rinci hakikat kapabilitas dinamik bersama dengan antesedennya dengan menelusuri urutan perkembangannya berdasarkan studi kasus longitudinal transisi radikal perusahaan minyak Rusia, Yukos yang menghadapi tekanan lingkungan eksternal. Hasil penelitiannya menunjukkan 2 (dua) jenis kapabilitas dinamik yang berbeda yang sangat penting untuk transformasi organisasi, yakni 'kapabilitas dinamis adaptasi' 'kapabilitas dinamis inovasi'. Kedua bentuk kapabilitas dinamik tersebut membantu organisasi untuk mengamankan keunggulan kompetitif jangka pendek, dan untuk menciptakan dasar keunggulan kompetitif untuk jangka panjang.</p>	<p>Sumbangsih penelitian Dixon, <i>et al.</i>, (2014) pada ke dasar- dasar mikro yang ada pada kapabilitas dinamik yakni kapabilitas dinamik untuk adaptasi dan inovasi</p>	<p>Relevansi penelitian disertasi ini dengan penelitian Dixon, <i>et al.</i>, (2014) adalah pada kajian yang sama tentang kapabilitas dinamik pada organisasi. Perbedaan penelitian Dixon, <i>et al.</i>, (2014) dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada ranah atau domain, lokus dan metode penelitian, dimana tetapi domain atau ranah penelitian Dixon, <i>et al.</i>, (2014) pada perusahaan swasta minyak Rusia, sedangkan penelitian yang akan dilakukan pada organisasi publik, yakni pemerintah daerah Kota Depok, selain itu, metode penelitian Dixon, <i>et al.</i>, (2014) menggunakan metode kualitatif dengan strategi penelitian studi kasus secara longitudinal, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan desain metode penelitian kualitatif dengan studi kasus tetapi tidak longitudinal.</p>
4	<p><i>Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context</i></p>	<p>Penelitian Inan dan Bititci (2015) telah mengembangkan kerangka teoritis untuk kapabilitas organisasi bagi usaha mikro.</p>	<p>Model kerangka kerja pengembangan kapabilitas dinamik pada usaha mikro, khususnya di negara-negara</p>	<p>Relevansi penelitian Inan dan Bititci (2015) dengan penelitian yang dilaksanakan ini adalah memiliki fokus yang hampir sama tentang kapabilitas dinamik pada organisasi,</p>

No	Judul Penelitian, Penulis, Tahun	Hasil Kajian	Kontribusi	Relevansi dan Perbedaan dengan Penelitian yang Dilakukan
	<i>of micro enterprises: a research agenda.</i> (pdf), oleh G. Gurkan Inan dan Umit S. Bititci (2015).	Usaha mikro sebagai subsektor usaha ekonomi yang keberadaannya berpotensi signifikan di negara-negara berkembang, profilnya berbeda dengan UKM dan perusahaan besar sebab memiliki karakteristik yang khas. Oleh sebab itu, oleh Inan dan Bititci (2015) dikembangkan model pengembangan kapabilitas organisasi yang mengakomodasi usaha mikro. Temuan tersebut yang mengklasifikasikan kapabilitas organisasi menjadi dua kategori yakni kapabilitas dinamik dan operasional. Kapabilitas dinamik, terdiri dari kapabilitas adaptasi dan inovasi. Adapun kapabilitas operasional penting untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja bisnis. Rutinitas kapabilitas operasional merupakan perbaikan yang berkelanjutan, pengembangan strategi dan pelaksanaan pekerjaan.	berkembang	tetapi Inan dan Bititci (2015) lebih pada usaha mikro dan menekankan pada kapabilitas organisasi, dengan metode penelitian meta analisis kualitatif sedangkan penelitian yang akan dilakukan akan menggunakan desain penelitian kualitatif
5	<i>Toward an Integrated Framework For Innovation in Service: A Resource-Based View and Dynamic Capabilities Approach</i> oleh Miri Kim, Jaeki Song, Jason Triche (2015).	Penelitian Kim, <i>et al.</i> (2015), menguji dampak transformasi sumber daya dan kapabilitas hubungan dalam inovasi proses, terkait proses kapabilitas dinamik layanan. Fokus penelitian Kim, <i>et al.</i> ,(2015:544) adalah kapabilitas-kapabilitas manajerial yang	Kerangka kerja kapabilitas dinamik yang dikembangkan Kim , <i>et al.</i> (2015), membuat kapabilitas antarhubungan bagi perusahaan, untuk menjalin hubungan dengan sumber daya internal dan eksternal perusahaan melalui proses inovasi.	Relevansi penelitian Kim, <i>et al.</i> (2015) dengan penelitian ini adalah sama-sama berkaitan dengan kapabilitas dinamik yang menyangkut pula kapabilitas hubungan lembaga dengan sumber-sumber daya internal dan eksternal lembaga. Perbedaan penelitian Kim, <i>et al.</i> (2015) dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada

No	Judul Penelitian, Penulis, Tahun	Hasil Kajian	Kontribusi	Relevansi dan Perbedaan dengan Penelitian yang Dilakukan
		menangani berbagai sumber daya seperti hanya mengintegrasikan sumber-sumber daya eksternal.		titik fokus, lokus dan metode penelitian, dimana titik berat fokus penelitian Kim, <i>et al.</i> (2015) pada inovasi layanan melalui kerangka kapabilitas dinamik perusahaan, sedangkan penelitian yang akan dilakukan, fokus pada kapabilitas dinamik pemerintah daerah dalam pengembangan industri ekonomi kreatif meningkatkan daya saing. Lokusnya juga berbeda, dimana Kim, <i>et al.</i> (2015) pada sektor privat dan metode penelitiannya <i>mix method</i> . Lokus penelitian yang akan dilakukan pada sektor publik (pemerintah daerah) dengan metode penelitian kualitatif.
6	<i>Understanding the Antecedents, Contingencies, and Performance Implications of Process Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective.</i> (pdf). Erk P Piening dan Torsten Oliver Salge (2015).	Penelitian Piening dan Salge (2015), menemukan bahwa kegiatan inovasi berkaitan dengan kegiatan-kegiatan penelitian dan pengembangan, khususnya <i>in house training</i> . Penelitian Piening dan Salge (2015) melanjutkan penelitian terdahulu tentang efek komplementer dan substitusi terutama antara unit internal penelitian dan pengembangan dengan aktivitas pencarian eksternal dalam konteks pengembangan produk baru. Secara khusus, analisisnya memberikan wawasan baru tentang konfigurasi kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk mengkonfigurasi ulang produksinya, rantai pasokan dan proses-proses pendukung.	Kontribusi penelitian Piening dan Salge (2015), adalah menambahkan khasanah literatur inovasi yang menyoroti permasalahan yang belum banyak diteliti sebelumnya tentang fenomena kompleks dari proses inovasi, dan secara khusus, analisisnya memberikan wawasan baru tentang konfigurasi kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk mengkonfigurasi ulang produksinya, rantai pasokan, dan proses pendukung.	Relevansinya penelitian Piening dan Salge (2015) dengan penelitian ini adalah terkait pada permasalahan kapabilitas dinamik organisasi. Persamaannya terletak pada permasalahan perspektif kapabilitas dinamik. Perbedaannya, pertama, Piening dan Salge (2015) pada sektor swasta, sedangkan penelitian yang akan dilakukan pada bidang ekonomi sektor publik. Kedua, metode penelitian yang digunakan Piening dan Salge (2015) adalah metode kuantitatif sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan metode penelitian kualitatif.

No	Judul Penelitian, Penulis, Tahun	Hasil Kajian	Kontribusi	Relevansi dan Perbedaan dengan Penelitian yang Dilakukan
		Pelatihan karyawan lebih efektif untuk mencapai keberhasilan inovasi proses daripada melakukan kegiatan ini secara terpisah. Selain itu, ditemukan adanya keterkaitan antara kegiatan inovasi dan kinerja keuangan perusahaan.		
7	<i>Dynamic Capabilities as A Mediator Linking International Diversification and Innovation Performance of Firms In An Emerging Economy</i> .(pdf). Oleh Hang Wu, Jin Chen, Hao Jiao (2016).	Diversifikasi internasional telah menjadi strategi inovasi penting bagi perusahaan-perusahaan di negara berkembang. Oleh sebab itu, Wu,et al.,(2016) meneliti hubungan antara diversifikasi internasional, kapabilitas dan kinerja inovasi antar perusahaan dalam tatanan ekonomi yang baru. Temuan Wu,et al.,(2016) merekomendasikan kapabilitas dinamis untuk hubungan antara diversifikasi internasional dan kinerja inovasi perusahaan. Penelitian Wu,et al.,(2016) menggunakan sampel yang besar dari perusahaan manufaktur China. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa ketika diversifikasi internasional menjadi penting dalam upaya inovasi, maka pengaruhnya terhadap kinerja inovasi dimediasi melalui kapabilitas masing-masing	Model kerangka kerja pengembangan kapabilitas dinamik pada usaha mikro, khususnya di negara-negara berkembang	Relevansinya penelitian Wu, et al.,(2016) dengan penelitian ini berupa pada kapabilitas dinamik dalam lingkungan global yang menuntut keunggulan daya saing. Adapun persamaanya pada fokus penelitian tentang kapabilitas dinamik, tetapi dengan lokus dan metode penelitian yang berbeda, Wu,et al.(2016) menggunakan metode SEM sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan metode penelitian kualitatif.

No	Judul Penelitian, Penulis, Tahun	Hasil Kajian	Kontribusi	Relevansi dan Perbedaan dengan Penelitian yang Dilakukan
		perusahaan untuk mengenali kesempatan (<i>opportunity-recognizing capability</i>) dan kapabilitas memanfaatkan kesempatan (<i>opportunity-capitalizing capability</i>).		
8	<i>Dynamic capabilities for service innovation: conceptualization and measurement</i> oleh Matthijs J Janssen, Carolina Castaldi, Alexander Alexis (2016).	Penelitian Matthijs , <i>et al.</i> , (2016), bertujuan untuk mensintesis inovasi layanan dengan kapabilitas dinamik perusahaan, dengan subsample 2 multi industri perusahaan Belanda. Temuannya, berupa pengukuran valid terhadap komponen pelengkap kapabilitas dinamik inovasi layanan (DSICs) yang membuka jalan analisis perbandingan kemampuan perusahaan untuk menciptakan layanan yang inovatif.	Hal ini berkontribusi dalam mengoperasionalkan kekhasan inovasi layanan dengan aliran dasar teori nilai kapabilitas dinamik.	Relevansi penelitian Matthijs , <i>et al.</i> , (2016) dengan penelitian ini terletak pada permasalahan kapabilitas dinamik, tetapi dengan ranah penelitian yang berbeda, dimana Matthijs , <i>et al.</i> , (2016) pada sektor swasta, sebaliknya penelitian yang akan dilakukan pada sektor publik. Metode penelitian juga berbeda, metode penelitian Matthijs , <i>et al.</i> , (2016) adalah penelitian SEM-kuantitatif, sebaliknya, penelitian yang akan dilakukan metode penelitiannya kualitatif.
9	<i>Dynamic Capabilities Of New Product Development Teams In Performing Radical Innovation Projects</i> , oleh Chonlatis Darawong (2018)	Temuan Darawong (2018) berupa adanya kaitan dampak kapabilitas dinamis pada efektivitas dan efisiensi proyek. Terkait dengan keefektifan, hasilnya menunjukkan bahwa penginderaan, pembelajaran, dan pengintegrasian meningkatkan efektivitas tim, ditandai dengan	Konstruksi teori kapabilitas dinamis pada efektivitas dan efisiensi proyek.	Relevansi penelitian Darawong (2018) dengan penelitian ini terletak pada penelitian tentang teori kapabilitas dinamik, tetapi dengan ranah, lokus, dan metode penelitian yang berbeda, dimana ranah penelitian Darawong (2018) di proyek swasta di Thailand, sebaliknya penelitian yang akan dilakukan pada institusi pemerintah atau lembaga layanan publik, lokusnya di Depok.

No	Judul Penelitian, Penulis, Tahun	Hasil Kajian	Kontribusi	Relevansi dan Perbedaan dengan Penelitian yang Dilakukan
		<p>adanya tim <i>new product development</i> yang memiliki kemampuan merasakan perubahan dalam lingkungan bisnis, mempelajari aktivitas internal dan eksternal saat ini dan mengintegrasikan berbagai sumber pengetahuan, sekaligus dapat mencapai standar produk baru yang telah ditentukan sebelumnya untuk kepuasan manajemen. Terkait dengan efisiensi, anggota tim dengan kemampuan belajar, mengintegrasikan, dan mengkoordinasi yang tinggi akan meningkatkan efisiensi tim. Dengan demikian, pembelajaran, pengintegrasian, dan koordinasi dapat berkurang waktu pengembangan dan kontrol menimbulkan biaya dalam anggaran yang telah ditentukan.</p>		<p>Metode penelitian juga berbeda, metode penelitian Darawong (2018) adalah metode kuantitatif sebaliknya, penelitian yang akan dilakukan menggunakan metode penelitiannya kualitatif.</p>
10	<p><i>Dynamic capabilities as (workable) management systems theory</i> oleh David J Teece (2018)</p>	<p>Pendekatan teori sistem cocok untuk manajemen dengan generalisasi yang terbatas. Kerangka kerja kapabilitas dinamis mewakili pendekatan adaptasi ke lingkungan yang kompetitif secara global dengan tambahan unsur-unsur sistem dan unsur manusia. Oleh sebab itu pendekatan sistem dan kapabilitas dinamik harus terpadu antara keduanya.</p>	<p>Kontruksi teori sistem dan kapabilitas dinamik Metode penelitian kualitatif teoritik</p>	<p>Relevansi penelitian ini dengan penelitian Teece (2018) terletak pada penelitian teori kapabilitas dinamik organisasi. Perbedaannya kedua penelitian yakni (a) ruang lingkup penelitian Teece (2018) lebih luas dan umum atau generik sedangkan domain penelitian yang akan dilakukan pada lembaga sektor publik, (b) metode penelitian berupa metode kualitatif dengan pendekatan sistem sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan metode penelitian kualitatif dengan strategi studi</p>

No	Judul Penelitian, Penulis, Tahun	Hasil Kajian	Kontribusi	Relevansi dan Perbedaan dengan Penelitian yang Dilakukan
				kasus, (c) aspek isu fokus penelitian Teece (2018) berkaitan dengan konstruksi teori sistem manajemen sedangkan penelitian yang akan dilakukan, berkaitan dengan kapabilitas dinamik pada pemerintah daerah untuk pengembangan daya saing.
11	<i>Kapabilitas Dinamis UMKM dalam Merespons Perubahan Lingkungan Bisnis</i> oleh Liliani, Jessi Wiliana. (2018)	Berdasarkan penelitian yang dilakukan dalam hal kapabilitas dinamis adaptif adalah dapat dilihat bahwa UMKM memang belum memiliki kapabilitas adaptif yang tinggi belum bisa berpikir untuk strategi jangka panjang. Kapabilitas absorptif adalah kurangnya inisiatif UMKM untuk menerapkan pengetahuan dari luar dikarenakan kurangnya daya kreatifitas yang terjadi serta SDM ceneruang sulit meninggalkan budaya yang sudah berjalan. UMKM yang diteliti ada yang belum melakukan inovasi tetapi telah melakukan pengembangan produk, administrasi dan berusaha memberikan layanan yang lebih nyaman bagi pelanggan.	Sumbangsih penelitian Liliani, Jessi Wiliana. (2018) pada ke dasar- dasar mikro yang ada pada kapabilitas dinamik yakni kapabilitas dinamik untuk adaptasi dan inovasi	Relevansi penelitian ini dengan Penelitian Liliani dan Wiliana. (2018) adalah pada kajian yang sama tentang kapabilitas dinamik organisasi, dengan subtema yang berbeda. Perbedaan penelitian Liliani dan Wiliana (2018) dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada ranah atau domain, lokus dan metode penelitian, dimana tetapi domain atau ranah penelitian Liliani, Wiliana (2018) pada bidang bisnis sedangkan penelitian yang dilakukan pada organisasi publik.
12	<i>A dynamic capability view of marketing analytics: Evidence from UK Firms</i> , oleh Guangming Cao, Yanqing Duan, Alia El Banna (2019)	Temuan dari uji pengembangan kapabilitas dinamis jika didukung analisa pemasaran di United Kingdom sebagai alat penginderaan perusahaan dan hubungannya untuk meningkatkan pemasaran, pengambilan keputusan dan daya	Model pengembangan kapabilitas dinamis berdasarkan analisis pemasaran yang digunakan untuk pengambilan keputusan pemasaran dan daya saing perusahaan	Relevansi penelitian Cao ,et al. (2019) dengan penelitian disertasi ini yaitu keduanya berkaitan dengan kapabilitas dinamik. Perbedaan penelitian Cao ,et al. (2019) dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada sub tema, lokus dan metode penelitian, dimana subtema penelitian Cao,et al. (2019) pada kapabilitas

No	Judul Penelitian, Penulis, Tahun	Hasil Kajian	Kontribusi	Relevansi dan Perbedaan dengan Penelitian yang Dilakukan
		saing perusahaan, guna mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan.		dinamik pemasaran sedangkan penelitian yang akan dilakukan subtemanya kapabilitas dinamik pemerintah daerah. Lokusnya juga berbeda, dimana Cao ,et al. (2019) di Inggris (United Kingdom) dan metode penelitiannya metode penelitian kuantitatif analisa marketing dengan uji hipotesis menggunakan <i>structured model</i> . Lokus penelitian yang akan dilakukan Kota Depok dengan metode penelitian kualitatif.
13	<i>Governance Relations In Small Nations: Competition Vs. Cooperation and The Triple Role Of Big Cities</i> oleh Itai Beeri dan Magnús Árni Skjöld Magnússon (2019)	Penelitian Beeri dan Magnússon (2019) menemukan kota Reykjavik di Islandia dan Tel Aviv di Israel menghadapi tantangan sama sebagai kota-kota modern yang cenderung mengadopsi bentuk penyesuaian tata kelola yang pragmatis. Hal ini terjadi sebab seringkali kedua kota bertindak untuk kepentingan negara, yang terkadang bertentangan dengan kepentingan langsung kota itu sendiri, terlebih keduanya saling bersaing dengan kota-kota besar dunia lainnya dalam era sistem ekonomi baru. Temuan penelitian mengokohkan keberadaan dan kebutuhan <i>local governance</i> dalam kasus kota-kota besar di negara-negara kecil, yang dituntut untuk mengisi tiga peran unik: sebagai kota-kota terdepan di wilayah metropolitannya, di	Model <i>local governance</i> dalam tiga fungsi kota-kota besar di negara-negara kecil.	Relevansi penelitian Beeri dan Magnússon (2019) dengan penelitian disertasi ini adalah keduanya berkaitan dengan tata kelola pemerintahan tingkat wilayah kota dan metode penelitiannya adalah kualitatif. . Perbedaannya terletak pada fokus dan lokus, dimana fokus penelitian Beeri dan Magnússon (2019) pada <i>local governance</i> kota besar di negara kecil sedangkan penelitian yang akan dilakukan fokus pada kapabilitas dinamik pemerintahan daerah. Lokusnya juga berbeda, dimana Beeri dan Magnússon (2019) di kota Reykjavik di Islandia dan Tel Aviv di Israel sedangkan penelitian ini di Kota Depok, Jawa Barat – Indonesia.

No	Judul Penelitian, Penulis, Tahun	Hasil Kajian	Kontribusi	Relevansi dan Perbedaan dengan Penelitian yang Dilakukan
		negara bagian masing-masing, dan di negaranya masing-masing. Meskipun peran tersebut mengikuti jalur <i>local governance</i> yang berbeda, tetapi dapat mencakup tantangan terhadap hak-hak sipil penduduk daerah, memengaruhi kota lain dan ekonomi, persaingan, dan pertumbuhan bangsa secara keseluruhan.		
14	Developing Dynamic Capabilities In Emerging Industries: A Qualitative Study Of The Microfoundations of Dynamic Capabilities oleh Aaron S. Duncan, (2019)	Hasil studi Duncan (2019:80) menunjukkan setiap unsur mikro dasar mendukung kapabilitas untuk menggunakan teknologi secara strategis, mengembangkan komunitas belajar, dan menciptakan nilai pelanggan. Ketiga aktivitas tersebut terdapat pada data masing-masing unsur mikro dasar dan ada kecenderungan ketiga aktivitas ini merupakan akar dari bagaimana perusahaan manufaktur mengembangkan kapabilitas dinamisnya.	Mengkonstruksi teori tiga unsur mikro dasar kapabilitas dinamik yang diskrit tetapi satu sama lain berkaitan yakni 3 tema berkaitan kapabilitas inovatif (inovasi berkelanjutan, inovasi incremental, jelajah dan eksploitasi peluang), 3 tema berkaitan kapabilitas absortif (membangun komunitas pembelajaran informal, pembelajaran internal yang informal, memanfaatkan pengetahuan) dan kapabilitas adaptif (bereaksi ke pasar, peluang dan ancaman, adaptivitas karyawan).	Relevansi penelitian Duncan (2019:80) dengan penelitian ini yakni keduanya berkaitan dengan kapabilitas dinamik pada organisasi dan metode penelitiannya adalah kualitatif. . Perbedaannya terletak pada fokus dan lokus, dimana fokus penelitian Duncan (2019:80) pada kapabilitas dinamik perusahaan aditif sedangkan penelitian yang akan dilakukan fokus pada kapabilitas dinamik pemerintahan daerah Kota. Lokusnya juga berbeda, dimana Duncan (2019:80) di ibukota-ibukota negara bagian di Amerika Serikat sedangkan penelitian ini di Kota Depok, Provinsi Jawa Barat, Indonesia.
15	The Impact of Dynamic Capabilities on Organizational Effectiveness oleh Mohanad Ali Kareem dan Alaa Abdulameer Ahmed Alameer, 2019.	Kareem dan Alameer (2019:412-413) kapabilitas penginderaan berdampak secara tidak langsung pada organisasi efektivitas. Kapabilitas belajar secara signifikan mempengaruhi efektivitas organisasi. Demikian pula, menunjukkan hasil serupa untuk kapabilitas konfigurasi	Penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih baik tentang efek dari kapabilitas dinamis. Hasil penelitian ini memiliki potensi untuk membantu keputusan-perguruan tinggi untuk mengembangkan kapabilitas belajar dan kapabilitas rekonfigurasi, sehingga nantinya universitas negeri Iraq akan mampu mencapai efektivitas organisasi	Relevansi penelitian Kareem dan Alameer (2019) dengan penelitian disertasi ini, berupa tema penelitian yang sama pada kapabilitas dinamik. Perbedaan penelitian Kareem dan Alameer (2019) dengan penelitian ini terletak pada lokus, metode penelitian, dan tujuan penelitian, dimana penelitian Kareem dan Alameer (2019) pada universitas negeri Iraq dan penelitian ini

No	Judul Penelitian, Penulis, Tahun	Hasil Kajian	Kontribusi	Relevansi dan Perbedaan dengan Penelitian yang Dilakukan
		<p>ulang yang secara signifikan dan berdampak positif pada efektivitas organisasi. Oleh karena itu, universitas negeri Irak dapat mencapai efektivitas organisasi yang unggul dengan menggunakan kapabilitas pembelajaran dan kapabilitas mengkonfigurasi ulang.</p>	<p>yang unggul.</p>	<p>pada pemerintahan daerah terkait daya saing sektor ekonomi kreatif.</p>

Sumber : diolah dari berbagai sumber

Manfaat Penelitian Terdahulu bagi Penelitian Ini

Dari 15 penelitian terdahulu yang dijadikan referensi, diperoleh gambaran tentang konsep, elemen-elemen *dynamic governance*, khususnya yang bertalian dengan kapabilitas dinamik baik pada perusahaan swasta maupun publik di beberapa negara dengan berbagi karakteristik. Signifikansi penelitian terdahulu ini untuk menguatkan penjelasan latar belakang permasalahan kapabilitas dinamik Pemerintah Kota Depok dalam mengembangkan daya saing industri kreatif di Kota Depok.

Kapabilitas dinamik sebagai salah satu wujud *dynamic governance* menjadi hal esensial bagi pemerintah guna membentuk sistem yang kuat (*formidable system*) yang memiliki daya tahan, fleksibilitas dalam lingkungan dinamis dengan kompleksitas tinggi seperti yang saat ini dihadapi insititusi pemerintah (dalam hal ini Pemerintah Kota Depok) maupun proyeksi ke depannya. Kompleksitas lingkungan yang tinggi disebabkan adanya ketidakpastian lingkungan, dari faktor eksogen maupun endogen institusi pemerintah.

2.3. Tinjauan Teori

Pada bagian ini, dipaparkan rujukan teori-teori untuk membangun rencana penelitian kapabilitas dinamik Pemerintah Kota Depok untuk mengembangkan daya saing industri kreatif Kota Depok. Teori-teori tersebut terbagi dalam ranah administrasi dan pemerintahan, yangmana pada ranah administrasi yakni bermula teori administrasi, lalu ke administrasi publik, lalu ke teori governansi, kemudian ke teori *dynamic governance*, berikutnya ke teori *dynamic capability* dan berikutnya ke elemen *able people* dan elemen *agile processes*. Di sisi lain, teori pemerintahan dimulai dari pembagian kekuasaan

sampai ke pemerintahan daerah. Kombinasi keduanya mengerucut pada topik rencana penelitian yang akan dilakukan. Berikut masing-masing penjelasan.

2.3.1. Teori Administrasi Publik

Frederickson, *et al.* (2012:4) menyatakan bahwa praktik teori administrasi sudah berlangsung lama, jauh sebelum dikaji keilmiahannya sebagai teori. Terkait teori administrasi publik, makna “publik” didefinisikan luas, oleh Frederickson, *et al.*, (2012:13), sebagai institusi yang ada mencakup pemerintah dan nirlaba, nirlaba, organisasi nonpemerintah, semi otonom (*parastatal*), dan lainnya yang memiliki tujuan publik yang jelas selain dari kegiatan atau hal yang secara umum menyangkut perdagangan atau bisnis.

Adapun untuk teori administrasi publik, menurut Fredericson, *et al.* (2012), tidak dapat dipisahkan dari teori kebijakan publik. Tahun 1960-an, ada 2 (dua) posisi teori empirik yang membangun teori administrasi publik, antara teori klasik (atau tradisional) dengan teori ilmiah (perilaku), tetapi saat ini ada rekonsili antara keduanya untuk membangun keilmiahannya teori administrasi publik, yang dipengaruhi oleh selera (*tastes*) dan mode (*fashions*) (Fredericson, *et al.*, 2012:10).

Kronologis perkembangan ilmu administrasi, menurut Frederickson, *et al.* (2012:12-13), pada perkembangan awalnya, teori administrasi publik terbangun dengan pengaruh ilmu politik, sehingga muncul teori kontrol politik atas birokrasi, berikut kebijaksanaan birokrat dalam pemerintahan yang demokratis. Perkembangan selanjutnya, wacana teori administrasi tentang struktur organisasi formal dan informal organisasi, sehingga teorinya berubah dari teori organisasi ke teori institusional. Kemudian berkembang pula teori manajemen ilmiah yang membangun teori administrasi, antara lain: teori kepemimpinan dan manajemen

kualitas total kontemporer, atau masih sedang dikembangkan, seperti birokrasi semu (*shadow bureaucracy*) dan negara hampa (*hollow state*). Selanjutnya, berkembang teori administrasi publik *postpositivist* dan *postmodern* yang bersifat normatif dan keduanya sangat dipengaruhi oleh sosiologi kontemporer dan perkembangan filsafat. Teori *postmodern* mencakup teori keputusan dan tindakan yang diaplikasikan untuk perencanaan, administrasi bisnis, dan riset operasi. Lebih lanjut, Frederickson, *et al.* (2012:255), memaparkan bahwa teori postmodern merupakan pendekatan subyektif untuk mempelajari fenomena sosial yang sangat berfokus pada bahasa, konteks interaksi manusia, dan konstruksi sosial realitas. Untuk itu, para penganut aliran teori postmodern meyakini tidak ada kebenaran absolut sehingga setiap pertanyaan yang diberikan akan memiliki beberapa kemungkinan jawaban, yang semuanya mungkin sama-sama valid (Frederickson, *et al.*, 2012:255).

Perkembangan terkini, teori administrasi publik bertalian dengan inovasi yang dipengaruhi oleh berbagai konteks dan mekanisme akibat dampak yang dapat terjadi (Ongaro, *et al.*, 2021:4). Oleh sebab itu, penelitian Ongaro, *et al.* (2021:4) menyoroti hubungan triangular konteks – inovasi – administrasi publik. Ongaro, *et al.* (2021:10) menegaskan pula perkembangan teori administrasi publik saat ini, tentang bagaimana konteks dan pengaruh kontekstual mempengaruhi dinamika, proses, dan hasil inovasi administrasi publik. Lebih lanjut, inovasi administrasi publik meliputi inovasi dalam administrasi publik dan yang dimungkinkan oleh kebijakan publik serta administrasi publik yang dapat mengakomodasi inovasi ekonomi dan sosial (Ongaro, *et al.*, 2021:4).

Dalam penelitian ini, Ongaro *et al.* (2021:9) menggarisbawahi studi komparasi inovasi administrasi publik di China dan Uni Eropa, antara lain: (a)

inovasi penyatuan pensiun sosial yang dilakukan Li tahun 2014 berkonteks di China dan Uni Eropa dengan identifikasi konteks pada tujuan politik, kapasitas administratif dan kemampuan manajemen keuangan; (b) inovasi implementasi kebijakan iklim dalam penelitian Hewitt *et al.* tahun 2020 berkonteks di China, Amerika Serikat dan Uni Eropa beridentifikasi konteks kekuatan komparasi masyarakat sipil dan partai politik; (c) inovasi tanggapan akan covid-19 oleh Yan,*et.al* tahun 2020, berkonteks Swedia, China, Jepang dan Perancis, pada identifikasi konteks penataan kelembagaan dan orientasi budaya; (d) inovasi kontrak perawatan lanjut usia oleh Jing *et.al* tahun 2021 di China dan Belanda dalam hal intervensi negara, reformasi sektor publik, pembangunan masyarakat sipil, regulasi sosial dan skema pendukungnya. Sebagai gambaran pentingnya pengaruh konteks pada inovasi administrasi publik di China, Ongaro *et.al* (2021:10) mengemukakan dari 3 penelitian empiris yakni penelitian layanan sipil oleh Scott tahun 2021, penelitian kebijakan pembaharuan kota dan inovasi di China oleh Ye, *et al.* tahun 2021 dan penelitian difusi Sungai Kuning sebagai inovasi kebijakan perlindungan lingkungan oleh Zhang dan Wang tahun 2021. Ketiga penelitian tersebut, menurut Ongaro *et.al* (2021:10) memperlihatkan: (a) variasi konteks lokal dalam sistem pemerintahan kesatuan China, (b) dampak konteks walau tidak secara langsung, dapat berlangsung lama, (c) mengidentifikasi konteks itu sendiri dapat berkembang dengan kecepatan dan besaran yang berbeda.

Oleh sebab itu, dalam perkembangannya sekarang inovasi dalam administrasi publik dapat berbentuk salah satu atau lebih atau kombinasi dari inovasi produk, inovasi proses dan inovasi makna yang berkaitan dengan perubahan sosial (Ongaro,*et.al.*,2021:6). Menurut Ongaro, et al (2021:7)

perkembangan saat ini membutuhkan inovasi administrasi publik yang dikaitkan dengan konteks, terutama konteks politik-administratif dan budaya suatu pemerintahan sebagai penggerak atau penghambat inovasi. Hal tersebut banyak dihindari oleh para peneliti kemungkinan disebabkan adanya tantangan menganalisis pengaruh kontekstual, secara praktis dan teoritis. Tantangan pengaruh kontekstual secara praktis terkait dengan kebutuhan sumber daya dan waktu. Tantangan pengaruh kontekstual secara teoritis adalah tentang bagaimana mengkonseptualisasikan konteks.

Selanjutnya, ada perkembangan teori administrasi yang dibangun dari teori pilihan rasional, perspektif ekonomi yang berpengaruh pada administrasi publik. Perkembangan terakhir teori administrasi publik adalah perspektif tata kelola (*governance*). Pada rencana penelitian yang dilakukan, perspektif yang akan diteliti merupakan bagian dari tata kelola yakni *dynamic governance*, yang telah diterapkan di negara kota Singapura, dan diangkat oleh Neo dan Chen (2007).

2.3.2 Teori-Teori Tata Kelola (*Theories of Governance*)

Signifikansi teori-teori tata kelola berawal dari terjadinya perubahan lingkungan yang pesat dan kompleks, sehingga menuntut pada kebutuhan reformasi administrasi. Tetapi dalam perkembangan selanjutnya, reformasi administrasi saja tidak cukup, bahkan terjadi perubahan wacana tentang fungsi dan peran negara, juga definisi “publik”. Secara kronologis, menurut Henry (1988:31-65) dan Henry (2018:47-48) sampai saat ini, perkembangan paradigma administrasi negara sudah melampaui 6 (enam) fase paradigma, yakni:

- 1) Paradigma fase 1 (tahun 1900 - tahun 1926), berupa paradigma dikotomi politik dengan administrasi

- 2) Paradigma fase 2 (tahun 1927- tahun 1937), berupa prinsip-prinsip administrasi negara.
- 3) Paradigma fase 3 (tahun 1950 - tahun 1970), berupa paradigma administrasi negara sebagai ilmu politik
- 4) Paradigma fase 4 (tahun 1956 – tahun 1970), yakni paradigma administrasi negara sebagai ilmu administrasi
- 5) Paradigma fase 5 (tahun 1990 – masa kini) yakni paradigma administrasi negara sebagai administrasi negara
- 6) Paradigma fase 6 (tahun 1990 – masa kini) sebagai paradigma *governance*.

Pada paradigma fase 1 (tahun 1900 - tahun 1926), tonggak paradigma tersebut, ditorehkan oleh Frank Johnson Goodnow. Tetapi sebelumnya didahului oleh pemikiran Woodrow Wilson dengan artikelnya “*The Study of Administration*” yang diunggah pada *Journal Political Science Quarterly* tahun 1887, berisi pemikiran inti ilmu administrasi yang fokus pada 2 (dua) hal yakni kebutuhan efisiensi dalam tata kelola pemerintahan dan kebutuhan akan *merit* sistem, yang memisahkan urusan politik dengan urusan layanan publik. Pemikiran Woodrow Wilson juga terkait perlunya penerapan efisiensi dan efektifitas tata kelola pemerintahan dengan menggunakan cara-cara yang dilakukan oleh administrasi bisnis. Penjelasan secara ilmiah pemikiran Woodrow Wilson, disampaikan secara sistematis oleh Frank J. Goodnow tahun 1900, dalam buku “*Politics and Administration*” yang menekankan dikotomi politik dengan administrasi negara. Paradigma yang dibawa oleh Frank J. Goodnow menegaskan keberadaan ilmu politik berbeda dengan administrasi negara, secara ontologi, epistemologi dan aksiologi. Kemudian tahun 1912, muncul pemikiran manajemen dalam buku “*Scientific Management*” oleh Frederick Winslow Taylor, disusul oleh Henry Fayol tahun 1919 dalam bukunya “*General and Industrial Management*” yang memuat 14 prinsip-prinsip administrasi.

Pada paradigma fase ke dua (tahun 1927-tahun 1937), muncul prinsip-prinsip administrasi berupa *planning, organizing, staffing, directing, coordinating,*

reporting dan *budgeting* (POSDCORB) yang dikemukakan oleh Gullick dan Urwick dalam bukunya "*Notes on The Theory of Organization*" pada tahun 1937. Prinsip-prinsip tersebut, disederhanakan oleh George Robert Terry dalam buku "*Principles of Managements*" tahun 1958, menjadi *planning, organizing, actuating, controlling* (POAC) yang cakupan bersifat lebih komprehensif dan sederhana.

Pada paradigma fase 3 (tahun 1950 - tahun 1970), administrasi negara tidak dapat lepas dari politik dalam operasional (pekerjaan) administrasi negara. Selanjutnya, pada Paradigma fase 4 (tahun 1956 – tahun 1970), muncul paradigma administarsi negara sebagai ilmu administrasi, dengan salah satu tokohnya Abraham Maslow tahun 1943, yang menulis tentang "*A Theory of Human Motivation*". Kemudian, paradigma fase 5 (tahun 1990 – saat ini) menekankan administrasi negara sebagai administrasi negara, yang dipelopori oleh pemikiran Frederickson.

Berikutnya, muncul paradigma *governance* (tahun 1990 – saat ini) sebagai fase paradigma ke 6. Henry (2018:47) menyatakan bahwa kondisi paradigma administrasi publik sejak tahun 1990-an sampai saat ini, bergerak meninggalkan paradigma terdahulu tentang pemerintah (*government*), atau kontrol atas warga negara dan layanan publik oleh lembaga-lembaga negara. Selanjutnya, paradigma administrasi publik bergerak menuju tata kelola pemerintahan (*governance*) yang juga dikenal sebagai pemerintahan berdasarkan jaringan, pemerintahan horizontal, dan pemerintahan dengan bermitra (*collaboration*), atau konfigurasi hukum, kebijakan, dan organisasi yang mengontrol warga dan memberikan manfaat publik. Jadi, paradigma pemerintah

(*government*) semata bersifat institusional, sedangkan tata kelola pemerintahan (*governance*) bersifat institusional sekaligus berjejaring.

Berikutnya, kronologis perkembangan teori administrasi di atas, menegaskan dinamika kebutuhan akan teori administrasi yang terkait dengan tata kelola yang mengakomodasi kondisi tersebut. Oleh Frederickson, *et al.* (2012:262) dinyatakan ada 3 (tiga) alasan yang mendasari kebutuhan tersebut. Pertama, Frederickson, *et al.* (2012:242), menyatakan; “*Governance is simply a surrogate word for public administration and policy implementation.*”

Hal ini berarti, tata kelola (*governance*) pemerintahan mencakup administrasi publik dan implementasi kebijakan, sehingga tata kelola (*governance*) diperlakukan sebagai proyek kajian literatur multidisiplin yang luas tentang aktivitas pemerintah yang dituangkan ke dalam pemikiran intelektual yang utuh dan logis secara keseluruhan. Tata kelola (*governance*) sebagai proksi untuk administrasi publik dengan ruang lingkup yang diperluas, studi operasional layanan publik yang mencakup sektor publik, swasta, dan nirlaba.

Kedua, pendekatan kedua menyamakan tata kelola (*governance*) dengan gerakan NPM tetapi kapabilitasnya untuk melakukan semua yang disyaratkan oleh tata kelola menjadi pertanyaan. Semua varian NPM, pada intinya, adalah upaya untuk membujuk sektor publik untuk mengadopsi nilai-nilai dan praktik-praktik perusahaan. NPM dan tata kelola mungkin memiliki kesamaan, tetapi ini tidak membuat keduanya setara secara konseptual. NPM membawa terlalu banyak muatan ideologis dan upaya untuk mewujudkan visi politik tertentu.

Ketiga, tata kelola sebagai upaya untuk memahami hubungan lateral dan institusional dalam lembaga-lembaga administratif Negara (reposisi administrasi publik). Frederickson, *et al.* (2012;242), menyatakan dalam hubungan

administratif, pejabat publik yang ditunjuk dan petugas layanan sipil yang profesional membuat kebijakan yang efektif melalui kerja sama sukarela dan multiyurisdiksi.

Saat negara menjadi semakin terfragmentasi dan signifikansi batas-batas politis terkikis, unit-unit penghubung menghubungkan berbagai unit pemerintahan dan membuat pola-pola implementasi kebijakan yang koheren tanpa adanya otoritas pusat, dimana Frederikson, *et.al.* (2012:263) membangun gagasan tersebut dengan menawarkan teori tata pemerintahan sebagai "manajemen negara yang diperluas (*management of the extended state*)". Teori rezim tata kelola menganut gagasan negara disartikulasi atau *the extended state*, tetapi teori tata kelola mencoba untuk menempatkan batas-batas di sekitar konsep pemerintahan, dimana batas-batas ini tidak eksklusif, mengakui pentingnya tata kelola interyuridiksi, pihak ketiga, dan publik non-pemerintah.

Tata kelola tidak harus menjadi kerangka kerja preskriptif, menekankan reformasi dan restrukturisasi lembaga, melainkan dapat juga digunakan sebagai deskriptif hubungan interyuridiksi antara aktor publik dan swasta. Frederickson, *et al.*, (2012:222) menyatakan sebagian besar deskripsi tata kelola berupa jaringan, kerjasama antar-organisasi dan antar-yurisdiksi, federasi pembagian kekuasaan, kemitraan publik-swasta, dan pembuatan kontrak merupakan bentuk kelembagaan adaptasi untuk menghadapi meningkatnya saling ketergantungan. Kelima, teori tata kelola cenderung memberikan bobot yang tidak proporsional kepada "lembaga non negara (*non-state institution*)", dimana jarang sekali layanan publik disediakan lengkap oleh lembaga publik atau pemerintah, kecuali dengan kemitraan publik-swasta. Frederikson, *et al.*, (2012:235-241) membagi teori tata kelola (*governance*) dalam 3 (tiga) kelompok, yakni hubungan

administratif (*administrative conjunction*), teori tata kelola rejim (*regime theory of governance*), dan akuntabilitas serta tata kelola global (*global governance*).

Paradigma *governance* berkaitan dengan perkembangan teori administrasi publik juga. Dalam hal ini, paradigma, diartikan oleh Kuhn (1970:37) sebagai: "...a criterion for choosing problems that, while the paradigm is taken for granted, can be assumed to have solutions." Lebih lanjut, paradigma dinyatakan oleh Kuhn (1970:176) sebagai : "...is what the members of a scientific community share, and, conversely, a scientific community consists of men who share a paradigm." Jadi, dapat disimpulkan bahwa paradigma merupakan cara pandang yang dipakai dan disepakati (diyakini kebenarannya) secara ilmiah oleh para praktisi atau teoritis untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi. Oleh sebab itu, dalam perkembangan diskursus teori administrasi publik, pendapat Henry (1988) tentang fase paradigma administrasi publik, disempurnakan oleh Fredericson, *et al.*(2012) tentang adanya paradigma tata kelola (*governance*) sebagai paradigma yang baru yakni fase paradigma ke-6.

Konsep *governance* oleh Chhotray dan Stoker (2009:3) diperjelas sebagai pemerintahan, yang diartikan sebagai aturan pengambilan keputusan kolektif dalam pengaturan di mana ada pluralitas aktor atau organisasi dan di mana tidak ada sistem kendali formal yang dapat menentukan hal hubungan antara aktor dan organisasi tersebut. Osborne (2010:89) juga menyatakan *governance* merupakan bentuk pengaturan formal dan informal yang menentukan bagaimana kebijakan-kebijakan publik dibuat serta bagaimana tindakan publik dilaksanakan, dari perspektif untuk menjaga nilai-nilai konstitusional negara dalam mengatasi masalah-masalah, aktor-aktor (politik) dan lingkungan-lingkungan. Jadi, dapat disimpulkan *governance* sebagai tata kelola pemerintahan. Konsep tata kelola

kepemerintahan menunjuk pada mekanisme koordinasi secara formal dan informal antara pemerintah, publik dan swasta dalam kerangka jejaring kebijakan untuk mengatasi masalah-masalah publik yang dihadapi bersama. Dalam perjalanannya, konsep dan wacana tata kelola pemerintahan tersebut tumbuh dan berkembang, sesuai kondisi dan kebutuhan lingkungan.

Dalam beberapa wacana, istilah “paradigma” dinyatakan dengan frasa lain, antara lain: “model” oleh Fredericson, *et al.* (2012), “perspektif” oleh Denhardt (2002), “pendekatan (*approach*)” oleh Rosenbloom (2013), yang terdiri dari *legal approach*, *managerial approach* dan *political approach*, yang ketiganya berelaborasi membentuk *public administration approach*. Nilai-nilai dasar dari *legal approach* adalah berkaitan dengan proses dan keadilan (*equity*). Adapun nilai-nilai dasar dari *political approach* berupa keterwakilan (*representativeness*) dan pertanggungjawaban. Nilai-nilai dasar *managerial approach* terdiri dari efisiensi dan efektifitas. Adapun perspektif *new public service* (NPS) yang dikemukakan Denhardt dan Denhardt (2002) menekankan perspektif NPS menggantikan NPM dan perspektif NPS keras menolak paradigma NPM.

Perspektif Bovaird dan Löffler (2009) menyatakan bahwa manajemen publik (*public management*) dapat beriringan dengan tatakelola publik (*public governance*). Hal tersebut ditegaskan Bovaird dan Löffler (2009), bahwa perspektif administrasi publik, ada 3 (tiga) yakni (1) administrasi publik yang mengakomodasi *old public administration*, (2) manajemen publik yang dikenal NPM, dan (3) tatakelola publik (*public governance*), yang diwujudkan sebagai *new public service*.

Pada perkembangan paradigma tatakelola selanjutnya, muncul *global governance* yang diinisiasi pertama kali oleh Rosenau (1999), diikuti oleh

paradigma *sound governance* yang dikemukakan oleh Farazmand (2004), dan *dynamic governance* oleh Neo dan Chen (2007), yang diperkuat pula oleh pemikiran Ansell (2017) tentang tatakelola (*governance*) di waktu-waktu yang tidak terprediksikan (*turbulent time*). Jadi, paradigma administrasi publik bergulir dari OPA, *good governance*, NPM, NPS, *sound governance* ke *dynamic governance*.

Pandangan inti dari *new public service* menurut Denhardt dan Denhardt (2002:170), berupa terbentuknya nilai-nilai bersama (*shared values*) dan kepentingan bersama (*common interest*) melalui musyawarah menuju mufakat dan adanya keterikatan warga Negara. Model dari *new public service* mengacu pada kewarganegaraan (*citizenship*), demokrasi dan pelayanan dalam kepentingan publik. Pemikiran tersebut mengkonstruksi reformasi manajemen publik yang dikemukakan Pollit and Bouckaert (2000:8), yang terdiri dari perubahan yang sengaja pada struktur dan proses organisasi sektor publik, dengan tujuan untuk lebih baik. Perbedaan istilah dan konteks masyarakat pengguna jasa dalam pendekatan *new public management* (sebagai “*customer*”) dengan pendekatan *new public service* (sebagai “*citizen*”). Dalam pendekatan *new public management*, masyarakat sebagai “*customer*” dianggap hanya sebagai pengguna jasa yang tidak diberi kesempatan berpartisipasi penuh atau keterlibatan dalam proses-proses fungsi pemerintahan tersebut, sebab setelah “*customer*” membayar dianggap selesai dan tidak ikut terlibat dalam pembuatan kebijakan penyediaan layanan publik.

Sebaliknya, pendekatan *new public service* menekankan masyarakat sebagai “*citizen*” yang merupakan konstituen yang diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan dan penyediaan layanan

publik secara demokratis dengan mengutamakan kepentingan publik. Seperti yang dinyatakan oleh Denhardt dan Denhardt, (2002:60-61), bahwa warga negara digambarkan sebagai pemegang hak dan kewajiban dalam konteks komunitas yang lebih luas. Pelanggan berbeda karena mereka tidak berbagi tujuan yang sama tetapi daripada berusaha untuk mengoptimalkan keuntungan individu masing-masing, warga negara mengharapkan layanan publik harus diberikan secara adil dan dengan perhatian pada tanggung jawab fiskal pun berharap memiliki akses untuk mempengaruhi layanan publik yang diterima berikut kualitas layanan tersebut.

Penelitian yang dilakukan ini terkait dengan paradigma *governance*. Hal ini didasari oleh isu kapabilitas dinamik yang diangkat dalam penelitian disertasi ini untuk menyoroti pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif Kota Depok. Fenomena yang melatarbelakangi dilakukannya penelitian ini, ditandai dengan menonjolnya beberapa masalah empirik dan teoritik yang bertalian isu kapabilitas dinamik.

Secara teoritik, isu kapabilitas dinamik berada dalam kerangka pemikiran *dynamic governance*. Dalam sistem kerangka pemikiran *dynamic governance*, *able people* dan *agile processes* berposisi sebagai masukan bagi kapabilitas dinamik, dalam hal ini kapabilitas dinamik berfungsi sebagai prosesor. Bekerjanya kapabilitas dinamik ditujukan untuk menghasilkan kebijakan adaptif, sebagai keluaran dari *dynamic governance*.

Beberapa paradigma *governance* pada hakikatnya memiliki pemikiran-pemikiran yang beririsan dengan kerangka pemikiran kapabilitas dinamik yang menjadi unsur dari teori *dynamic governance*. Paradigma-paradigma

governance, tersebut antara lain *adaptif governance*, *smart governance*, *collaborative governance*, dan *sound governance*.

Teori tata kelola pemerintahan adaptif (*adaptive governance*) merupakan bagian paradigma pemerintahan yang menggabungkan teori daya tahan dan kompleksitas, dan mencerminkan tren perpindahan dari pemerintah ke pemerintahan. Tata kelola pemerintahan adaptif (Hurlbert,2018:24-25) mencakup unsur-unsur dari tata kelola adaptif (*adaptive management*), tata kelola adaptif bersama (*adaptive co-management*), dan tata kelola pemerintahan antisipatif (*anticipatory governance*).

Manajemen adaptif merupakan penatakelolaan regulasi yang memanfaatkan metodologi manajemen adaptif untuk mengatasi ketidakpastian, dalam bentuk pemantauan siklus manajemen berkelanjutan, berikut penilaian dan revisinya dengan tahapan-tahapan : (1) identifikasi masalah dan tujuan yang diinginkan, (2) memastikan batas dan konteks sistem, (3) mengembangkan hipotesis dan uji hipotesis yang mengarah pada implementasi kebijakan strategi dan pemantauan hasil.

Tata kelola adaptif bersama (*adaptive co-management*) merupakan manajemen sumber daya berbasis sistem komunitas yang fleksibel dengan tempat dan situasi tertentu serta didukung oleh berbagai skala dan level organisasi yang berbeda. Struktur manajemen yang berjangka panjang memungkinkan pemangku kepentingan berbagi tanggung jawab pengelolaan sumber daya alam dan belajar dari tindakannya. Tata kelola adaptif bersama, memadukan dimensi pembelajaran manajemen adaptif dan mengaitkannya dengan dimensi tata kelola adaptif bersama.

Tata kelola pemerintahan antisipatif (*anticipatory governance*) merupakan kerangka keputusan yang fleksibel yang menggunakan berbagai kemungkinan masa depan untuk mempersiapkan perubahan dan mengarahkan keputusan saat ini untuk memaksimalkan peluang masa depan serta meminimalkan ancaman di masa depan. Akar dari pemerintahan antisipatif adalah skenario perencanaan, manajemen adaptif, demokrasi deliberatif dan teori kompleksitas.

Oleh sebab itu, menurut Brunner et al (2005:21), tata kelola pemerintahan adaptif mengafirmasi saling ketergantungan antara praktik inovatif dalam sains, kebijakan, dan struktur pengambilan keputusan. Secara khusus, tata kelola adaptif mengintegrasikan jenis pengetahuan ilmiah dan lainnya ke dalam kebijakan untuk memajukan kepentingan bersama dalam konteks tertentu melalui struktur pengambilan keputusan terbuka. Tata kelola pemerintahan adaptif menekankan lebih pada proses daripada tujuan.

Perkembangan berikutnya, perspektif tata pemerintahan daerah untuk membangun wilayah daerah atau daerah dewasa ini dapat mempertimbangkan *sound governance* sebagai salah satu pijakan reformasi administrasi pada tingkat daerah, dalam hal ini kapabilitas pemerintah daerah dalam melaksanakan program-program daerahnya dalam spirit reformasi administrasi, yang utamanya utk perubahan ke arah yang lebih baik secara berkelanjutan. Esensi dari *sound governance* mengacu pada bagaimana pemerintahan yang baik dapat berkesinambungan dan efektif, yang menuntut adanya kekokohan pemerintahan secara domestik yang berpengaruh pada wilayah secara ekonomi, keuangan, politik dan demokrasi sehingga secara kokoh (mandiri dan mampu menentukan arah pembangunan) pula dalam kancah internasional .

Konsep *sound governance* dikemukakan oleh Farazmand (2004) sebagai penyempurnaan perspektif *new public service* yang dikemukakan oleh Denhardt dan Denhardt (2002). Farazmand (2004) menyatakan bahwa konsep *sound governance* merupakan suatu sistem pemerintahan yang tidak hanya kokoh dan berkualitas baik secara domestik, tetapi juga secara internasional dalam menghadapi perubahan lingkungan globalisasi yang sangat dinamis, agar tata pemerintahan yang baik dapat berkesinambungan. *Sound governance* merefleksikan pengaturan pemerintahan (*governing*) dan fungsi-fungsi administratif dengan kinerja organisasi dan manajerial yang berkualitas baik, kokoh dan berkesinambungan. Hal ini secara jelas, dinyatakan oleh Farazmand (2004: 12), bahwa konsep pemerintahan yang kokoh (*sound governance*) digunakan untuk menunjukkan sistem pemerintahan yang kokoh dan terlihat sentosa dalam aspek ekonomi atau keuangan, politik, demokrasi, konstitusional, organisasi, administratif, manajerial, dan etis, secara domestik; serta kokoh secara internasional atau secara global dalam interaksinya dengan pemerintah dan negara-bangsa lain dengan merdeka dan berdaulat. Tata kelola pemerintahan yang kokoh mencerminkan fungsi pemerintahan dan administrasi dengan kinerja organisasi dan manajerial yang kokoh, kompeten, sentosa, mampu antisipatif, responsif, akuntabel dan transparan, dan mampu korektif mandiri saat ini dan selanjutnya. Hal ini karena pemerintahan yang kokoh bersifat strategis, berorientasi jangka panjang, demikian pula halnya untuk tujuan operasional jangka pendek.

Lebih lanjut, Farazmand (2004) menjelaskan bahwa *sound governance* menuntut adanya pendekatan kebijakan dan strategis melalui inovasi untuk memperbaiki produktivitas, meningkatkan kinerja, mendorong perilaku organisasi

berkinerja tinggi. *Sound governance* juga merupakan pilihan kebijakan dan pendekatan strategis untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan mendorong perilaku organisasi berkinerja tinggi (Farazmand,2004:49). *Sound governance* mencakup inovasi kebijakan, inovasi administratif, manajemen publik yang diiringi teknologi, yang semuanya saling melengkapi dan menyempurnakan dalam mekanisme proses yang menekankan profesionalisasi, meritokrasi, ukuran-ukuran berbasis kinerja, akuntabilitas dan tanggung jawab, dan kemampuan untuk beradaptasi secara bertanggung jawab terhadap perubahan lingkungan.

Profesionalisasi, meritokrasi, ukuran-ukuran berbasis kinerja, akuntabilitas dan tanggung jawab, dan kemampuan untuk beradaptasi secara bertanggung jawab terhadap perubahan lingkungan merupakan ciri atau sifat penting dari suatu sistem *sound governance* atau proses-proses dalam *sound governance* (Farazmand,2004:50). Adapun dimensi-dimensi yang ada dalam tata kelola yang kuat (*sound governance*) meliputi dimensi-dimensi: (1) proses, (2) struktur, (3) kognisi dan nilai-nilai, (4) konstitusi, (5) organisasi dan institusi, (6) manajemen dan kinerja, (7) kebijakan, (8) sektor, (9) kekuatan internasional atau globalisasi, serta (10) etika, akuntabilitas, dan transparansi (Farazmand, 2004:13). Manakala masing-masing dimensi tersebut saling bekerja sama dalam suatu sistem dengan kepemimpinan yang sehat, dan partisipasi dinamik dari elemen atau komponen yang dirancang interaktif, maka kualitas sistem tata kelola akan meningkat melebihi target.

Dengan adanya kebijakan otonomi daerah, maka visi, misi dan program-program pembangunan di Kota Depok, yang meningkatkan pertumbuhan ekonomi demi kesejahteraan masyarakat Kota Depok melalui peningkatan daya

saing, wacana *sound governance* dapat memperkuat kerangka kerja tatakelola dinamik (*dynamic governance*) demi pembangunan wilayah yang menyejahterakan, berkeadilan dan demokratis. Farazmand (2004) mengemukakan bahwa *sound governance* (SG) sebagai suatu sistem tata kelola yang kokoh dan berkualitas secara internal atau domestik dan eksternal atau internasional dalam mengelola perubahan lingkungan globalisasi yang sangat dinamis, sehingga tata pemerintahan yang baik dapat kokoh berkelanjutan.

Perkembangan paradigma *governance* lainnya adalah teori *collaborative governance*. Wanna (2008:3), menjelaskan makna kolaborasi sebagai bekerja bersama atau bekerja sama dengan orang lain, sehingga ada aktor (individu, kelompok atau organisasi) yang bekerja sama dengan daya kerja keras yang sama. Jadi dari sisi deskriptif atau pragmatis yang berfokus pada realitas bekerja dengan atau melalui orang lain; disisi normatif atau intrinsik menekankan usaha keras partisipatif dan pengembangan kepercayaan hubungan serta sebagai aspek yang diinginkan dari kehidupan sosial, ekonomi dan politik.

Collaborative governance (Wanna,2008:11) sebagai prinsip baru pengorganisasian dan pengambilan keputusan pemerintah berupa serangkaian pilihan kolektif terstruktur dari kemungkinan kebijakan baru yang tumbuh dan berkembang, masuk ke dalam perumusan, implementasi dan evaluasi kebijakan. Kolaborasi ditekankan sebagai bentuk baru keterlibatan demokratis yang membawa manfaat musyawarah bagi pengembangan kebijakan publik dan kualitas layanan yang baik (Wanna,2008:11) dimana proses transformasi kolaborasi berbentuk proses kreasi bersama yang ditengahi antarlembaga otonom (Shergold,2008:20). Dimensi-dimensi kolaborasi yang berkaitan dengan *collaborative governance* (Wanna,2008:3-4), yakni (1) kerjasama untuk

membangun kesamaan, meningkatkan konsistensi dan menyelaraskan kegiatan antar pelaku; (2) kolaborasi proses negosiasi; (3) kolaborasi peran pengawasan, pemeriksaan, duduk bersama dan memusatkan koordinasi; (4) kolaborasi kekuasaan dan paksaan, untuk mencapai hasil sendiri atau hasil preferensi lain, sampai batas tertentu, melalui kepatuhan atau keterlibatan; (5) kolaborasi perencanaan dan; (6) kolaborasi pengembangan motivasi serta komitmen untuk proyek, keputusan-keputusan, tujuan organisasi atau sasaran strategis.

Kelemahan *collaborative governance*, antara lain (Wanna,2008:9-10): (a) terdapatnya kesulitan untuk memastikan dukungan politik atau pengaturan kementerian atas kompleksitas tambahan dimana politisi menganggap kolaborasi sebagai kekalahan kontrol dan meningkatkan risiko politik sebagai politisi, (b) *collaborative governance* memerlukan kejelasan lanjut tentang sektor kolaborasi yang dimaksudkan dan apa saja yang diperlukan untuk memaksimalkan kontribusi unik pihak-pihak yang terlibat dan, (c) kolaborasi sebatas digunakan sebagai latihan dalam penyebaran dan promosi kebijakan pemerintah, (d) kolaborasi dapat mengaburkan jalur akuntabilitas negara sehingga ada resiko lempar tanggung jawab jika masalah muncul atau saat tidak terpenuhi harapan pemangku kepentingan, (e) kolaborasi ada kemungkinan dapat membuat frustrasi daripada mempercepat pengambilan keputusan, (f) aktor non-pemerintah (pihak swasta atau asosiasi masyarakat) ada kecenderungan merasa tidak terikat proses kolektif atau kesepakatan konsensual atau tidak dapat mewakili kepentingannya atau memastikan kepatuhan dengan perjanjian bersama, (g) penajangan kolaboratif ada kemungkinan berjalan dengan tujuan yang berbeda jika tujuan dan insentif peserta tidak selaras dan (h) pihak pemerintah cenderung tidak sepenuhnya tulus dalam keterlibatan kolaboratif.

Kelebihan dari pendekatan *collaborative governance* (Shergold,2008:20) adalah menambah nilai publik pada proses pemerintahan yang memungkinkan semua pihak yang terlibat untuk mempelajari alternatif mode perilaku dan cara melakukan banyak hal baru yang saling menguntungkan, merangsang pengembangan budaya bersama antarlembaga atau antarorganisasi. Manfaat lainnya, adalah membantu mengkreasikan dan mengelola pengetahuan.

Pada hakikatnya, *collaborative governance* melibatkan pengakuan akan saling ketergantungan dalam jejaring struktur kelembagaan. Jadi, melalui proses integrasi, kolaborasi dapat mengarahkan jaringan kelompok kepentingan untuk hasil yang saling menguntungkan.

Berikutnya, tata kelola pemerintahan yang cerdas (*smart governance*) yang konsepnya dicetuskan sekitar periode tahun 2014, yang dimulai oleh Goldsmith dan Crawford (2019:73), atas dasar fenomena pembangunan kota Chicago dengan digital platform tahun 2014. dihasilkan dari manajemen cerdas (*smart management*), yang kemudian mendorong lahirnya tata kelola pemerintahan kota yang cerdas (Pereira *et al*, dalam Demirel (2021). Tata kelola pemerintahan yang cerdas merupakan pendekatan pemerintahan yang mengikuti perkembangan teknologi informasi dan komunikasi sekaligus mengadaptasinya ke guna meningkatkan proses pengambilan keputusan melalui kerjasama antara pemangku kepentingan yang berbeda (Pereira *et al*, dalam Demirel (2021). Tata kelola pemerintahan kota yang cerdas (*smart city governance*) merupakan sebuah proses dimana mekanisme tata kelola cerdas, ditandai dengan partisipasi dan kemitraan warga kota dan para pemangku kepentingan kota. Dari hasil analisis komparatif yang dilakukan Demirel (2021),

terlihat bahwa tata kelola pemerintahan kota yang cerdas dapat meningkatkan kemitraan publik-swasta dengan dukungan teknologi informasi dan komunikasi.

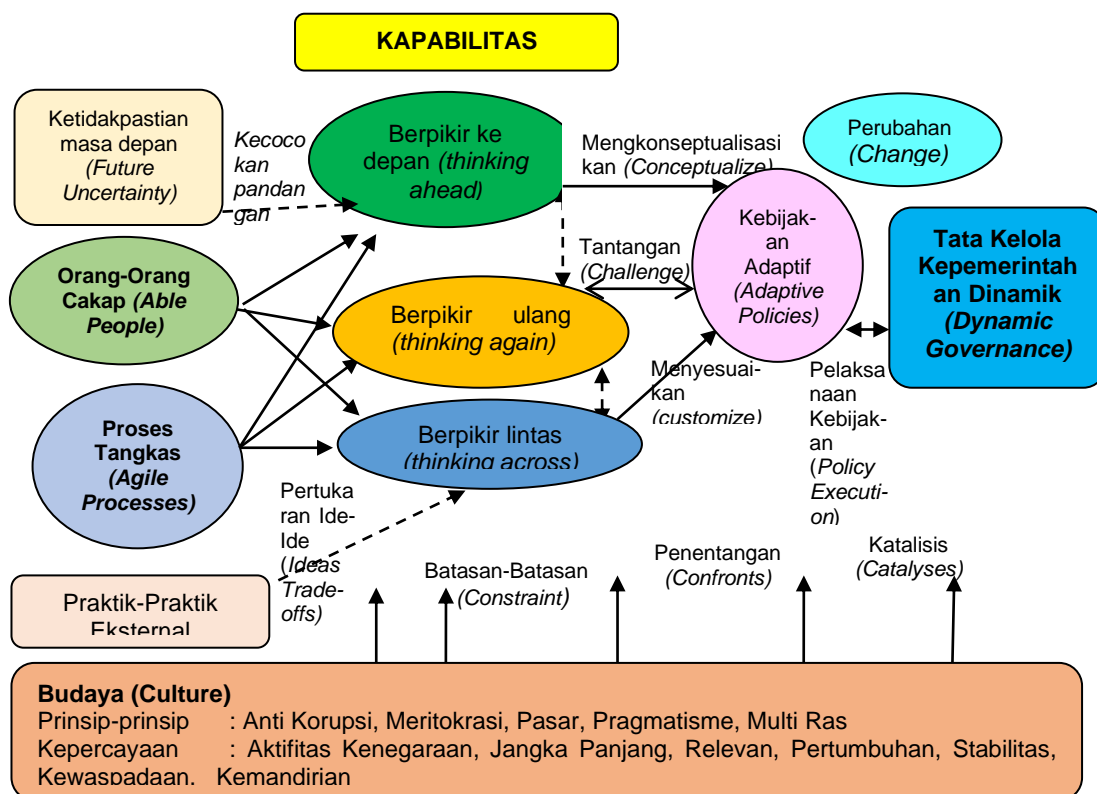
Berikutnya, dalam perkembangan paradigma *governance*, setelah munculnya teori *sound governance*, maka muncul diskursus tentang teori *dynamic governance* yang kemunculannya hampir sama dengan periode teori *collaborative governance*. Teori *dynamic governance* menjadi rujukan wacana utama dalam penelitian ini.

2.3.2.1 Teori *Dynamic Governance*

Tata pemerintahan yang dinamik oleh Neo dan Chen (2007:8) dinyatakan sebagai :”*Dynamic governance is the ability of a government to continually adjust its public policies and programs, as well as change the way they are formulated and implemented, so that the long-term interests of the nation are achieved.*” Kemampuan pemerintahan secara berkesinambungan untuk menyesuaikan kebijakan publik dengan program-programnya, sebaik dengan perubahan cara dalam merumuskan dan melaksanakannya sehingga kepentingan (tujuan) nasional tercapai, merupakan tata kelola atau pemerintahan dinamik.

Dynamic governance mencakup kerangka pikir pemerintahan dalam berpikir ke depan (*Thinking Ahead*), berpikir ulang (*Thinking Again*) dan berpikir dari kajian lintas batasan pendekatan tradisional dan batas-batas lainnya (*Thinking Across*) yang melekat dengan pilihan-pilihan strategis, kebijakan-kebijakan dan program-program (Neo dan Chen, 2007:12-19). Hakikat kerangka kerja tatakelola atau pemerintahan dinamik menurut Neo dan Chen (2007:11) berupa budaya (*culture*) yang dipadukan dengan kapabilitas (*capability*) dapat menghasilkan perubahan (*change*). Oleh sebab itu, untuk mencapai perubahan yang dimaksud, lebih lanjut, dipaparkan Neo dan Chen (2007:19), dibutuhkan

able people dan *agile processes* yang merupakan kunci pengarah bagi pengembangan 3 (tiga) kapasitas *dynamic governance*, baik, berpikir ke depan (*Thinking Ahead*), berpikir ulang (*Thinking Again*) dan berpikir lintas (*Thinking Across*) (Gambar 2.3. Kerangka Kerja untuk Sistem Tata Kelola atau Pemerintahan Dinamik).



Gambar 2.3 Kerangka Kerja Sistem Tata Kelola atau Pemerintahan Dinamik
Sumber : Neo dan Chen (2007:13).diterj.

Unsur-unsur pemerintahan dinamik, oleh Neo dan Chen (2007:12-13), merupakan hasil yang diharapkan yang dapat diraih manakala kebijakan yang adaptif dilakukan. Dasar dari pemerintahan dinamik adalah budaya kelembagaan suatu negara. Tiga kapabilitas dinamis berupa berpikir ke depan (*thinking ahead*), berpikir ulang (*thinking again*) dan berpikir lintas (*thinking across*) yang mengarah ke kebijakan adaptif (Neo dan Chen, 2007:14). Ada dua pengungkit utama untuk menumbuh kembangkan kapabilitas pemerintahan

(tata kelola) dinamik yakni adanya orang-orang yang cakap (*able people*) dan proses yang tangkas (*agile process*). Kerangka kerja sistem tata kelola atau pemerintahan dinamik Neo dan Chen (2007:13), menunjukkan adanya budaya kelembagaan yang mendukung untuk berinteraksi dengan kapabilitas organisasi yang bersifat proaktif, untuk menghasilkan jalur adaptif terhadap dinamika lingkungan.

Jalur adaptif tersebut menggabungkan pembelajaran dan perubahan yang berkelanjutan, sehingga menghasilkan evolusi berkelanjutan dari aturan, kebijakan, insentif, dan struktur untuk memenuhi tantangan baru yang berasal dari ketidakpastian lingkungan dan perkembangan teknologi. Tata kelola pemerintahan dinamik merupakan hasil dari kapasitas pengembangan jalur dan kebijakan yang adaptif, dan implementasi (eksekusi) kebijakan yang efektif.

Lingkungan eksternal mempengaruhi sistem tata kelola melalui ketidakpastian di masa depan dan praktik-praktik eksternal. Tata kelola atau pemerintahan dinamik menjadi relevansi serta tercapai efektivitas saat ini dan di masa depan melalui kebijakan yang terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Adaptasi kebijakan merupakan pendekatan yang proaktif terhadap inovasi, kontekstualisasi, dan pelaksanaan kebijakan.

Inovasi kebijakan diartikan sebagai adanya ide-ide baru dan segar yang dicobamasukkan ke dalam kebijakan untuk menjadi kebijakan yang lebih baik dan menjadi hasil berbeda yang mungkin dapat dicapai. Ide-ide ini dirancang secara kontekstual, ke dalam kebijakan sehingga warga negara akan menghargai dan meresponnya dengan baik. Pada akhirnya, tata kelola atau pemerintahan dinamik dapat terwujud melalui ide-ide, desain kontekstual yang baru serta pelaksanaan kebijakan.

Warisan budaya, baik nilai-nilai, kepercayaan, lembaga yang ada, dan kebiasaan - memengaruhi perilaku. Di sisi lain, aturan formal akan merefleksikan warisan budaya, maka hal itu menjadi norma dan kesepakatan informal pembawa nilai-nilai budaya yang terpenting. Budaya merupakan pembelajaran kolektif dalam upaya adaptif untuk memecahkan masalah- masalah di masa lalu. Proses pembelajaran sebagai fungsi dari pengalaman yang dihadapi dan bagaimana pengalaman tersebut dirasakan, disaring, dikategorikan dan ditafsirkan oleh model mental.

Perubahan dalam budaya, kepercayaan dan asumsi dan model mental, diperlukan untuk perubahan kelembagaan, yang pada gilirannya mempengaruhi kebijakan publik untuk dipertimbangkan kembali, dirancang ulang, dan diperbarui. Kasus di Singapura, pilihan kebijakannya dibentuk oleh nilai-nilai budaya integritas, meritokrasi, kemandirian, pragmatisme dan kehati-hatian dalam bidang keuangan (Neo dan Chen,2007:14). Tata kelola atau pemerintahan dinamik membutuhkan pembelajaran dan pemikiran yang baru, desain pilihan kebijakan yang disengaja, pembuatan keputusan yang analitis, seleksi pilihan kebijakan yang rasional dan implementasi kebijakan yang efektif.

2.3.2.1.1 Kapabilitas Dinamik

Kapabilitas menjadi esensial bagi organisasi dalam menyikapi kondisi lingkungan, terlebih untuk menghadapi perubahan lingkungan. Hal ini mengingat kapabilitas organisasi dapat menentukan apa yang mampu dilakukan organisasi dan bagaimana hal tersebut membuat perubahan secara efektif. (Teece, 2018:363). Teece (2008:37) menjelaskan bahwa kapabilitas diartikan sebagai kompetensi. Berikut pernyataannya: “...*that competence or capability is embedded in distinct ways of coordinating and combining helps to explain how*

and why seemingly minor technological changes can have devastating impacts on incumbent firms' abilities to compete in a market." Jadi, kompetensi atau kemampuan itu tertanam secara unik dalam koordinasi dan penggabungan sehingga dapat menjelaskan bagaimana dan mengapa perubahan teknologi yang kecil sepertinya dapat berdampak buruk pada kemampuan perusahaan untuk bersaing dalam pasarnya.

Oleh Amit dan Schoemaker (1993) kapabilitas diartikan sebagai kapasitas berbagai sumber daya yang terintegratif untuk melaksanakan kegiatan atau mencapai tujuan yang ditetapkan. Dinyatakan oleh Teece, *et al.*, (1997:515) di dalam konsep kapabilitas dinamik ada 2 (dua) aspek kunci yakni kapabilitas dan dinamik. Aspek kapabilitas sebagai aspek kunci menunjuk pada peran kunci manajemen stratejik dalam beradaptasi, mengintegrasikan dan merekonfigurasi keahlian internal dan eksternal, sumber-sumber daya dan kompetensi fungsional yang sesuai kebutuhan lingkungan yang berubah (Teece, *et al.*, 1997:515) dan aspek dinamik dijabarkan sebagai kapasitas untuk memperbaiki kompetensi sehingga selaras dengan perubahan lingkungan bisnis, tanggapan inovatif yang dibutuhkan manakala tiba waktu pemasaran, waktu-waktu kritis, rerata perubahan teknologi yang cepat, sifat kompetisi di masa depan, serta kesulitan dalam menebak (selera, segmen) pasar. Oleh sebab itu, penggalan kapabilitas dinamik Pemerintah Kota Depok untuk mengembangkan daya saing sektor ekonomi kreatif, ditujukan untuk mencari model kerangka kerja yang mengintegrasikan pengetahuan konseptual, empirik dan memfasilitasi solusi atas masalah-masalah yang ada dan terkait.

Kapabilitas juga berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia dan pengembangan kapasitas manajemen (Edoho, 1998:237). Bahkan, ada tiga

ranah yang sangat penting dalam kapabilitas sumber daya manusia yang menjadi persyaratan dasar produktifitas industri nasional, pertumbuhan ekonomi dan pembangunan berkelanjutan yakni kewirausahaan, teknologi dan manajerial. Lebih lanjut, kapabilitas kewirausahaan (*entrepreneurial ability*) dinyatakan oleh Lall (dalam Edoho, 1998:237) sebagai keterampilan yang diperlukan untuk mengidentifikasi peluang investasi yang sesuai, menguasai keuangan, teknis, dan sumber daya lain yang diperlukan untuk melaksanakan proyek pada skala yang sesuai dan dengan orientasi pasar yang sesuai. Kewirausahaan dalam masyarakat, memiliki arti penting untuk pertumbuhan ekonomi, yang juga memacu laju pembangunan wilayahnya. Berikutnya, kapabilitas manajerial bertalian dengan dimensi kognitif berbentuk kompetensi, baik kemampuan analisis dan penjelasan, serta penyampaian informasi, baik pengetahuan teknis, teori dan fakta-fakta. Adapun dimensi non kognitif berkaitan dengan nilai-nilai, sikap dan keyakinan (Cotlear dalam Edoho,1998:237).

Ansel (2017:85) memaparkan beberapa pandangan perlu tidaknya kapabilitas dinamik, antara lain: (1) perspektif Selznick tentang pentingnya “kompetensi khusus (istimewa)” dalam organisasi yang menghadapi lingkungan yang bergejolak, tetapi, disanggah oleh Kraatz dan Zajac. (2) Kraatz dan Zajac berpendapat bahwa pengorbanan yang istimewa atau khusus untuk mengejar fleksibilitas dan kapabilitas dinamis mungkin terkadang berguna, tetapi temuan penelitian Kraatz dan Zajac tahun 2001 juga menunjukkan pertukaran tersebut tidak selalu diperlukan atau tidak selalu lebih disukai, bahkan untuk organisasi yang menghadapi turbulensi lingkungan dan mengancam lingkungan sekalipun. Lingkungan yang turbulen harus dihadapi oleh organisasi melalui identitas organisasi yang kuat dan institusi yang terintegrasi baik (Ansell,2017:85). Lebih

lanjut Ansel (2017:86) menyatakan bahwa dalam menghadapi turbulensi lingkungan, antara perubahan dan kestabilan merupakan dua hal yang perbedaannya sangat tipis dimana keduanya saling mengisi, dimana organisasi menggunakan stabilitas untuk membantu berubah dan menggunakan perubahan untuk membantu organisasi menjadi stabil. Namun tidak ada keseimbangan (*equilibrium*) yang pasti sebab organisasi terus berubah. Oleh sebab itu, perlu membangun kapabilitas dinamis untuk kemampuan beradaptasi sebagai ketahanan dinamik dalam menghadapi lingkungan yang turbulen.

Kerangka kerja kapabilitas dinamik merupakan alat untuk menganalisis sumber dan metode penciptaan dan usaha mencapai kesejahteraan dalam pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan (sektor) swasta dalam lingkungan perubahan teknologi yang pesat. Kemampuan daya saing yang handal terletak pada proses (cara pengkoordinasian dan pengkombinasian) organisasi yang bernas, yang dibentuk oleh posisi aset perusahaan yang sulit diperdagangkan yakni aset pengetahuan, aset komplementer, serta langkah evolusi diadopsi atau diwariskan.

Pembentukan kemampuan daya saing yang handal tergantung pada stabilitas kebutuhan pasar dan kemudahan untuk replikasi (memperbesar internal) dan kemampuan untuk mengimitasi (replikasi oleh kompetitor). Kerangka kerja kapabilitas dinamik merekomendasikan pencipta kesejahteraan sektor swasta yang berada dalam masa lingkungan perubahan teknologi yang pesat, maka daya saing handal tergantung pada besarnya mengasah teknologi di lingkungan internal, organisasi dan proses manajemen perusahaan.

Pada umumnya, upaya mengidentifikasi peluang baru dan mengorganisasikannya secara efektif dan efisien (untuk memperolehnya), lebih

mendasar untuk penciptaan kesejahteraan (sektor swasta) daripada melakukan strategi. Hal tersebut berlaku jika melakukan strategi tersebut berkaitan dengan urusan bisnis yang menghindari kompetitor yang seimbang, meningkatkan biaya-biaya persaingan dan menyisihkan pendatang baru.

Teece,*et al.*(1997:509) melakukan kaji banding antara manajemen stratejik dengan pendekatan kapabilitas dinamik. Jika disandingkan keduanya, menurut Teece,*et al.* (1997:510) pendekatan manajemen stratejik bercirikan (a) pendekatan strategi lebih mengutamakan efisiensi untuk memenangkan persaingan melalui perencanaan strategik serta mengambil sekaligus mengamankan posisi dari kekuatan persaingan; (b) menggunakan pendekatan konflik strategis untuk memiliki posisi strategis dalam pasar dan melemahkan stabilitas pesaing; (c) menekankan efisiensi dan efektifitas mendapatkan keunggulan yang bertahan lama melalui analisa keunggulan dan kelemahan perusahaan. Disisi lain, strategi-strategi tersebut membutuhkan biaya yang tinggi.

Adapun kapabilitas dinamik, dapat mengkombinasikan kompetensi dan sumber daya untuk dapat dikembangkan, dikerahkan, dan dilindungi sehingga membentuk kompetensi spesifik perusahaan internal dan eksternal untuk mengatasi perubahan lingkungan. Jadi, pertanyaan mendasar dari manajemen stratejik tentang bagaimana perusahaan mencapai dan mempertahankan keberlangsungan kemampuan daya saing yang handal, dijawab oleh Teece,*et al.*(1997) melalui membangun pendekatan kapabilitas dinamik yang akan menganalisis penciptaan dan penangkapan kesejahteraan oleh perusahaan.

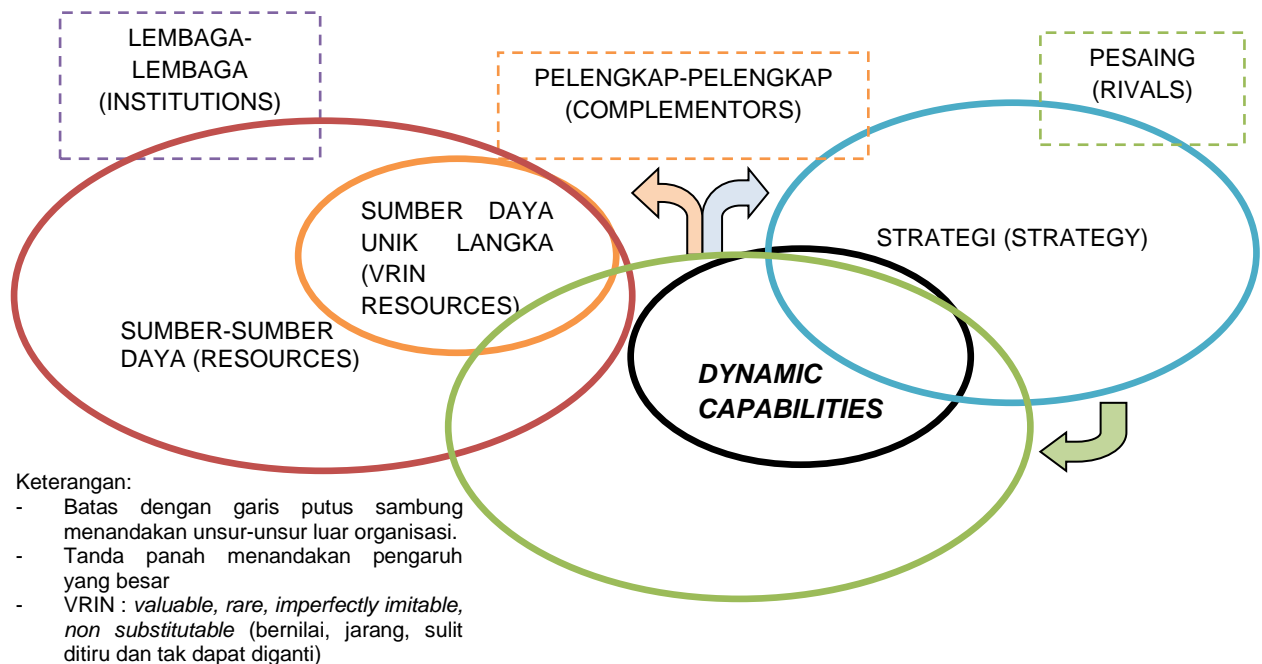
Kapabilitas dinamik (Teece,*et al.*,1997:510) merupakan pendekatan yang mengkombinasikan sumber-sumber keunggulan dan kompetensi, yang menekankan kompetensi internal dan eksternal tertentu dalam menghadapi

perubahan lingkungan yang pesat. Kapabilitas dinamik diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat (Teece, *et al.*,1997:517); kapasitas untuk merasakan peluang dan mengkonfigurasi ulang aset pengetahuan, kompetensi, dan aset dan teknologi pelengkap untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan (Teece,2008:21).

Daya saing terbentuk karena tindakan ekonomi dan tindakan strategi, dengan penekanan pada tindakan ekonomi, terkecuali pada situasi khusus. Terlalu banyak tindakan strategi akan melemahkan investasi untuk kompetensi inti (*core competences*), mengabaikan kapabilitas dinamik dan membahayakan kompetensi jangka panjang (Teece, *et al.*,1997:529). Fokus diarahkan bukan kepada produk melainkan pada kompetensi dan kapabilitas. Produk merefleksikan kompetensi. Pendekatan kapabilitas menekankan pada proses internal, yang digunakan oleh perusahaan, untuk menyebarkan dan membentuk kapabilitas. Kompetensi berperan fungsional, sekaligus diperlakukan sebagai aset dalam menghadapi pasar yang berubah (Teece, *et al.*,1997:530).

Dari beberapa penelitian, Teece (2018) membuat kerangka kerja kapabilitas dinamik sebagai teori sistem yang mampu bekerja. Kerangka kerja kapabilitas dinamik oleh Teece (2018:363) dikreasikan untuk membantu mengorganisasi dan memverifikasi informasi tanpa putus yang bersaing dan bertentangan, agar diperoleh sejumlah informasi bernilai bagi pihak yang berwenang (pengambil keputusan) untuk membangun keunggulan kompetitif. Kerangka kerja kapabilitas dinamik sebagai teori sistem yang mampu bekerja,

oleh Teece (2018:363) digambarkan sebagai berikut (Gambar 2.4 Elemen Kunci Kerangka Kerja Kapabilitas Dinamik).



Gambar 2.4 Elemen Kunci Kerangka Kerja Kapabilitas Dinamik

Sumber : Teece (2018:363)

Gambar 2.4 memperlihatkan kerangka kerja kapabilitas dinamik sebagai suatu sistem, dimana ada dua komponen utama dari kerangka kerja kapabilitas dinamik yakni sumber-sumber daya dan strategi-strategi (Teece,2018:365). Sumber daya terdiri dari para pekerja, peralatan, gedung-gedung dan harta tidak bergerak. Beberapa sumber daya ada yang bersifat umum dan dapat ditukar atau digantikan melalui pasar, tetapi beberapa ada yang lebih penting karena bersifat bernilai, jarang, sulit ditiru dan tak dapat diganti (*valuable, rare, imperfectly imitable, non substitutable (VRIN) resources*). Berikutnya, strategi yang oleh Teece (2018:365) sebagai kapabilitas inti untuk memproduksi, bagaimana dan dimana membuat, memasarkan dan mendistribusikan. Oleh

sebab itu, strategi membantu menentukan penjadwalan masuk pasar dan bagaimana menjaga pesaing tetap di tempatnya. Dari Gambar 2.4, juga diilustrasikan bahwa inti dari kerangka kerja di atas adalah hirarki kapabilitas yang merupakan sistem bersarang dari unsur dan aktifitas.

Kapabilitas dinamik yang dikembangkan Teece, et al (1997), Teece (2008) dan Teece (2018:364-365) lebih pada ranah privat. Kapabilitas dinamik menurut Teece (2018:364-365) menekankan pada sumber-sumber daya dan strategi. Tetapi konsep kapabilitas dinamik Teece tersebut berkontribusi pula untuk ranah publik, khususnya untuk mengintegrasikan kapabilitas organisasi dan sumber daya organisasi sebagai strategi untuk memiliki daya saing yang berkelanjutan.

Untuk ranah publik, kapabilitas dinamik pemerintahan dikembangkan oleh Neo dan Chen (2007:13) dalam kerangka kerja *dynamic governance* untuk kasus di Singapura. Kapabilitas dinamik pemerintahan berfungsi sebagai strategi yang dipengaruhi oleh adanya elemen *able people* dan *agile process* (sebagai sumber-sumber daya).

Definisi kapabilitas dinamik pemerintahan yang dikembangkan oleh Neo dan Chen (2007) adalah kemampuan tata kelola pemerintahan yang terdiri dari berpikir ke depan (*thinking ahead*), berpikir ulang (*thinking again*) dan berpikir lintas (*thinking across*) dikoordinasikan secara kelembagaan melalui seperangkat pandangan bersama tentang posisi di dunia, tujuan pemerintahan, prinsip, nilai, dan keyakinan utama untuk kelangsungan hidup dan keberhasilannya (Neo dan Chen, 2007:30).

Definisi kapabilitas dinamik pemerintahan yang dikemukakan oleh Neo dan Chen (2007) merupakan pengembangan dari teori kapabilitas dinamik Teece, et al (1997) sebagai kemampuan untuk mengintegrasikan, membangun,

dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk perubahan lingkungan yang cepat. Dalam hal mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal, ketiganya nampak pada *proses-proses thinking ahead, thinking again* dan *thinking across* dalam organisasi dan lembaga. Oleh sebab itu, penelitian ini berdasarkan fokus penelitian, lebih menggunakan rujukan wacana kerangka kerja kapabilitas dinamik dalam ranah publik yang dikembangkan oleh Neo dan Chen (2007).

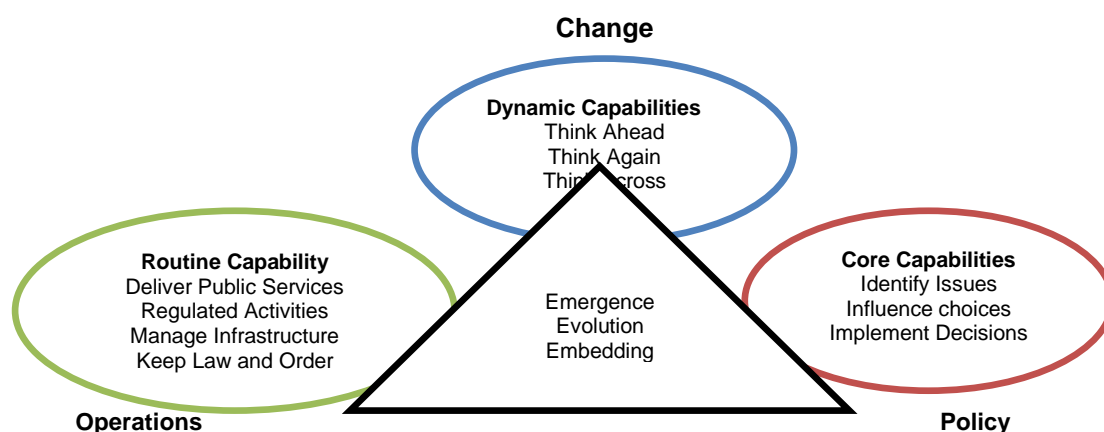
Terkait permasalahan pengembangan daya saing, maka pemikiran kapabilitas dinamik Teece, *et al.* (1997:510) memperkaya diskursus kerangka kerja kapabilitas dinamik penelitian Neo dan Chen (2007) yang akan dilakukan untuk menggali bagaimana Pemerintahan Kota Depok dan para pemangku kepentingan melalui kapabilitas dinamikanya berupaya menghasilkan keunggulan kompetitif di sektor industri kreatif sebagai salah satu sumber baru di wilayahnya. Hanya saja, penelitian kapabilitas dinamik ini yang akan dilakukan pada ranah sektor publik, khususnya pada institusi pemerintahan daerah dalam kerangka operasionalisasi *local governance*.

Teori kapabilitas dinamik sektor publik yang dikemukakan Neo dan Chen (2007:80) menjelaskan bahwa kapabilitas perubahan dinamik memungkinkan transformasi sektor publik Singapura secara berkesinambungan. Hal tersebut berasal dari orientasi kuat para pemimpin akan masa depan, kemampuan berpikir secara sistemik, pendekatan jangka panjang dan pragmatis untuk memecahkan masalah yang mendorong kesuksesan pembelajaran dan adaptasi dalam pekerjaan.

Oleh sebab itu, karakteristik kapabilitas dinamik pemerintahan yang dikemukakan Neo dan Chen (2007:14-15), antara lain: *pertama*, pemerintah harus memiliki kemampuan berpikir ke depan (*thinking ahead*) untuk memahami

kondisi masa depan negara dan menerapkan kebijakan yang fleksibel untuk mengatasi potensi ancaman dan memanfaatkan peluang baru yang tersedia. *Kedua*, pemerintah perlu memiliki kemampuan berpikir ulang (*thinking again*) akan relevansi kebijakan dan program yang ada dengan agenda nasional dan kebutuhan jangka panjang masyarakat. *Ketiga*, pemerintah harus mampu berpikir lintas (*thinking across*) untuk mendapat ide-ide dan praktik terbaik yang dapat diadaptasi dan dikontekstualkan pada lingkungan domestik. Ketiga karakteristik kapabilitas pemerintahan menghasilkan pembelajaran (*learning*) dan inovasi dalam tata kelola dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Untuk melakukan perubahan sektor publik menurut Neo dan Chen (2007:76-78), maka kapabilitas rutin (*routine capability*) dapat dibentuk menjadi kapabilitas utama (*core capabilities*) dengan proses *learning organization*, baik untuk pemindaian lingkungan, penelitian yang berkelanjutan dan kodifikasi pengetahuan. Hasil kumulatifnya berupa perubahan kebijakan publik yang berkelanjutan yang menjamin hasil yang lebih efektif, desain ulang rutinitas operasi yang lebih efisiensi, dan pengembangan platform baru untuk layanan publik (Gambar 2.5. Tiga Tingkatan Kapabilitas Sektor Publik).



Gambar 2.5. Tiga Tingkatan Kapabilitas Sektor Publik
Sumber: Neo dan Chen (2007:80)

Oleh sebab itu, penelitian kapabilitas dinamik Pemerintahan Kota Depok dapat pula digunakan sebagai pendekatan atau alat untuk untuk mengenali potensi dan wujud sumber-sumber baru keunggulan kompetitif yang ada di wilayahnya. Selanjutnya, tiga kapabilitas kognitif dari proses pembelajaran dasar untuk tata kelola atau pemerintahan dinamik dalam sektor publik menurut Neo dan Chen (2007:80) terdiri dari kapabilitas berpikir ke depan (*thinking ahead*), kapabilitas berpikir ulang (*thinking again*) dan kapabilitas berpikir lintas (*thinking across*). Berikut penjelasannya.

2.3.2.1.1.1 Kapabilitas Berpikir Ke Depan (*Think Ahead*)

Neo dan Chen (2007:30) menyatakan kapabilitas berpikir ke depan (*thinking ahead*), merupakan kapabilitas untuk mengidentifikasi pembangunan lingkungan masa depan, pun pemahaman implikasi pembangunan lingkungan masa depan untuk tujuan sosial ekonomi yang penting dan mengidentifikasi investasi serta pilihan-pilihan yang dibutuhkan untuk memampukan suatu masyarakat dalam mengelola peluang-peluang baru dan menangani potensi ancaman-ancaman yang dihadapi. Lebih lanjut, disampaikan oleh Neo dan Chen (2007:30), maksud dan tujuan dari kapabilitas berpikir ke depan adalah untuk menghasilkan gambaran atau prediksi masa depan yang kemungkinan akan muncul seketika dalam lembaga. Peramalan tersebut untuk memetakan resiko kebijakan dan strategi yang ada, memperbarui tujuan dan mengkonseptualisasikan inisiatif kebijakan baru untuk bersiap terhadap situasi dan kondisi masa depan.

Kapabilitas berpikir ke depan adalah tentang pelibatan masyarakat dalam musyawarah hal-hal stratejik sehingga msyarakat dapat melihat permasalahan pembangunan masa depan yang masuk akal, yang berbeda dari asumsi

masyarakat selama ini (Neo dan Chen (2007:32). Oleh sebab itu, kapabilitas berpikir ke depan (*thinking ahead*) bukan sekedar perencanaan formal yang dioperasionalkan oleh pihak birokrat tetapi menggali dan berlatih bersiap akan kondisi masa depan sebelum kondisi tersebut datang, juga melatih kepekaan masyarakat atau anggota organisasi untuk mengenali tanda-tanda awal terjadinya kemungkinan kondisi masa depan yang sudah diperkirakan.

Jadi kapabilitas berpikir ke depan (*thinking ahead*), merupakan upaya Pemerintah serta para pemangku kepentingan untuk memahami bagaimana masa depan akan mempengaruhi negara, sehingga menerapkan kebijakan yang memungkinkan masyarakat mampu mengatasi potensi ancaman dan mengambil manfaat dari peluang baru yang ada. Kerangka waktu dalam konteks kapabilitas berpikir ke depan adalah dari masa lalu ke masa kini dengan perspektif dari luar tentang bagaimana ketidakpastian lingkungan luar berpengaruh pada dampak hasil dan tujuan-tujuan yang diharapkan (Neo dan Chen,2007:31). Proses kapabilitas berpikir ke depan (*thinking ahead*), meliputi antara lain: pendalaman dan antisipasi tren masa depan dan pembangunan yang mungkin berpengaruh penting pada tujuan-tujuan kebijakan; b) mempersepsikan bagaimana pembangunan dapat berpengaruh pada pencapaian tujuan-tujuan saat ini dan menguji efektivitas strategi, kebijakan dan program yang ada; c) menstrategikan pilihan-pilihan apa yang dapat digunakan untuk menghadapi ancaman-ancaman yang muncul, menggali peluang-peluang baru; dan d) mempengaruhi pembuat kebijakan utama dan pemangku kepentingan untuk mempertimbangkan permasalahan secara serius dan mengikat semua pihak dalam musyawarah perihal strategi untuk mufakat (Neo dan Chen,2007:33).

2.3.2.1.1.2 Kapabilitas Berpikir Ulang (*Think Again*)

Kapabilitas berpikir ulang (*thinking again*) merupakan kapabilitas untuk mengukur kenyataan yang terjadi dengan kinerja dari strategi, kebijakan dan program yang ada. Kemudian merancang ulang strategi, kebijakan dan program sehingga tercapai kualitas dan hasil yang lebih baik.

Kerangka waktu dalam konteks kapabilitas berpikir ulang (*thinking again*) adalah dari situasi masa sekarang ke masa yang akan datang (Neo dan Chen,2007:36). Adapun proses kapabilitas berpikir ulang (*thinking again*) (Neo dan Chen,2007:37), mencakup antara lain: a) mengkaji ulang dan menganalisis data kinerja yang sesungguhnya dan memahami masukan publik; b) menggali lebih lanjut penyebab-penyebab munculnya masukan publik tersebut, atau fakta-fakta yang diamati, informasi dan perilaku, baik target-target yang ditemukan ataupun yang hilang; c) meninjau ulang strategi, kebijakan dan program yang ada untuk mengidentifikasi fitur-fitur dan kegiatan-kegiatan yang berjalan baik dan yang sebaliknya; d) merancang ulang kebijakan dan program, bagian per bagian atau seluruhnya sehingga kinerjanya mungkin dapat diperbaiki dan tujuan-tujuannya sesuai; e) melaksanakan kebijakan-kebijakan dan sistem-sistem baru sehingga para warga dan pelanggan dilayani dengan lebih baik dan menddapat kenyamanan atas dampak kebijakan dan sistem tersebut.

Konteks berpikir ulang (*thinking again*) diartikan adanya kebutuhan Pemerintah serta para pemangku kepentingan untuk memikirkan kembali kebijakan dan program yang ada sekaligus menilai apakah kebijakan yang ada masih relevan dengan agenda nasional dan kebutuhan masyarakat untuk jangka panjang. Hal ini terkait pada upaya untuk memilih kebijakan dengan cermat dan penuh pertimbangan, mengingat adanya turbulensi dan perubahan lingkungan

yang menjadikan kebijakan masa lalu menjadi usang dan tidak efektif (Neo dan Chen,2007:34-35).Tujuan dari kapabilitas berpikir ulang adalah untuk mengidentifikasi perubahan yang dibutuhkan untuk perbaikan (Neo dan Chen,2007:38).

2.3.2.1.1.3 Kapabilitas Berpikir Lintas (*Thinking Across*)

Konteks berpikir lintas (*thinking across*) diartikan Pemerintah perlu berpikir lintas diluar kebijakan dan program yang ada dalam negara maupun dalam domain tradisional yang selama ini ada, dengan mengkaji praktik dan gagasan baru yang dapat disesuaikan dan dikontekstualisasikan demi kelangsungan hidup sesuai lingkungan domestik. Kapabilitas berpikir lintas (*thinking across*) (Neo dan Chen,2007:40) adalah kapabilitas untuk mengambil upaya lintas batas-batas tradisional dan batasan-batasan yang ada, agar dapat belajar dari pengalaman pihak lain yang memiliki ide atau aturan dan atau praktik-praktiknya yang baik, yang mungkin dapat diadopsi atau ditiru serta disesuaikan menurut kebutuhan unik atau khusus dalam konteks budaya dan sejarah negara yang bersangkutan.

Proses kapabilitas berpikir lintas (*thinking across*) (Neo dan Chen,2007:41-42), meliputi antara lain: a) mencari praktik-praktik yang menarik dan baru yang dapat diadopsi dan dilaksanakan oleh pihak lain yang menghadapi permasalahan yang sama; b) merefleksikan apa yang sudah dilaksanakan, bagaimana, dan mengapa dilakukan dan hikmah pelajaran dari hal tersebut; c) mengevaluasi apa yang dapat diterapkan dalam konteks daerah, dan meletakkannya dalam kondisi dan situasi unik dan apa yang dapat diterapkan kepada masyarakat daerah; d) menemukan hubungan baru antara ide-ide dan kombinasi dari ide-ide yang berbeda sehingga menghasilkan pendekatan inovatif

terhadap permasalahan yang muncul; e) menyesuaikan kebijakan dan program yang cocok dengan persyaratan kebijakan daerah dan kebutuhan warga.

Jadi, ketika pemerintah beserta para pemangku kepentingan mengembangkan kapabilitas berpikir ke depan (*thinking ahead*), berpikir ulang (*thinking again*) dan berpikir lintas (*thinking across*) dan menanamkan kapabilitas tersebut pada jalur-jalur, kebijakan-kebijakan, sumber-sumber daya manusia, dan proses-proses lembaga sektor publik, maka pemerintah menciptakan pembelajaran dan inovasi dalam pemerintahan yang memfasilitasi dinamika dan perubahan di dunia yang tidak pasti. Intinya, tata kelola atau pemerintahan dinamik terwujud saat pembuat kebijakan terus berpikir ke depan (*thinking ahead*), untuk melihat perubahan dalam lingkungan, pikirkan kembali (*thinking again*) untuk merenungkan apa yang sedang dilakukan, dan berpikir lintas (*thinking across*) untuk belajar dari pihak lain, dan terus menggabungkan persepsi, refleksi dan pengetahuan baru ke dalam keyakinan, aturan, kebijakan dan struktur yang ada untuk memungkinkan sehingga dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

2.3.2.1.2 *Able People* dan *Agile Processes* dalam Konteks *Dynamic Governance*

Dari ketiga jenis kapabilitas dinamik pemerintahan Neo dan Chen (2007:19), berkaitan dengan elemen *able people* dan elemen *agile processes* sebagai kunci pendorong kapabilitas dinamik pemerintahan. Berikut paparannya.

2.3.2.1.2.1 *Able People* dalam Konteks *Dynamic Governance*

Able people diartikan oleh Neo dan Chen (2007:434) sebagai orang yang berkemampuan mengarahkan lembaga, yang merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan-kebijakan publik. Secara khusus, Neo dan

Chen (2007:467) menjelaskan lebih lanjut, pengertian *able people* dalam konteks *dynamic governance* sebagai orang-orang yang mampu yang berkomitmen untuk melayani kebaikan yang lebih luas, melalui kemampuan berpikir, belajar dan membuat pilihan dalam pemerintahan. Untuk itu, dibutuhkan pemimpin dengan dorongan dan komitmen untuk mengarahkan sumber daya yang terbatas ke hasil dan tujuan yang paling penting.

Untuk melakukan perubahan melalui inovasi dan adaptasi lingkungan baru, maka keseluruhan proses membutuhkan *able people*. Karakteristik *able people* untuk perubahan yang dimaksud *dynamic governance*, antara lain individu-individu yang mampu dengan ide-ide dan penilaian. Dalam hal ini, individu-individu sebagai *able people* memiliki: (a) ide-ide bagus yang mencakup pendekatan baru atau untuk pemecahan masalah baru, dan; (b) mempunyai kemampuan mengambil keputusan dalam menilai pendekatan dan rancangan terbaik untuk melakukan implementasi kebijakan (Neo dan Chen,2007:247). Dari pengertian *able people* di atas, maka dapat disimpulkan *able people* yang menggerakkan bekerjanya kapabilitas dinamik pemerintahan dalam konteks adalah individu-individu yang berkaitan dengan implementasi kebijakan dan atau program yang memiliki kompetensi untuk melaksanakan tugasnya secara bernas, ditandai dengan mampu membuat dan melaksanakan ide-ide barunya, serta mengambil keputusan terkait tugasnya, berdasarkan pendekatan-pendekatan pengetahuan baru.

2.3.2.1.2.2 Agile Processes dalam Konteks *Dynamic Governance*

Agile processes yang berkaitan dengan kiprah *able people* diartikan oleh Neo dan Chen (2007:434) sebagai mempromosikan pembaruan dan perubahan organisasi. Lebih lanjut, *agile processes* mengandung metode yang tangkas

sehingga organisasi atau lembaga memiliki kemampuan untuk melaksanakan perubahan di seluruh proses pengembangan yang mengarah ke kepuasan pelanggan dan bisnis. Oleh sebab itu, *agile processes* sebagai proses yang gesit dan mendorong perbaikan serta inovasi sehingga organisasi atau lembaganya dapat beradaptasi dan hidup lebih lama (Neo dan Chen,2007: 467-468).

2.3.2.2 Diskursus *Adaptive Governance*, *Smart Governance*, *Sound Governance*, *Collaborative Governance* dengan *Dynamic Governance*

Jika dianalisis beberapa teori dalam paradigma *governance* ternyata berkontribusi pada diskursus pada teori *dynamic governance*. Kerangka pemikiran *dynamic governance* berfungsi sebagai wacana penelitian ini. Teori *governance* yang mewarnai teori *dynamic governance* untuk penelitian ini, antara lain teori *adaptive governance*, *smart governance*, *sound governance* dan *collaborative governance*.

Teori *adaptive governance* jika disandingkan dengan *dynamic governance*, persamaannya, untuk Teori *adaptive governance* jika disandingkan dengan *dynamic governance*, persamaannya, (a) keduanya menggunakan proses pengambilan keputusan yang terbuka (demokrasi deliberatif) untuk beradaptasi dengan lingkungan; (b) dalam memampukan tatakelola, keduanya menggunakan pengetahuan ilmiah untuk pengambilan keputusan, (c) menggunakan sumber daya organisasi, terutama pengetahuan bersama untuk pengembangan organisasi.

Perbedaannya keduanya terletak pada (a) *dynamic governance* menggunakan kapabilitas dinamik untuk membuat perubahan melalui kebijakan yang adaptif sedangkan *adaptive governance* untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan, menekankan pada bekerjanya manajemen adaptif, tata kelola adaptif

bersama (*adaptive co-management*), dan tata kelola pemerintahan antisipatif (*anticipatory governance*); (b) pada *dynamic governance* ada upaya melembagakan budaya yang memberi ruang untuk pembelajaran dan perubahan berkelanjutan, sedangkan *adaptive governance* menekankan pada pengambilan keputusan secara kolaboratif untuk melakukan adaptasi dengan lingkungan.

Selanjutnya, pendekatan *sound governance* Farazmand (2004) disandingkan dengan kerangka pikir *dynamic governance* Neo dan Chen (2007), maka ada beberapa kaitan elemen antara *dynamic governance* dengan *sound governance*, pada hampir semua dimensi *sound governance*. Dimensi - dimensi *sound governance* tersebut, antara lain elemen-elemen: (1) proses, (2) struktur, (3) kognisi dan nilai-nilai, (4) konstitusi, (5) organisasi dan institusi, (6) manajemen dan kinerja, (7) kebijakan, (8) sektor, (9) kekuatan internasional atau globalisasi, serta (10) etika, akuntabilitas, dan transparansi. Dimensi 3,4,7 dan 10 dari *sound governance* berkaitan dengan unsur budaya dan kebijakan adaptif *dynamic governance*; dimensi 1,2,5 dan 6 *sound governance* berkaitan dengan unsur *able people* dan *agile process dynamic governance*; serta dimensi 9 SG terkait *future uncertainties* dan *external practices dynamic governance*.

Kemudian, tata kelola kolaboratif (*collaborative governance*) merupakan tata kelola pemerintahan dengan menekankan bentuk hubungan agensi antara pemerintah sebagai pelaku utama dan swasta sebagai agen dengan kontrak (Donahue dan Zeckhauser,2011:30-32). Kontrak tersebut sebagai prinsip pengaturan pemerintah bertujuan untuk kontrol yang kuat. Dalam tata kelola kolaboratif, pemerintah memberikan ruang bagi swasta untuk terlibat dalam pembuatan kebijakan untuk menyelaraskan tujuan pemerintah pun untuk

melibatkan swasta dalam pekerjaan publik. Hal tersebut untuk memperkuat kemampuan pemerintah, mencapai misinya dengan kinerja tinggi.

Jadi, manakala *collaborative governance* (Wanna,2008) disandingkan dengan *dynamic governance* Neo dan Chen (2007), maka ada beberapa substansi pemikiran tata kelola pemerintahan yang cenderung sama, antara lain: (a) pada kapabilitas berpikir ke depan di *dynamic governance* menyangkut respon akan tuntutan perubahan lingkungan dan ketidakpastian, cenderung sama dengan dimensi kolaborasi perencanaan serta kolaborasi proses konsensus di *collaborative governance*; (b) berpikir kaji ulang untuk respon atas tantangan di *dynamic governance* cenderung sama dengan kerjasama membangun kesepahaman – penyelarasan kegiatan, kolaborasi peran pengawasan – pemusatan koordinasi, kolaborasi pengembangan motivasi – komitmen untuk proyek atau tujuan organisasi atau tujuan strategis di *collaborative governance*, (c) kapabilitas berpikir lintas di *dynamic governance* untuk respon penyesuaian dengan lingkungan cenderung sama kolaborasi membangun kesamaan, dan proses negosiasi di *collaborative governance*.

Pada hakikatnya, *dynamic governance* maupun *collaborative governance* keduanya memiliki kecenderungan elemen tatakelola pemerintahan sama dalam internalisasi budaya organisasi yang menumbuhkan dan meningkatkan kesepahaman nilai-nilai budaya bersama, dan mendasari pembuatan kebijakan (publik) adaptif. Tetapi dalam kerangka kerja *dynamic governance* (Neo dan Chen, 2007:13), ada keterbatasan pada kolaborasi kekuasaan (terkait dengan kepemimpinan dan regulasi atau kontrak kerja). Kolaborasi kekuasaan yang menyangkut kepemimpinan, regulasi atau kontrak kerja, justru ada dalam teori *collaborative governance*, dimana kolaborasi kekuasaan dapat memaksa upaya

bersama mencapai hasil sesuai kesepakatan kolaborasi (Wanna,2008:4). Kolaborasi kekuasaan juga menyangkut kepemimpinan kolaboratif (Archer & Cameron,2009:51,53-54) menekankan perilaku kepemimpinan yang benar-benar kolaboratif dan hubungan yang erat antara orang-orang di semua tingkatan. Hal ini yang belum ditekankan pada teori *dynamic governance*. Selain itu, *dynamic governance* pun cenderung belum menegaskan kolaborasi jejaring untuk pekerjaan dan pengambilan keputusan, baru sebatas pada unsur kapabilitas berpikir lintas. Kolaborasi jejaring untuk pekerjaan dan pengambilan keputusan tentunya juga merupakan *facet* dari *collaborative governance* (Camarinha-Matos & Afsarmanesh,2004:63-64,186).

Di sisi lain, model *collaborative governance* belum menegaskan unsur dasar pengembangan kapasitas sumber daya manusia yang mumpuni (*able people*), lembaga berikut proses yang terkendali (*agile processes*) dan kapabilitas berpikir lintas seperti yang terdapat kerangka kerja *dynamic governance*. Begitu pula model *collaborative governance* masih memerlukan kejelasan alur akuntabilitas kolaborasi (Wanna,2008:9), masih lebih menekankan pada kolaborasi sektor (pembangunan) sosial komunitas dibanding sektor lainnya (Allyson,2008:127; Lindquist,2008:149; Jupp,2008:171). Oleh sebab itu, dalam penelitian ini, merujuk pada wacana kerangka kerja *dynamic governance* (Neo dan Chen,2007:13).

2.3.2.3 Hubungan Kapabilitas Dinamik dengan Daya Saing

Pezeshkan,*et.al.*,(2016) menyatakan bahwa kapabilitas dinamik umumnya seharusnya berelasi positif terhadap keunggulan daya saing dan kinerja. Kapabilitas dinamik memanfaatkan yang ada sumber daya sekaligus menghasilkan sumber daya dan kompetensi baru secara sistematis (Teece ,*et*

al.,1997), aktivitas organisasi yang terpola untuk memecahkan masalah (Ambrosini dan Bowman, 2009) serta mengubah sumber daya dasar (Barreto,2010:271;Arend dan Bromiley, 2009).

Kapabilitas dinamik menghasilkan pengetahuan, produk, dan proses yang semuanya serba baru sehingga mengakomodasi terciptanya keunggulan kompetitif baru yang nantinya berkontribusi pada capaian kinerja perusahaan yang lebih baik (Helfat,*et al.*,1997;Teece,2007). Bahkan kapabilitas dinamik dapat mengakomodasi pembaruan kemampuan operasional secara sistematis dalam rangka peningkatan efisiensi (Zollo dan Winter,2002) dan kemampuan beradaptasi (sejajar) dengan lingkungan (Drnevich dan Kriauciunas, 2011).

Oleh sebab itu, secara konseptual, merujuk pada pemikiran Teece (2008:21), ada hubungan antara kapabilitas dinamik dengan daya saing, dimana pengetahuan membentuk kompetensi sebagai unsur dari kapabilitas dinamik, untuk mencapai keunggulan kompetitif (daya saing) yang berkelanjutan (Teece,2008:21). Penyebaran pengetahuan dan penggunaannya ternyata mendukung pembentukan kompetensi. Hasil penelitian Li dan Liu (2014:2797) menunjukkan bahwa kapabilitas dinamik memiliki dampak terhadap keunggulan kompetitif.

2.3.2.4 Kapabilitas Pemerintah dalam Pemerintahan Dinamik

Peran pemerintah selaku pelaksana tugas-tugas rutin dan pemerintahan yang dilakukan membutuhkan kapabilitas. Pemerintah daerah saat ini menghadapi lingkungan yang dinamik. Hal ini ditandai dengan kompleksitas isu-isu sosial kemasyarakatan, pemerintahan, tuntutan serta partisipasi publik dan sebagainya. Selaras dengan kondisi tersebut, perlu paradigma tata kelola dinamik (*dynamic governance*) dalam penyelenggaraan pemerintah daerah. Tata

kelola dinamik (*dynamic governance*) merupakan kapabilitas pemerintah untuk menyesuaikan kebijakan dan programnya yang diparalelkan dengan penyesuaian formulasi dan implementasi kebijakan tujuan jangka panjang agar dapat tercapai (Neo dan Chen,2007:7-11).

2.3.2.5 Kapabilitas Dinamik Pemerintah Daerah

Kapabilitas pemerintah daerah dan kolaborasi dengan para pemangku kepentingan diperlukan untuk ketahanan ekonomi (termasuk melalui pembentukan keunggulan kompetitif) yang diakomodasi dalam pembangunan ekonomi daerah (Leigh dan Blakely,2013:350-351,436). Salah satu unsur keunggulan kompetitif menurut Porter adalah inovasi (Porter 1990 dan Porter, 1998). Porter menyatakan keunggulan kompetitif suatu bangsa ditentukan oleh kapasitas belajarnya. Untuk itu perlu inovasi melalui penciptaan dan asimilasi pengetahuan. Budaya inovasi yang tinggi hanya dimiliki oleh suatu komunitas yang memiliki kapasitas belajar yang tinggi (Satria,2002:8).

Selaras dengan Leigh dan Blakely (2013), menurut Downing (2018), untuk memiliki keunggulan kompetitif atau daya saing, maka kapabilitas pemerintah daerah memerlukan modal sosial berupa jejaring untuk melaksanakan tugas dan fungsinya. Di sisi lain, untuk membentuk kemampuan berdaya saing, maka diperlukan pula manajemen pengetahuan yang memproses pengetahuan dalam organisasi dari transfer pengetahuan menjadi penciptaan pengetahuan (Muluk, Nugroho,2020:3.5). Hal tersebut hanya dapat diakomodasi jika lembaga pemerintahan daerah mengaplikasikan karakteristik dan prinsip-prinsip organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar dapat membangun organisasi atau lembaga mempunyai kemampuan untuk tanggap terhadap perubahan lingkungan secara cerdas (Muluk, Nugroho,2020:3.6). Hal ini

tentunya berkaitan pula dengan kemampuan organisasi mengelola pengetahuan yang dimilikinya untuk memecahkan masalah. Untuk dapat melakukan inovasi, Porter (1985) juga mengemukakan perlunya strategi diferensiasi. Hal ini juga menuntut bekerjanya manajemen pengetahuan dalam organisasi. Iklim organisasi yang menstimulasi adanya proses manajemen pengetahuan, tentunya organisasi pembelajar. Jadi, kapabilitas pemerintahan daerah berkaitan dengan kepemilikan pengetahuan untuk inovasi yang diperoleh dari proses-proses organisasi pembelajar.

2.3.2.6 Hubungan Kapabilitas Dinamik dengan Budaya Organisasi

Kapabilitas dinamik berkaitan dengan budaya organisasi, dimana budaya organisasi atau lembaga merupakan dasar yang menjadi pijakan pengembangan kapabilitas dinamik, sebab ada nilai-nilai dan filosofi kelembagaan (Neo dan Chen, 2007:145). Hal ini didasari pemikiran ilmiah, dimana pembelajaran, pengembangan dan perubahan yang direncanakan dapat dipahami atau menjadi efektif jika mempertimbangkan budaya sebagai sumber untuk berdaya tahan, belajar dari pengalaman masa lalu, seperti kasus Singapura, dimana nilai-nilai dan dasar budaya utama Singapura justru yang memungkinkan terjadinya perubahan bagi Singapura (Neo dan Chen, 2007:145).

Schein (2017:21) menyatakan budaya suatu kelompok dapat didefinisikan sebagai akumulasi pembelajaran bersama dari kelompok, baik dalam memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal; dengan akumulasi pembelajaran yang cukup valid dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, merasakan, dan berperilaku dalam kaitannya dengan masalah-masalah itu. Akumulasi pembelajaran merupakan pola atau sistem kepercayaan, nilai-nilai, dan norma perilaku yang

diterima langsung sebagai asumsi dasar dan di luar dari kesadaran. Strategi organisasi merupakan bagian dari budaya organisasi (Schein,2017:22).

2.3.2.7 Kerangka Teori Kapabilitas Dinamik

Berikut pemetaan berbagai teori kapabilitas dinamik, yang dirangkum dalam sajian Tabel 3. Kerangka Teori Kapabilitas Dinamik, seperti di bawah ini.

Tabel 2.2. Kerangka Teori Kapabilitas Dinamik

No	Pendapat Pakar	Uraian Teori
1	Teece, <i>et al.</i> (1997)	Kapabilitas dinamik terdiri dari pemindaian (<i>sensing</i>), ketertanggapan perubahan lingkungan (<i>seizing</i>) serta perubahan (<i>transforming</i>).
2	Jacobides dan Winter (2005)	Kapabilitas dinamik adalah hasil dari evolusi bersama unsur-unsur internal dan kekuatan eksternal organisasi.
3	Neo dan Chen (2007)	<i>Dynamic governance</i> terdiri dari kapabilitas dinamik berpikir ke depan (<i>thinking ahead</i>), berpikir ulang (<i>thinking again</i>) dan berpikir lintas batasan pendekatan tradisional dan batas-batas lainnya (<i>thinking across</i>) yang melekat dengan pilihan-pilihan strategis, kebijakan-kebijakan dan program-program, yang didukung oleh sumber daya manusia yang cakap (<i>able people</i>) dan proses (organisasi) yang tangkas (<i>agile process</i>).
4	Teece (2007)	Unsur utama kapabilitas dinamik pada kemampuan tingkat organisasi adalah pengkoordinasian, pembelajaran, rekonfigurasi.
5	Teece (2008)	kapabilitas dinamis merupakan kapasitas untuk merasakan peluang dan mengkonfigurasi ulang aset pengetahuan, kompetensi, dan aset dan teknologi pelengkap untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan
6	Rengkung (2012)	Elemen-elemen <i>sensing, learning, integrating</i> dan <i>coordinating</i> sebagai pembentuk <i>dynamic capabilities</i> memiliki daya sensitifitas yang tinggi untuk penginderaan kebutuhan perubahan lingkungan
7	Harahap (2013)	Modal sosial dan kapabilitas dinamis berdampak langsung terhadap kewirausahaan sosial korporasi melalui kapabilitas dinamis yang mengakomodasi inisiatif yang sangat tangkas (<i>ambidextrous</i>) untuk tujuan jangka panjang komersial (memperkuat bisnis jangka panjang) dan sosial
8	Sumarwono (2014)	Penguatan <i>able people</i> dilakukan dengan upaya <i>talent scouting, people development, leadership</i> dan <i>people retaining</i> . Penguatan <i>agile process</i> diupayakan melalui peningkatan antisipasi masa depan, mengalokasikan sumber daya, menyusun program kerja dan unit kerja yang terintegrasi vertikal sekaligus horizontal.
9	Li dan Liu (2014)	kapabilitas dinamis adalah potensi perusahaan untuk menyelesaikan masalah secara sistematis, dibentuk oleh kecenderungannya untuk merasakan peluang dan ancaman, untuk membuat keputusan tepat waktu, dan untuk mengimplementasikan keputusan strategis dan perubahan secara efisien untuk memastikan arah yang benar.

No	Pendapat Pakar	Uraian Teori
10	Dixon, et al. . (2014)	Kapabilitas dinamik ada 2 (dua) jenis untuk transformasi organisasi, yang bermanfaat untuk mengamankan keunggulan kompetitif jangka pendek dan membangun keunggulan kompetitif jangka panjang yakni 'kapabilitas dinamis adaptasi' dan 'kapabilitas dinamis inovasi'.
11	Inan dan Bititci (2015)	Kapabilitas dinamik tidak dapat dilepaskan dari kapabilitas operasional. Keduanya didasari oleh kapabilitas pembelajaran organisasi (<i>organizational learning capability / absorptive capacity</i>). kapabilitas pembelajaran organisasi didasari oleh budaya organisasi. Pada akhirnya, kapabilitas dinamik tersebut untuk kinerja bisnis jangka panjang (Inan dan Bititci,2015:316)
12	Piening dan Salge (2015)	Kemampuan untuk melaksanakan inovasi proses digolongkan sebagai kapabilitas dinamik. Inovasi yang diciptakan bersama memiliki dampak paling signifikan pada kinerja perusahaan karena dimilikinya akses ke pengetahuan dan teknologi mitra eksternal serta semakin tingginya kesulitan produknya untuk ditiru (pihak lain). Proses sebab-akibat yang mendasari munculnya inovasi terkait dengan strategi, budaya, kapabilitas, dan struktur yang berbeda yang menyebabkan kesulitan peniruan inovasi proses.
13	Wu ,et al. . (2016)	Untuk menghadapi diversifikasi internasional maka perlu upaya inovasi, yang dimediasi melalui kapabilitas perusahaan untuk mengenali peluang (<i>opportunity-recognizing capability</i>) dan kapabilitas memanfaatkan peluang (<i>opportunity-capitalizing capability</i>) sebagai varian kapabilitas dinamik. Kapabilitas mengenali peluang berkaitan dengan dimensi-dimensi organisasi, antara lain: dimensi proses, dimensi struktur, dimensi informasi dan dimensi sistem manajemen, dimensi jaringan melalui informasi dan pengetahuan eksternal yang dapat diidentifikasi dan diambil melampaui batas-batas organisasi. Kapabilitas memanfaatkan peluang berupa upaya pemanfaatan dan eksploitasi peluang bisnis yang potensial melalui rekonfigurasi dan memperkerjakan cadangan sumber daya perusahaan sehingga dapat sepadan dengan persyaratan lingkungan dan mengeksploitasi potensi peluang yang ada.
14	Janssen ,et al. . (2016)	Kapabilitas inovasi layanan dinamik terbentuk dari pendekatan kapabilitas dinamik dan inovasi layanan
15	Pezeshkan ,et al. . (2016)	Kapabilitas dinamik umumnya berelasi positif terhadap keunggulan daya saing dan kinerja.
16	Darawong (2018)	Tim pengembangan produk baru dengan kapabilitas pemindaian (<i>sensing</i>), pembelajaran (<i>learning</i>) dan penyatuan (<i>integrating</i>) meningkatkan efektifitas proyek. Tim yang memiliki kapabilitas pembelajaran tinggi, kapabilitas penyatuan dan kapabilitas koordinasi dapat meningkatkan efisiensi proyek.
17	Teece (2018)	Kapabilitas dinamis sebagai pendekatan adaptasi ke lingkungan yang kompetitif secara global dengan tambahan unsur-unsur sistem dan unsur manusia. Dua komponen utama dari kerangka kerja kapabilitas dinamik yakni sumber-sumber daya dan strategi-strategi (Teece,2018:365).
18	Priyono,et al.,(2018)	Kapabilitas dinamik sebagai kemampuan atau keahlian untuk mengintegrasikan, mengkombinasikan, mengkonfigurasi dan selanjutnya mentransformasikan sumber daya organisasi untuk menciptakan perubahan, yangmana perubahan tersebut merupakan sumber keunggulan kompetitif. Inti konseptual dari

No	Pendapat Pakar	Uraian Teori
		kapabilitas dinamis terdiri dari: a) organisasi dalam lingkungan dinamis; b) beraneka jenjang dari sumber daya organisasi, baik proses, keahlian, kapabilitas, rutinitas dan aset; c) kapabilitas terdiri dari serangkaian untuk melakukan integrasi, mengkombinasikan, membangun, memodifikasi serta mengubah sumber daya; d) kapabilitas dinamis berperan dalam penciptaan keunggulan kompetitif
19	Cao, <i>et al.</i> ,(2019)	Kapabilitas dinamis yang didukung analisa pemasaran dapat digunakan sebagai alat penginderaan perusahaan. Hal tersebut untuk meningkatkan pemasaran, pengambilan keputusan dan daya saing perusahaan, yang pada akhirnya untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan

Sumber : Berbagai Teori Diolah

2.3.3 Teori Daya Saing atau Keunggulan Kompetitif

Daya saing atau keunggulan kompetitif merupakan faktor atau kombinasi faktor yang mendorong organisasi mencapai tujuannya dengan performa yang lebih baik daripada pihak lain dalam lingkungan persaingan (Chaharbaghi dan Lynch,1999). Definisi daya saing atau keunggulan kompetitif organisasi, dinyatakan oleh Afuah (2009:17), bahwa daya saing atau keunggulan kompetitif perusahaan adalah kemampuan perusahaan (dalam hal ini organisasi), untuk mendapatkan suatu tingkat keuntungan yang lebih tinggi daripada tingkat rata-rata keuntungan pasar bagi perusahaan (organisasi) tersebut dalam kompetisi atau persaingan pasar.

Hasil penelitian Liao,*et al.*,(2017:1431) di industri keuangan dan teknologi tinggi Taiwan menunjukkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan tercapai dengan mengembangkan kapasitas absorptif, transfer, serta pembelajaran organisasi. Bagi organisasi, adanya keunggulan kompetitif berhubungan dengan sumber daya, kemampuan, dan kompetensi inti organisasi (Wang,*et al.*,2011:100).

Tiga bentuk modal utama digunakan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yakni dari modal ekonomi, modal budaya, dan modal sosial

(Downing,2018:5). Oleh Downing (2018:6) dijelaskan bahwa jejaring hubungan adalah produk dari strategi investasi untuk membangun dan mengubah hubungan kontinjensi yang ada menjadi obligasi hubungan jangka lama. Proses menghasilkan modal sosial meliputi serangkaian pertukaran berkelanjutan untuk membangun kepercayaan.

Oleh Porter (1985:11-15) strategi daya saing atau keunggulan kompetitif dinyatakan ada dua jenis dasar keunggulan kompetitif atau daya saing yang dimiliki perusahaan, yakni berupa biaya rendah atau diferensiasi. Dua jenis dasar keunggulan kompetitif dikombinasikan dengan ruang lingkup kegiatan yang ingin dicapai perusahaan, mengarah ke tiga strategi umum untuk mencapai kinerja di atas rata-rata dalam suatu industri atau pasar, berupa kepemimpinan biaya (*cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*), dan fokus (*focus*). Strategi fokus memiliki dua varian, fokus biaya dan fokus diferensiasi. Dalam strategi fokus biaya, perusahaan mencari keunggulan biaya di segmen targetnya. Pada sisi lain, strategi fokus diferensiasi, perusahaan mencari diferensiasi di segmen targetnya.

Porter (1985) menyatakan bahwa perusahaan yang berhasil dalam strategi diferensiasi, umumnya memiliki kekuatan internal berupa akses bebas ke aktivitas penelitian ilmiah serta pengembangan produk yang sangat terampil dan kreatif, yang ditunjang oleh tim pemasaran yang bernas dalam mengkomunikasikan produknya, serta adanya reputasi baik perusahaan untuk kualitas dan inovasi. Strategi ini oleh (Wang ,*et al.*,2011:103) diuraikan menjadi strategi diferensiasi (*differentiation*), kepemimpinan biaya (*cost leadership*), dan fokus (*focus*). Kepemimpinan biaya (*cost leadership*) sebagai strategi menang biaya murah (meminimalkan biaya), atau strategi menjadi produsen berbiaya

terendah di pasar atau industri. Jika untuk skala besar, tercapai harga jual produk yang mendekati harga rata-rata untuk pasar, maka produsen dengan biaya terendah akan memperoleh keuntungan terbaik.

2.3.4 Kerangka Teori Daya Saing atau Keunggulan Kompetitif

Berikut pemetaan berbagai teori daya saing atau keunggulan kompetitif, dalam sajian Tabel 4. Kerangka Teori Daya Saing atau Keunggulan Kompetitif.

Tabel 2.3. Kerangka Teori Daya Saing atau Keunggulan Kompetitif

No	Pendapat Pakar	Uraian Teori
1	Porter (1985)	Dua jenis strategi daya saing atau keunggulan kompetitif yakni biaya rendah atau diferensiasi. Dua jenis dasar keunggulan kompetitif dikombinasikan dengan ruang lingkup kegiatan yang ingin dicapai perusahaan, mengarah ke tiga strategi umum untuk mengoptimalkan kinerja di atas rata-rata domian industri atau pasa yang ada, yaitu kepemimpinan biaya (<i>cost leadership</i>), diferensiasi (<i>differentiation</i>), dan fokus (<i>focus</i>).
2	Chaharbaghi dan Lynch (1999)	Daya saing atau keunggulan kompetitif merupakan faktor atau kombinasi faktor yang mendorong organisasi mencapai tujuannya dengan performa yang lebih baik daripada pihak lain dalam lingkungan persaingan
3	Satria (2002)	Untuk menciptakan keunggulan kompetitif, pemerintah perlu menciptakan masyarakat pembelajar dengan penyebaran informasi.
4	Afuah (2009)	Daya saing atau keunggulan kompetitif perusahaan adalah kemampuan perusahaan untuk mendapatkan suatu tingkat keuntungan yang lebih tinggi daripada tingkat rata-rata keuntungan pasar bagi perusahaan tersebut dalam persaingan pasar dengan cara menciptakan nilai unik yang bermanfaat bagi pelanggan tanpa melebihi biaya manfaat.
5	Wang (2011)	Keunggulan kompetitif terkait dengan sumber daya, kemampuan, dan kompetensi inti organisasi. Temuan Wang (2011) adalah konstruksi strategi Porter (1985) dengan kombinasi strategi diferensiasi (<i>differentiation</i>), kepemimpinan biaya (<i>cost leadership</i>), dan fokus (<i>focus</i>), untuk menciptakan keunggulan terkompertif bagi perusahaan.
6	Liao ,et al. . (2017)	Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan terbentuk melalui pengembangan kapasitas penyerapan (<i>absorptive capacity</i>), transfer pengetahuan (<i>knowledge transfer</i>), pembelajaran organisasi (<i>organizational learning</i>).
7	Downing (2018)	Tiga bentuk modal utama digunakan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif berupa modal ekonomi, modal budaya, dan modal sosial. Cara perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif atau daya saing ditentukan oleh struktur industri dan modal yang tersedia untuk memperoleh keuntungan.

Sumber : Berbagai Teori Diolah

2.3.5 Ekonomi Kreatif dan Industri Kreatif

Ekonomi kreatif merupakan aktivitas-aktivitas yang mengintensifkan informasi, kreatifitas serta mengedepankan ide dan keluasan pengetahuan dari sumber daya manusia di era ekonomi baru sebagai faktor produksi utama dalam kegiatan ekonominya. Howkins (2007:2) menyatakan bahwa ekonomi kreatif sebagai kebaruan bidang ekonomi yang memiliki satu ciri umum yakni sebagai hasil individu-individu melatih imajinasinya (umumnya berbentuk kekayaan intelektual) serta mengeksplorasi (atau bahkan mencegah pihak lain mengeksplorasi) nilai ekonominya. Jenis-jenis ekonomi kreatif, meliputi, antara lain: (1) aplikasi dan *game developer*, (2) arsitektur, (3) desain interior, (4) desain komunikasi visual, (5) desain produk, (6) fashion, (7) film, animasi, dan video, (8) fotografi, (9) kriya, (10) kuliner, (11) musik, (12) penerbitan, (13) periklanan, (14) seni pertunjukan, (15) seni rupa, dan (16) televisi dan radio (BEKRAF,2019). Produk kreatif yang dihasilkan memiliki ciri-ciri yakni hasil dari aktivitas kreatif dan memiliki nilai ekonomi yang dapat dikenali (Howkins,2007:4). Ekonomi kreatif lebih lanjut dicirikan terdiri dari beberapa transaksi produk kreatif yang mana setiap transaksi cenderung memiliki dua nilai pelengkap yakni nilai tak berwujud (kekayaan intelektual) dan nilai fisik atau platform (jika ada) (Howkins,2007:9).

Ada beberapa definisi tentang industri kreatif. Secara nasional, Kementerian Perdagangan Republik Indonesia mendefinisikan industri kreatif sebagai industri yang berasal dari pemanfaatan kreativitas, keterampilan juga bakat individu untuk menciptakan kesejahteraan serta lapangan pekerjaan melalui upaya hasil eksploitasi daya kreasi dan daya cipta individu yang bersangkutan. Lebih jelasnya, industri kreatif diartikan sebagai industri yang

berasal dari pemanfaatan kreativitas, keterampilan serta bakat individu untuk menciptakan kesejahteraan serta lapangan pekerjaan dengan menghasilkan dan mengeksploitasi daya kreasi dan daya cipta individu tersebut (Bekraf, 2019:33). Adapun secara internasional, UK DCMS Task force (2001:5) mendefinisikan industri kreatif sebagai industri yang berasal dari kreativitas, keterampilan dan bakat individu, yang memiliki potensi kekayaan dan penciptaan lapangan kerja melalui pemunculan dan eksploitasi kekayaan intelektual berikut konten.

Dari definisi ekonomi kreatif dan industri kreatif ada beberapa hal yang saling bersinggungan yakni pemanfaatan kreatifitas dan keterampilan individu-individu. Perbedaan keduanya terletak pada ruang lingkup, dimana ekonomi kreatif mencakup kegiatan pemanfaatan kreatifitas dan keterampilan dari bakat-bakat individu yang dapat ditransaksikan sehingga bersifat ekonomi atau dengan kata lain menghasilkan ide dengan implikasi ekonomi atau produk yang dapat diperdagangkan, yang menyangkut sisi produksi (industri), pertukaran (perdagangan) serta permasalahan konsumsi produk kreatif (barang dan jasa kreatif) yang sumber dayanya terbatas. Adapun ruang lingkup industri kreatif terkait dengan kegiatan pengolahan bahan baku atau bahan mentah menjadi produk industri kreatif yang berkonsekwensi pada penciptaan lapangan kerja bidang kreatif. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini diangkat ekonomi kreatif yang dikelola oleh pemerintahan Kota Depok.

2.3.6 Signifikansi Otonomi Daerah dan Makna Pembagian Kekuasaan

Otonomi daerah menjadi landasan upaya pembangunan daerah. Adanya otonomi daerah, semakin memperluas kesempatan dan inisiatif pembangunan daerah sesuai kebutuhan, kemauan dan karakteristik daerah serta masyarakatnya. Menurut Nugroho (dalam Kustiwan, 2010:534-535), signifikansi

pembangunan daerah yang difasilitasi dengan otonomi daerah, akan selaras dengan pembangunan yang komprehensif, mengingat: *pertama*, pembangunan daerah dari aspek ekonomi, akan bergantung pada pengelolaan sumber-sumber daya publik (*common and public resources*), baik yang berbentuk sumber daya alam di wilayah rural dan kawasan tertentu yang mengandung sumber daya alam hayati, maupun pengelolaan kawasan perkotaan. *Kedua*, pembangunan daerah mampu memenuhi harapan keadilan ekonomi bagi masyarakat daerah, khususnya pada kawasan tertentu (wilayah terluar, terdepan dan lainnya). *Ketiga*, pembangunan daerah dapat menurunkan biaya-biaya transaksi yang membebani anggaran operasional pembangunan. Lebih lanjut dijelaskan Kustiwan (2010:535), biaya transaksi diartikan sebagai biaya total pembangunan yang dipisahkan ke dalam biaya informasi, biaya yang masuk dalam harga komoditas dan biaya pengamanan. *Keempat*, pembangunan daerah mampu meningkatkan daya beli domestik. (Kustiwan,2010)

Pembagian urusan Pemerintah Pusat dan Daerah menurut Maas (dalam Muluk,2009:32) pada hakikatnya adalah instrumen untuk mencapai nilai-nilai atau tujuan masyarakat. Nilai-nilai dasar yang dimaksud ada 3 nilai, *pertama*, mencakup nilai kebebasan (*liberte*) dimana kekuasaan pemerintah dibagi untuk melindungi individu dan kelompok dari tindakan pemerintah yang sewenang-wenang dan dari konstenrasi kekuasaan politik dan ekonomi yang sedemikian besar. Berikutnya, nilai *kedua*, adalah persamaan (*equality*) dimana kekuasaan pemerintah dibagi untuk memberikan peluang besar bagi partisipasi warga dalam kebijakan publik. Hal ini mencerminkan demokrasi. Nilai *ketiga*, berupa kesejahteraan (*welfare*) dimana kekuasaan pemerintah dibagi untuk menjamin tindakan pemerintah untuk efektif dan efisien dalam memenuhi kebutuhan

masyarakat (Muluk,2009:32). Lebih lanjut dinyatakan oleh Muluk (2011:33) bahwa untuk mengoptimalkan pencapaian ketiga nilai tersebut perlu mengkombinasikannya (dalam formula tertentu).

Makna yang terkandung dalam kekuasaan pemerintah adalah kapasitas menyeluruh untuk memerintah yang dijalankan dan dapat dijalankan oleh masyarakat politik tertentu (Maas dalam Muluk, 2009:34). Adapun untuk pemerintahan daerah (*local governance*), Denters (dalam Bevir, 2011:317) menyampaikan buah pemikiran Sellers dan Lidstorm tentang kapasitas pemerintahan daerah sebagai kombinasi kapasitas *politico-adminitrative* (dengan indikator yakni perlindungan konstitusional atas otonomi daerah; perwakilan perusahaan dari pemerintah daerah; pekerjaan pemerintah daerah sebagai persentase pekerjaan publik) dan kapasitas fiskal (dengan indikator berupa pengeluaran pemerintah daerah sebagai persentase dari total penerimaan pajak. Dari paparan Denters (dalam Bevir, 2011:317) tersebut, dapat disimpulkan bahwa pemerintahan daerah merupakan kombinasi kapasitas politik dan administrasi serta kapasitas fiskal yang dimiliki oleh suatu pemerintah daerah. Hal ini, sejalan dengan pembagian urusan kewenangan pemerintahan konkuren. Untuk di Indonesia, sebagai negara kesatuan, fungsi yang menonjol pada pemerintah daerah atau daerah adalah lembaga eksekutif, baik Kepala Daerah dan DPRD sebagai dewan daerah (*local council*) yang bukan sebagai lembaga legislatif, mengingat peraturan daerah sebagai pelaksana Undang-Undang.

2.3.6.1 Areal Division of Power

Pada dasarnya *areal division of power* (Adp) merupakan konsep pembagian kekuasaan antara Negara dan area atau wilayah yang ada yang dibentuk negara tersebut. Pembagian kekuasaan dilakukan antara pusat dan

daerah atau pemerintahan nasional dengan pemerintahan wilayahnya (Maas dalam Muluk, 2009:34). Hal ini dikenal pula sebagai pembagian kekuasaan secara vertikal mengingat pembagian kekuasaan dilakukan antara jenjang pemerintahan yang berbeda. pembagian kekuasaan vertical dapat dilakukan berdasarkan proses, fungsi dan konstituensi (Maas dalam Muluk, 2009:35). Bentuk diagram pembagian kekuasaan secara vertical (Adp), antara lain (Muluk, 2009:35) (lihat Tabel 5. Diagram Pembagian Kekuasaan Secara Vertical)

Tabel 2.4. Diagram Pembagian Kekuasaan Secara Vertical (Adp)

(1) Proses	(2) Fungsi	(3) Konstituensi	
			(a) Eksklusif
			(b) Berbagi

Sumber : Muluk, 2009:35

Lebih lanjut Muluk (2009:40) menyatakan bahwa bagi negara kesatuan (seperti NKRI), Adp berdasarkan pendelegasian. Demikian, pula dalam urusan kewenangan pilihan khususnya peningkatan daya saing melalui pengembangan industri kreatif menunjukkan adanya pembagian kekuasaan secara vertikal.

2.3.6.2 Dinamika Sistem Pemerintahan Daerah di Indonesia

Kebijakan desentralisasi di Indonesia mengalami dinamika. Dari penelitian Salomo (2006), Supriyono (2007) dan Hamim (2010) menggambarkan dalam perjalanannya, implementasi kebijakan desentralisasi oleh pemerintah daerah yang diharapkan membawa perubahan yang lebih baik dalam pembangunan nasional, ternyata memiliki beberapa masalah, salah satunya yang menyangkut kapabilitas institusi sumber daya manusia. Bahkan penelitian Hamim (2010) menemukan sistem sentralisasi masih mewarnai pelaksanaan

otonomi daerah dalam praktiknya, padahal saat penelitian dilakukan tahun 2010, sudah pernah diberlakukan Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan sedang diimplementasikan tentang Pemerintahan Daerah.

Di sisi lain, baik Undang-Undang No. 22 Tahun 1999, Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 dan Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 masih mengekspresikan pergerakan dinamis kecondongan kebijakan desentralisasi pada sistem pemerintahan daerah di Indonesia. Hal tersebut menegaskan pendekatan kontinum menandai perjalanan sistem pemerintahan daerah di Indonesia dan mempengaruhi dinamika administrasi pembangunan nasional dan daerah.

2.3.7 Teori Pembangunan Ekonomi Daerah (*Local Economy Development*)

Leigh dan Blakely (2013:74) sejak tahun 2000-an, terjadi perkembangan ekonomi baru yang mempengaruhi teori pembangunan ekonomi. Pada era saat ini masuk ke fase kelima pembangunan ekonomi yang merujuk pada solusi pasar dan mempromosikan strategi-strategi metropolitan atau wilayah dengan pengaruh wacana keunggulan daya saing. Daya tahan masyarakat dipandang sebagai komponen dasar dari perencanaan dan kebijakan pembangunan ekonomi daerah (*local economic development*) jangka panjang (Leigh dan Blakely,2013:64). Unsur-unsur strategi untuk pembangunan ekonomi daerah (Leigh dan Blakely,2013:95), meliputi: (a) karakteristik target (sumber perusahaan, sektor produk, skala perusahaan, tipe perusahaan, batasan-batasan kritis), (b) metode pembangunan (bantuan langsung, bantuan proses pembangunan), (c) bentuk organisasi daerah (badan pemerintah daerah,

korporasi pembangunan daerah, organisasi informasi sukarela), jangka waktu (pendek, menengah ke panjang).

Bahkan (Leigh dan Blakely,2013:92) memaparkan perumusan kembali pembangunan ekonomi local dengan konsep yang teori baru berdasarkan komponen sumber daya masyarakat (*community resources*) memiliki konsep kemitraan kolaboratif dari banyak kelompok komunitas yang diperlukan untuk meletakkan dasar yang luas bagi daya saing industri-industri. Dalam ekonomi baru, masyarakat memiliki banyak organisasi yang mewakili beragam kepentingan dan hanya melalui suatu kolaborasi antarorganisasi maka pembangunan ekonomi dapat terlaksana (Leigh dan Blakely,2013:95). Hal ini selaras dengan *collaborative governance* (Wanna,2008) yang menekankan pada pembuatan keputusan dan pengorganisasian kolaboratif bagi pemerintah dan pemangku kepentingan.

Pada penelitian ini, ditilik dari aspek pembangunan ekonomi daerah, maka berkaitan dengan strategi pembangunan ekonomi kewirausahaan daerah (Leigh dan Blakely,2013:269). Hal tersebut, jika disandingkan dengan kapabilitas dinamik, (Neo dan Chen,2007:13) berkaitan dengan *agile processes*.

2.4. Pendekatan *Dynamic Governance* untuk Menganalisis Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Daerah dalam Meningkatkan Daya Saing Ekonomi Kreatif Kota Depok

Dalam pengantar bukunya, "*Dynamic Governance*", Neo dan Chen (2007:1), memaparkan suatu kerangka kerja pemikiran tentang bagaimana melembagakan budaya, kapabilitas dan perubahan. Komponen-komponen dalam sistem *dynamic governance* dapat memampukan perubahan yang berkesinambungan (Neo dan Chen,2007:7). Oleh sebab itu, penelitian ini akan

merujuk pada pendekatan *dynamic governance* untuk menggali kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok untuk meningkatkan daya saing sektor ekonomi kreatif di wilayahnya.

2.5. Kerangka Pemikiran Logis Penelitian Kapabilitas Dinamik Pemerintah Daerah

Dalam praktiknya pengembangan kapabilitas pemerintah daerah tergantung pada tata kelola pemerintahan dan arah kebijakan pembangunan nasional, yang melingkupi pembangunan daerah. Teori besar (*grand theory*) administrasi dimulai dari wacana ilmiah "*The Study of Administration*" yang dikemukakan Wilson (1887:197-210) yakni administrasi merupakan upaya nyata pemerintah, dalam tindakan, khususnya operasional pihak eksekutif pemerintah. Ilmu administrasi merupakan bidang yang di luar atau terpisah dari ilmu politik, walaupun ilmu administrasi merupakan buah dari perkembangan ilmu politik. Pada organisasi pemerintah, sebaiknya reformasi layanan diperluas ke sektor lainnya seperti reformasi kepegawaian, reformasi organisasi serta reformasi metode. Berikutnya, pemikiran Goodnow (1900) yang tertuang dalam bukunya "*Politics and Administration*" yakni adanya dua fungsi yang berbeda dalam seluruh tindakan negara beserta organ-organnya berupa fungsi politik dan fungsi administrasi (dikotomi politik dan administrasi) (Goodnow,1900:20). Fungsi politik menyangkut kebijakan-kebijakan negara. Fungsi administrasi menekankan implementasi kebijakan-kebijakan tersebut. Oleh sebab itu, lokus administrasi negara ada pada birokrasi pemerintahan, dengan fokus pada efisiensi dan efektifitas.

Teori administrasi perkembangannya dimulai dengan adanya fase administrasi publik lama (*old public administration*) yang kemudian dilanjutkan

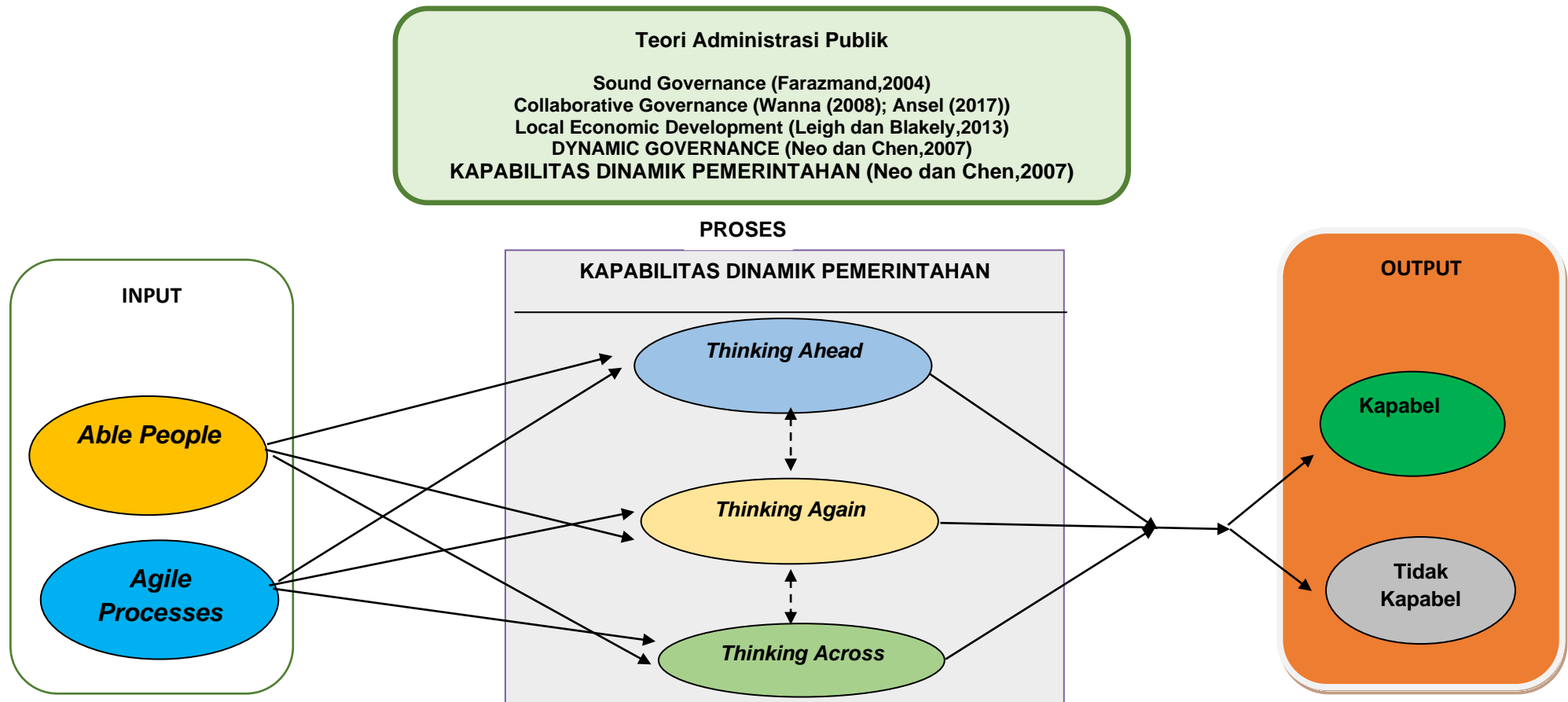
oleh *new public management*. Perkembangan selanjutnya ada beberapa teori-teori baru tata kelola (*governance*), salah satunya *dynamic governance* yang menjadi wacana utama dalam penelitian ini.

Adapun teori besar dari pemerintahan daerah adalah bermula dari teori pembagian kekuasaan, yang diturunkan ke teori pendelegasian kekuasaan atau teori desentralisasi sebagai *medium theory*. Dari teori desentralisasi diturunkan ke teori pemerintahan daerah sebagai teori aplikasi.

Pengaruh lingkungan eksternal akan mempengaruhi kapabilitas dinamik. Kapabilitas dinamik dapat berkembang dan menangkap peluang dan mengantisipasi (beradaptasi secara dinamik) tantangan lingkungan eksternal atas dasar budaya organisasi atau lembaga. Lebih lanjut Teece, *et al.* (1997:510) menyatakan kapabilitas dinamik merupakan suatu kemunculan pendekatan integratif yang potensial antara pendekatan manajemen strategik dengan pendekatan ekonomi yang terkait dengan manajemen strategik untuk memahami sumber-sumber keunggulan kompetitif yang lebih baru. Ada tiga faktor yang menentukan keunikan yang langka keunggulan daya saing perusahaan dan kapabilitas dinamik menurut Teece, *et al.*, (1997:519) yakni proses (*process*), posisi (*position*) dan jalan (*path*). Nilai penting dari daya saing dan kapabilitas dinamik terkandung dalam proses organisasi. Tetapi isi dari proses yang berjalan dan kesempatan yang dihasilkan untuk membangun keunggulan daya saing, dibentuk secara signifikan oleh aset perusahaan baik dari dalam perusahaan (endogen) maupun oleh pasar (eksogen) dan oleh jalan (*path*) evolusioner yang diadopsi atau diwarisi. Hal ini dikonstruksi oleh Neo dan Chen (2007: 80-81) dalam ranah public, dimana kapabilitas dinamik pemerintah didukung oleh *able people* dan *agile processes*. Jadi, proses organisasi dibentuk oleh posisi aset

lembaga atau organisasi, dan dileburkan oleh jalan evolusi dan jalan pendukung evolusi, yang memperjelas pentingnya kapabilitas dinamik dan keunggulan kompetitif. Untuk itu, perlu dihasilkan kapabilitas dinamik untuk menyikapi perubahan lingkungan dengan belajar dari praktik-praktik terbaik. Hasil dari sistem kapabilitas dinamik digunakan untuk mengembangkan daya saing, sehingga dapat menghasilkan rekomendasi model kapabilitas dinamik pemerintahan daerah untuk pengembangan ekonomi kreatif.

2.6 Bagan Alur Kerangka Pemikiran Logis Penelitian Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Daerah



Gambar 2.6 Kerangka Pemikiran Logis Model Kapabilitas Dinamik Pemerintahan untuk Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif Kota Depok

Sumber : diadopsi dari Kerangka Kerja Dynamic Governance (Neo dan Chen,2007:13)

BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian mengenai kapabilitas dinamik Pemerintahan Kota Depok dalam mengembangkan daya saing industri ekonomi kreatif di daerahnya dilakukan mengacu pada metode ilmiah guna menggali dan memahami fenomena yang terjadi terkait permasalahan tersebut. Penelitian dilakukan sebagai rangkaian kegiatan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian.

Berdasarkan metode ilmiah, maka penelitian tersebut dilakukan dengan menggunakan rancangan penelitian yang memuat tempat dan waktu dilaksanakannya penelitian, prosedur-prosedur penelitian yang akan dilakukan, jenis-jenis data yang dikumpulkan, sumber data, pengolahan dan analisis data.

Pada bab ini, akan dipaparkan implementasi penelitian dengan menggunakan metode ilmiah, untuk menjawab tiga pertanyaan penelitian. Pertama, bagaimana pengelolaan sumber daya manusia yang handal (*able people*) dan proses tangkas (*agile processes*) Pemerintahan Kota Depok untuk mengembangkan daya saing ekonomi kreatif. Kedua, bagaimana kapabilitas Pemerintahan Kota, dalam hal ini Pemerintahan Kota Depok dalam melaksanakan pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif. Hal tersebut seperti yang diamanahkan oleh Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014, pasal 9 ayat 1, tentang adanya urusan Pemerintahanan konkuren yang menjadi pijakan pelaksanaan otonomi daerah Kota Depok. Implikasi otonomi bagi Kota Depok, memiliki keleluasaan pembangunan Kota Depok, yang mana salah satu jalannya berupa upaya peningkatan daya saing Kota Depok, merujuk pada Undang-Undang RI No. 23 Tahun 2014 pasal 9 ayat 4 dan bab X pasal 258. Undang-

Undang RI No. 23 Tahun 2014 pasal 9 ayat 4 terkait urusan Pemerintahanan konkuren sebagai dasar untuk implementasi otonomi daerah, terutama untuk pembangunan daerah sesuai karakteristik daerah masing-masing, dalam hal ini Kota Depok. Adapun Undang-Undang RI No. 23 Tahun 2014 pasal 258, menetapkan dalam hal pembangunan yang dilakukan oleh daerah, bertujuan untuk peningkatan dan pemerataan pendapatan masyarakat, kesempatan kerja, lapangan berusaha, meningkatkan akses dan kualitas pelayanan publik dan daya saing daerah. Ketiga, mengkonstruksi model pengembangan kapasitas Pemerintahan daerah yang dinamik. Hal tersebut juga mencakup rekomendasi model terhadap proses transformasi kapabilitas Pemerintahan daerah dalam mengembangkan daya saing sektor industri ekonomi kreatif pada Pemerintahan Kota Depok.

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan analisis data model interaktif Miles, Huberman and Saldana (2014). Desain penelitian yang merupakan desain penelitian kualitatif digunakan untuk menggali kapabilitas dinamik Pemerintahan Kota Depok dalam mengembangkan daya saing industri kreatif di Kota Depok. Hasil penelitian yang diharapkan berupa model kapabilitas dinamik Pemerintahan Daerah untuk mengembangkan daya saing ekonomi kreatif di Kota Depok, sehingga penelitian yang dilakukan dapat memotret sekaligus menggali proses kapabilitas dinamik Pemerintahan Kota yang ada, kemudian data-data kualitatif yang didukung data-data kuantitatif untuk membentuk model kapabilitas dinamik yang dibutuhkan Pemerintahan Kota Depok.

Oleh karena itu, pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif sebagai pendekatan untuk mengeksplorasi dan memahami makna individu atau kelompok sebagai masalah-masalah sosial atau manusia. Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dilakukan melalui kontak yang intens dan atau lama dengan peserta dalam situasi dan kondisi alamiah (*naturalistic setting*) untuk menyelidiki kehidupan sehari-hari dan atau kehidupan luar biasa individu (Miles, Huberman and Saldana, 2014).

Proses penelitian melibatkan pertanyaan dan prosedur yang muncul. Data dikumpulkan menurut keadaan (situasi dan kondisi) peserta, analisis data yang dilakukan secara induktif dari hal-hal tertentu atau khusus ke hal tema umum, dan peneliti membuat interpretasi akan makna data. Metode penelitian kualitatif dipilih untuk digunakan dalam penelitian ini, mengingat fokus penelitian kapabilitas dinamik pada Pemerintahan Kota Depok ini adalah pengembangan daya saing ekonomi kreatif berkaitan dengan aspek sumber daya manusia, kompleksitas lingkungan pemangku kepentingan serta kebijakan yang meningkatkan daya saing industri ekonomi kreatif.

Beberapa pertimbangan digunakannya metode penelitian kualitatif, antara lain: *pertama*, merujuk pada kegunaan metode penelitian kualitatif yang oleh O'Sullivan dkk (2008:39) dinyatakan bahwa pendekatan kualitatif menghasilkan lebih banyak informasi mendalam dan detil dalam beberapa kasus daripada meneliti dengan menggunakan desain penelitian kuantitatif. Metode penelitian kualitatif digunakan untuk menangkap makna dari masing-masing pengalaman individu informan yang terlibat dalam kapabilitas dinamik yang ada pada Pemerintahan Kota Depok untuk mengembangkan daya saing ekonomi kreatif.

Kedua, metode kualitatif dapat mencakup informasi corak-corak (*features*) unik dan lingkungan pada setiap kasus (O'Sullivan dkk,2008:39). Hal ini, menjadikan jenis penelitian kualitatif tidak dapat memanipulasi aspek apapun dalam setiap situasi yang diteliti, sehingga hanya menangkap kondisi situasi lingkungan apa adanya dan secara utuh (*wholeness*). Dalam metode penelitian kualitatif, peneliti difasilitasi dengan berbagai data kualitatif yang diperoleh dari wawancara mendalam dan ataupun diskusi dengan narasumber ahli ataupun diskusi kelompok serta dimungkinkan untuk dapat ditunjang dengan data kuantitatif yang relevan, baik dari dokumentasi, buku laporan, data audio visual, catatan harian (*field note*), dan sebagainya.

Ketiga, metode kualitatif dapat bekerja dengan rancangan yang fleksibel. Fleksibilitas metode kualitatif, memungkinkan penyesuaian rancangan sesuai situasi kemajuan (*progresss*) penelitian. Peneliti dapat menggunakan pengalaman dan wawasannya untuk menyesuaikan penelitian yang dilakukannya serta menginterpretasikan temuan-temuannya. Pihak-pihak yang terlibat dalam bentuk penyelidikan ini mendukung cara memandang penelitian yang gaya induktif, fokus pada makna individu, dan pentingnya pengaruh kompleksitas situasi yang melingkupinya.

Adapun tahapan dalam metode penelitian kualitatif menurut Lune dan Berg (2017:25-26), tahapan proses penelitian kualitatif antara lain: (1) memiliki ide gagasan terkait fenomena sosial, (2) melakukan pengumpulan literatur sekaligus kajian literatur yang terkait dengan permasalahan, (3) membuat desain penelitian kualitatif, (4) pengumpulan dan pengorganisasian data, (5) menganalisa dan pembahasan temuan, (6) diseminasi hasil penelitian. Pada tahapan penelitian ini, pada tahap pertama, ada gagasan tentang perlunya mengangkat

permasalahan kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok mengingat ekonomi kreatif merupakan salah satu sektor baru dalam ranah sektor ekonomi. yang berkembang secara signifikan, tetapi belum memiliki kelembagaan khusus yang mengurus sektor ekonomi kreatif. Lalu, tahap kedua berikutnya melakukan kajian literatur untuk wacana memeriksa kembali asumsi teoritis Neo dan Chen (2007) sekaligus memperbaikinya. Tahap ketiga, membuat desain penelitian. Tahap ke empat adalah pengumpulan dan pengorganisasian data. Pengorganisasian data dengan menggunakan perangkat NVivo R1. Tahap ke -5, adalah menganalisa data dari hasil temuan, dan terakhir tahap ke 6 adalah mendesiminasi hasil penelitian, baik melalui jurnal dan proceeding.

Pada akhirnya, hasil analisis data metode penelitian kualitatif ini akan ditujukan untuk merangkakan model kapabilitas dinamik Pemerintahan Kota Depok dalam mengembangkan daya saing melalui ekonomi kreatif yang efektif. Untuk itu, analisis data interaktif akan digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini. Metode analisis interaktif digunakan untuk menghasilkan validitas penarikan kesimpulan temuan penelitian, sehingga diperoleh data yang teruji secara kredibel untuk kesimpulan hasil penelitian. Di samping itu, metode analisis interaktif juga menekankan pada aktivitas interaksi antar tahap analisis data, yang bermula dari tahap pengumpulan data, kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing* atau *data verification*) (Miles dkk, 2014). Oleh sebab itu, peneliti berperan sebagai instrumen penelitian dimana segala aspek keputusan tentang metode penelitian serta permasalahan yang diangkat berikut fakta yang akan diteliti merujuk pada preferensi dan persepsi peneliti.

3.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan permasalahan yang digali secara mendalam, terkait situasi sosial baik dari segi kegiatan, tempat dan aktor yang terlibat, berkepentingan dan berinteraksi. Oleh sebab itu fokus penelitian ini sesuai dengan pertanyaan dan tujuan penelitian terdapat pada kapabilitas dinamik yang ada di Pemerintahan Kota Depok, untuk mengembangkan daya saing sektor ekonomi kreatif. Fokus penelitian yang akan dilakukan, secara rinci, antara lain:

- 1) Kapabilitas dinamik Pemerintahan Kota Depok dalam mengelola daya saing ekonomi kreatif diukur dengan beberapa indikator:
 - a) Kapabilitas berpikir ke depan (*think ahead*) pada pemangku kepentingan, penekanan pada kesepakatan pilihan-pilihan strategis dan komitmen pada strategi, kebijakan dan program terkait yang ada;
 - b) Kapabilitas berpikir ulang (*think again*) pada pemangku kepentingan, penekanan pada analisis implementasi kebijakan dalam kerangka *dynamic governance* dan sistem-sistem layanan publik baru, kaji ulang serta rancang ulang strategi, kebijakan, dan program terkait;
 - c) Kapabilitas berpikir lintas (*think across*) penekanan pada studi banding praktik-praktik baik pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif dari pemerintahan lokal lain, berikut upaya menyesuaikan kebijakan dan program yang cocok dengan kearifan lokal dan kebutuhan warga Kota Depok.
- 2) Pengelolaan sumber daya manusia yang handal (*able people*) dan proses tangkas (*agile processes*) Pemerintahan Kota Depok untuk

mengembangkan daya saing ekonomi kreatif di wilayah Depok, diukur dengan beberapa indikator:

- a) pengelolaan dan keberlanjutan sumber daya manusia yang handal (*able people*) Pemerintahan Kota Depok, baik di lembaga Pemerintah Kota Depok dan lembaga-lembaga pemangku kepentingan.
 - b) pengelolaan dan keberlanjutan proses tangkas (*agile process*) Pemerintahan Kota Depok, yang mencakup strategi (antisipasi, alokasi, penerapan), kebijakan (regulasi) dan program (layanan) yang berdampak kepada Pemerintah Kota Depok dan para pemangku kepentingan.
- 3) Model kapabilitas dinamik Pemerintahan Kota Depok untuk mengembangkan daya saing ekonomi kreatif, diukur dengan beberapa indikator:
- a) mendeskripsikan dan menganalisis model kapabilitas dinamik Pemerintahan Kota Depok yang berjalan saat ini.
 - b) mendeskripsikan, menganalisis dan menemukan model rekomendasi kapabilitas pemerintahan daerah dalam pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif.

3.3 Sumber Data

Sumber data pada penelitian kualitatif berasal dari hasil wawancara, penelusuran dokumen-dokumen terkait dan hasil observasi lapangan. Wawancara mendalam menjadi sumber utama dalam teknik pengumpulan data kualitatif untuk menggali sebanyak-banyaknya informasi opini, pengalaman

narasumber atau informan yang kemudian di interpretasi dan di analisis. Metode wawancara menjadi teknik utama pengumpulan data dalam penelitian kualitatif mengingat teknik pengumpulan data ini berasal dari data empirik lapangan yang dapat digunakan untuk membangun teori.

Oleh sebab itu, sumber data ini berupa informasi-informasi yang dikumpulkan dari berbagai narasumber yang tepat dan terpilih, peristiwa yang terkait dengan situasi dan kondisi yang terjadi. Hasil wawancara dengan informan terpilih berikut hasil observasi latar yang melingkupi informan menjadi data primer dalam penelitian ini. Adapun berbagai dokumen yang terkait dengan fokus penelitian merupakan data sekunder.

Sumber data dalam penelitian ini mencakup sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer yang terdiri dari hasil wawancara para narasumber atau para informan serta fenomena sosial sebagai peristiwa yang terekam terkait kapabilitas pemerintahan Kota Depok untuk mengembangkan daya saing ekonomi kreatif (transkrip wawancara dengan narasumber ada di lampiran). Adapun sumber data sekunder meliputi dokumen-dokumen dalam bentuk tertulis dan grafis maupun sejenisnya. Berikut uraian dari sumber-sumber data penelitian.

3.3.1 Informan

Informan penelitian merupakan orang-orang yang memegang posisi penting dan strategis atau posisi kunci di Pemerintahan Kota Depok serta memiliki pengalaman dan pengetahuan terkait pengembangan daya saing ekonomi kreatif di Kota Depok. Latar belakang dan pertimbangan utama dalam

penentuan informan adalah penguasaan informasi tentang pengembangan daya saing ekonomi kreatif di Kota Depok.

Pemilihan informan ini didasarkan atas subyek yang banyak memiliki informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti dan bersedia memberikan informasi. Berdasarkan kriteria informan yang tepat di atas menurut Neuman (2003:394-395), maka informan atau narasumber yang diwawancara mendalam adalah (1) orang-orang yang terlibat, bertanggungjawab dan mengetahui langsung pengembangan daya saing ekonomi kreatif di Kota Depok, pada masa sebelum dan saat penelitian berlangsung. Informan pada nomor 1 ini adalah Wakil Walikota Depok tahun 2016-tahun 2021, Kepala Dinas KUKM Kota Depok, Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Depok diwakili para pejabat dibawahnya serta, (2) para pelaku ekonomi kreatif baik yang belum maupun sudah mendapat bimbingan dan fasilitas dari Pemerintahan Kota Depok; (3) para pimpinan dan staf Pemerintah Kota Depok yang terlibat langsung dalam pengembangan daya saing ekonomi kreatif di Kota Depok dan yang terlibat, bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan dan atau kebijakan daerah tentang urusan terkait pada penelitian ini, antara lain: Wakil Walikota Depok beserta para pejabat bawahannya atau staf terkait yakni dari pihak BAPPEDA Kota Depok) dan (4) pimpinan dan staf atau anggota organisasi pelaku ekonomi kreatif Kota Depok, baik AUKM dan AIKD.

Secara terinci, informan-informan kunci penelitian ini, antara lain terbagi menjadi 3 unsur dengan total 17 orang, yakni:

- a) Unsur Pemerintah Kota Depok, terdiri dari informan-informan, sebagai berikut:

1. Bapak Jumali, S.Si., M.SE., Kabid Program Pembangunan Bappeda Kota Depok dulu Kabid Ekonomi Bappeda Kota Depok yang diwawancara dua kali dalam dalam dua jabatan berbeda yang diembannya dalam rentang waktu penelitian berjalan (Januari 2020 sampai dengan Oktober 2021)
2. Ibu Sri Hartati, SE., M.Si., Kepala Seksi Industri Kimia Agro Hasil Hutan (Bina IKAHH) pada Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Depok
3. Ibu Eneng Surgiarti SPd., M.Pd., Kabid Kebudayaan dan Pengembangan Kepariwisata pada Dinas Pemuda, Olah Raga, Kebudayaan dan Pariwisata (Disporyata) Kota Depok
4. Ibu Nilna Najah, ST., Kasubag Umum dan Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan pada Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Depok
5. Ibu Tety Fatimah, SE., Kepala Seksi Industri Logam, Mesin, Elektronika dan Aneka (Kasi ILMEA) pada Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Depok
6. Bapak H. Pradi Supriatna, M.M.S.I, Wakil Walikota Depok (tahun 2016 - tahun 2021)
7. Bapak Nandayudha, SE., Kepala Seksi Investasi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Depok
8. Ibu Dewi Indriati dengan jabatan sebagai Kepala Bidang Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah (DKUM) Kota Depok
9. Ibu Dwijanti Jusniar, S.Sos., M.Si., Kepala Bina Perdagangan Dinas Perdagangan dan Perindustrian (Disdagin) Kota Depok

10. Ibu Euis Nurhayati, S.Sos., Kepala Seksi Promosi dan Perdagangan Luar Negeri Dinas Perdagangan dan Perindustrian (Disdagin) Pemerintah Kota Depok
 11. Bapak Wahid Suryono, S.Pi., Kepala Bagian (Kabag) Ekonomi Sekretariat Daerah (Setda) Kota Depok (dulu bertugas di Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan – DKPPP)
- b) Informan-informan dari Asosiasi / Pelaku Industri Kreatif
1. Bapak Heri Nasoya, Sekretaris Asosiasi Usaha Kecil dan Menengah (AUKM) Kota Depok
 2. Bapak Drs. Markiyad, Ketua Asosiasi Industri Kreatif Kota Depok (AIKD)
 3. Bapak Indra Rusliawan Ketua Asosiasi Usaha Kecil dan Menengah (AUKM) Kota Depok
 4. Bapak Andreas Senjaya, pelaku industri kreatif *start up business* i-Grow Kota Depok
- c) Informan-informan dari DPRD Kota Depok
1. Ibu T. Farida Rachmayanti, SE., M.Si Anggota Komisi D DPRD Kota Depok periode tahun 2016 – tahun 2021 (pernah menjadi anggota Komisi B selama 2 (dua) periode). Komisi B DPRD Kota Depok meliputi ruang lingkup bidang urusan ekonomi, keuangan dan pariwisata. Adapun Komisi D membidangi urusan kesehatan dan pendidikan.
 2. Bapak Ade Supriyatna, ST., Anggota Komisi B DPRD Kota Depok periode tahun 2016 – tahun 2021. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan informan dan narasumber dalam penelitian ini diperoleh data

yang dibutuhkan mengenai kapabilitas dinamik Pemerintahan Kota Depok dalam meningkatkan daya saing melalui ekonomi kreatif.

3.3.2 Peristiwa

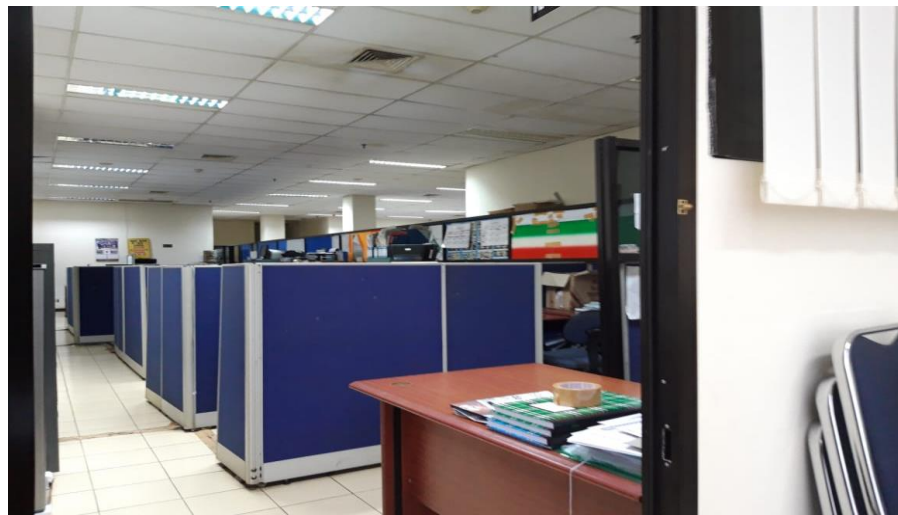
Pada penelitian ini, teknik observasi lapangan pun dilakukan untuk merekam fenomena sosial yang terjadi dari beragam peristiwa yang ditangkap secara langsung pada rangkaian proses dan mekanisme manajerial (perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengarahan dan pengendalian) pengembangan daya saing sektor kreatif di Kota Depok. Fenomena yang direkam adalah upaya pengembangan daya saing sektor kreatif wilayah Kota Depok yang dilakukan Pemerintahan Kota Depok, khususnya yang dilakukan oleh Walikota dan atau Wakil Walikota, para pimpinan dan para staf pada instansi BAPPEDA Kota Depok dan Disperindag Kota Depok, serta pimpinan dan anggota Komisi A DPRD Kota Depok.

Selain itu, juga direkam berbagai fenomena internal dan eksternal organisasi organisasi pelaku ekonomi kreatif Kota Depok dalam mengelola organisasinya dan memberi pelayanan kepada anggotanya terkait pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif Kota Depok, termasuk pola koordinasi dan jejaring komunikasi dengan Pemerintahan Kota Depok dan organisasi sejenis dan atau non sejenis dari wilayah lain.

Bentuk rekaman peristiwa yang diperoleh dalam penelitian ini, antara lain:

- a) Foto-foto dokumentasi kegiatan kantor-kantor Pemerintah Kota Depok (Bappeda Kota Depok, Disdagin Kota Depok, DUKM Kota Depok, DPMPTSP Kota Depok, Disporyata Kota Depok, Bagian Ekonomi Setda Kota Depok, Ruang Dekranasda Kota Depok yang

terkait dengan penelitian lapangan, terutama saat wawancara mendalam dengan para narasumber, kegiatan operasional kantor-kantor dan kegiatan koordinasi lintas lembaga dan atau antarbagian, khususnya rapat rancangan penyusunan teknokratik RJPMD Kota Depok bekerjasama dengan FEB Universitas Indonesia pada Agustus 2020 dan rapat koordinasi Bappeda Kota Depok dengan unit-unit lain terkait perencanaan daerah.

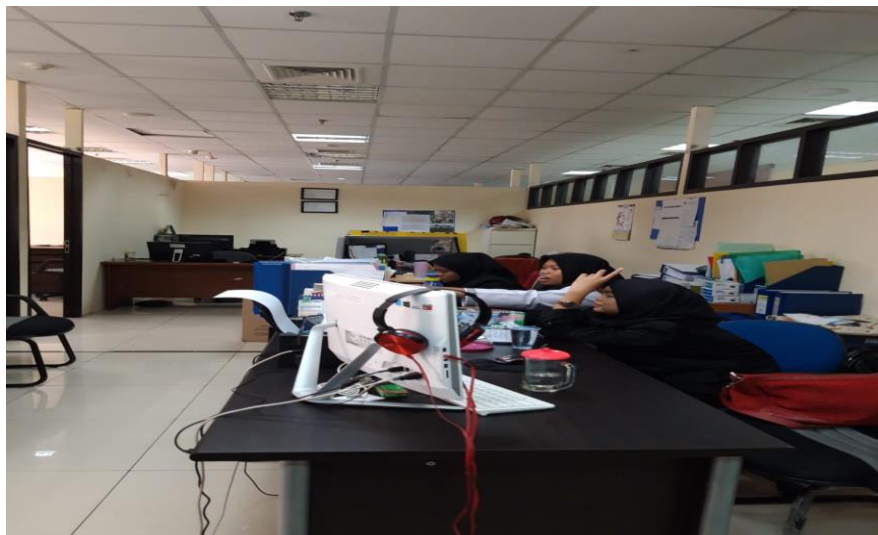


Gambar 3.1 Kantor Bappeda Kota Depok (2020)

Sumber: Dokumentasi Penelitian

Pada Gambar 3.1 di atas, menjelaskan situasi kantor Bappeda Kota Depok pada jam kerja sebelum wabah covid -19 terjadi di Kota Depok. Bappeda Kota Depok menjadi salah satu bagian lokus observasi, sebab menjadi lembaga yang mengakomodasi perencanaan pembangunan Kota, dan mengkoordinasikan perencanaan pembangunan antar satuan kerja Pemkot Depok secara integratif. Oleh sebab itu, proses dan kegiatan kerja Bappeda Kota Depok menjadi kegiatan yang berkaitan dengan kapabilitas dinamik perencanaan strategis (*think ahead*) pemerintahan Kota Depok.

Berikutnya, observasi pada Kantor Disdagin Kota Depok menunjukkan aktifitas pekerjaan rutin serta rapat-rapat koordinasi tugas-tugas rutin dari bagian sekretariat yang terdiri dari Subbagian Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan serta Subbag Keuangan juga bidang-bidang Kantor Disdagin lainnya (Gambar 3.2. Suasana Kantor Disdagin Kota Depok). Pada bagian lini Disdagin, ada 3 bidang yakni Bidang Perdagangan, Bidang Sarana dan Bina Perdagangan serta Bidang Industri. Untuk masuk ke Disdagin Kota Depok harus melalui satu pintu masuk yang dengan pengaturan khusus, jadi hanya pihak-pihak yang berkepentingan dan sudah mendapat ijin yang dapat masuk ke ruangan kantor Disdagin Kota Depok. Hal ini sebagai bagian dari menjaga integritas Disdagin Kota Depok dari praktik-praktik yang bertentangan dengan pakta integritas Kota Depok.



Gambar 3.2 Suasana Kantor Disdagin Kota Depok
Sumber: Dokumentasi Penelitian

Unit yang menjadi bawahan dari Bidang Perdagangan adalah Seksi Perdagangan Dalam Negeri dan Seksi Promosi dan

Perdagangan Luar Negeri. Berikutnya, unit bawahan dari Bidang Sarana dan Bina Perdagangan adalah Seksi Sarana dan Prasarana Perdagangan; serta Seksi Bina Perdagangan. Untuk Bidang Industri, unit bawahannya adalah Seksi Bina Industri Kimia, Agro dan Hasil Hutan; Seksi Bina Industri Logam, Mesin, Elektronika dan Aneka. Dari hasil observasi dan wawancara dengan Ibu Nilna dari Subbagian Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan Disdagin Kota Depok; Ibu Dwijanti Jusniar dari Bidang Perdagangan, dan Ibu Tety Fatimah dari Seksi Industri Logam, Mesin, Elektronika dan Aneka ditemukan bahwa ekonomi kreatif Kota Depok termasuk sektor yang menjadi tanggungjawab dan kewenangan Disdagin Kota Depok. Berikut petikan wawancara dengan Ibu Nilna Rabu 8 Januari 2020 pukul 09.59 WIB :

“...ekonomi kreatif tidak secara khusus tersendiri oleh Dinas (Disdagin Kota Depok) tapi berkaitan dengan dinas-dinas lain. Cuma ada bagian dari industri yang Dinas bina yang usahanya sebagai ekonomi kreatif. Dan itu kewenangan kita, terutama di (Seksi) ILMEA ya...”

Ibu Tety Fatimah pada wawancara Kamis 8 Januari 2020 pukul 10.29 WIB, sebagai berikut:

“...Di Ilmea, beberapa usaha kreatif ini ada yang kita bina ya, yang perkembangan cepat itu fesyen, kuliner dan IT ya...”

Lalu, hal tersebut juga ditegaskan oleh Ibu Dwijanti Jusniar pada wawancara Jum'at 9 Januari 2020 pukul 13.29 WIB, sebagai berikut:

“...bidang ekonomi kreatif itu kan lahir dari adanya industri-industri kreatif...nah itu juga tugas kita...”

Observasi pada Kantor DUKM, DUKM Kota Depok, DPMPSTP

Kota Depok, Disporyata Kota Depok, Bagian Ekonomi Setda Kota Depok juga menunjukkan kegiatan rutin operasional bidang tugasnya masing-masing. Pada kegiatan observasi ke DUKM, para staf yang di kantor bekerja operasional dan pimpinan DUKM sedang ada kegiatan rapat dengan Dinas lain. Saat kembali ke kantor, Kepala DUKM ramah menyambut dan memperlihatkan beberapa produk-produk UKM yang masuk kategori sektor ekonomi kreatif dalam ranah binaan DUKM Kota Depok.



Gambar 3.3 Berbagai Produk UKM Kota Depok

Sumber: Dokumentasi Penelitian

Observasi pada sarana dan prasarana untuk pengembangan daya saing ekonomi kreatif Kota Depok dilakukan pada alun-alun Kota Depok Kota Depok (Gambar 3.4) menunjukkan proses pembangunan masih berjalan dan hampir selesai tetapi masih belum dapat dioperasikan secara optimal. Hal ini disebabkan karena dua hal, yakni: (a) prasarana untuk ruang pameran dan pemasaran ekonomi kreatif maupun UMKM belum terbangun sempurna sebab dalam

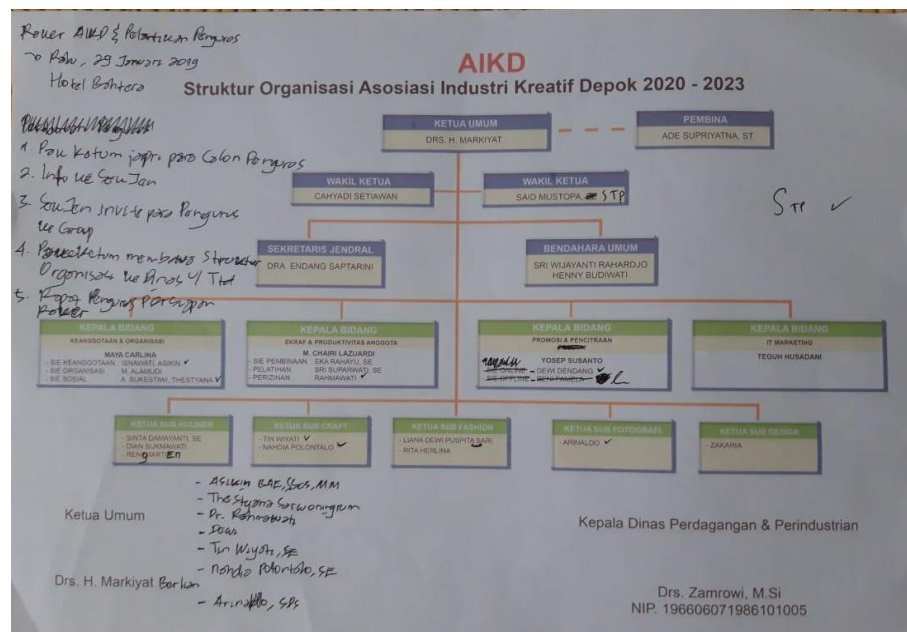
tahap *finishing*; dan (b) implementasi kebijakan masa pandemi di Kota Depok, untuk meminimalisasi dampak wabah covid-19.



Gambar 3.4 Bagian Ruang Expo Ekonomi Kreatif – UKM Alun-Alun Kota Depok

Sumber: Dokumentasi Penelitian

Berikutnya, hasil observasi pada asosiasi pelaku ekonomi kreatif yang ada di Kota Depok, baik Asosiasi Industri Kreatif Kota Depok (AIKD) dan Asosiasi Usaha Kecil dan Menengah (AUKM Kota Depok), menunjukkan variasi dinamika pengembangan sektor ekonomi kreatif. Pada saat observasi AIKD, pada bulan Oktober 2020 kondisi organisasi sedang persiapan untuk rapat asosiasi terkait rencana kerja untuk periode kepemimpinan yang berjalan (Gambar 3.5) dan sedang dalam penataan administrasi (Gambar 3.6).



Gambar 3.5 Pembahasan Rencana Rapat Kerja AIKD
 Sumber: Dokumentasi Penelitian



Gambar 3.6 Penataan Administrasi AIKD
 Sumber: Dokumentasi Penelitian

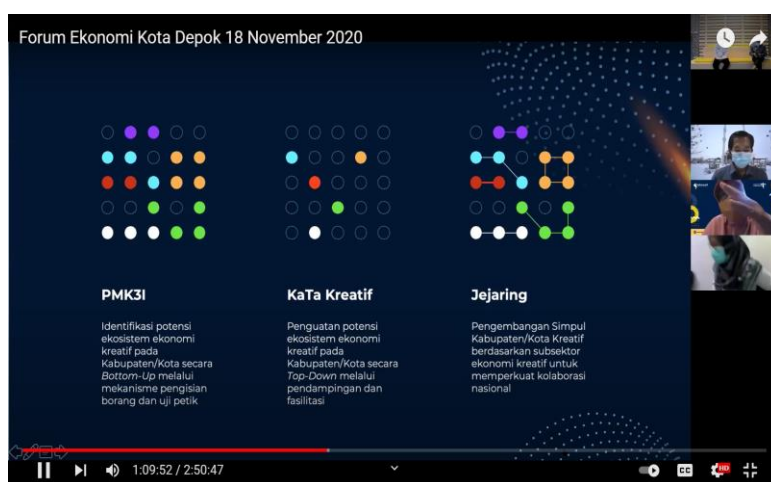
- b) Video yang di unggah di media sosial *youtube* tentang ekonomi kreatif Kota Depok, antara lain:
- i. “30 UMKM Terbantu dengan Kegiatan Pasar Industri Kreatif Kota Depok”



Gambar 3.7 Video “30 UMKM Terbantu dengan Kegiatan Pasar Industri Kreatif Kota Depok”

Sumber: *Diskominfo Kota Depok (2020)* pada <https://www.youtube.com/watch?v=TxusSSzK7U8> diunduh Senin 11 Januari 2021 pkl. 12.19 WIB

ii. “Forum Ekonomi Kota Depok 18 November 2020”



Gambar 3.8 Video “Forum Ekonomi Kota Depok 18 November 2020”

Sumber: *Pemkot Depok (2020)*, “pada <https://www.youtube.com/watch?v=fYKOdPJ9dcQ> diunduh Rabu 13 Januari 2021 pukul 12.21 WIB

iii. "Pemkot Depok Fokus Kembangkan Ekonomi Kreatif"



Gambar 3.9 Video "Pemkot Depok Fokus Kembangkan Ekonomi Kreatif"

Sumber: *Diskominfo Kota Depok (2017)*, pada <https://www.youtube.com/watch?v=fDtxnLN11yQ> diunduh Selasa 19 Januari 2021 pkl. 12.47 WIB

iv. "Festival Industri Kreatif Kota Depok"



Gambar 3.10 Video "Festival Industri Kreatif Kota Depok"

Sumber: *Pemkot Depok (2015)*, pada <https://www.youtube.com/watch?v=KYvakSI1fJ8> diunduh Rabu 20 Januari 2021 pukul 12.53 WIB

- v. “Dekranasda Dorong Ketahanan Keluarga dengan Perkuat Ekonomi Kreatif”



Gambar 3.11 Video “Dekranasda Dorong Ketahanan Keluarga dengan Perkuat Ekonomi Kreatif”

Sumber: *Diskominfo Kota Depok (2017)*, pada <https://www.youtube.com/watch?v=UkJ-EDq9vPk> diunduh Kamis 21 Januari 2021 pkl. 12.58 WIB

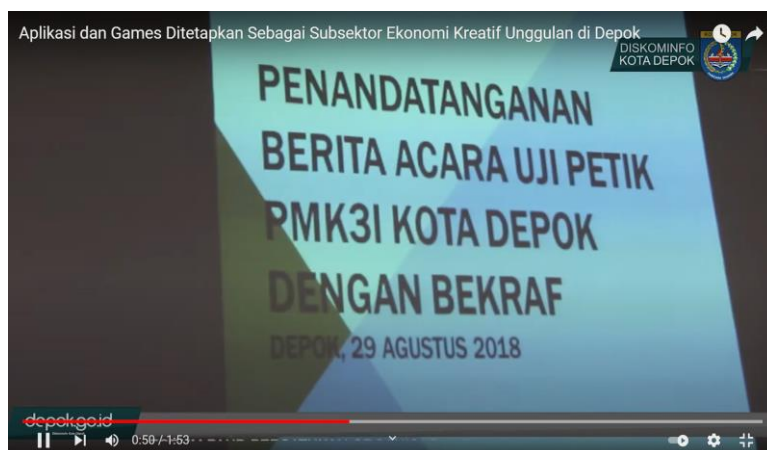
- vi. “Pemkot Depok Dukung Kemandirian Warga Ciptakan Ekonomi Kreatif”



Gambar 3.12 Video “Pemkot Depok Dukung Kemandirian Warga Ciptakan Ekonomi Kreatif”

Sumber: *Diskominfo Kota Depok (2018)*, pada <https://www.youtube.com/watch?v=YEuL49fJERY> diunduh Kamis 21 Januari 2021 pkl. 13.05 WIB

- vii. “Aplikasi dan Games ditetapkan Subsektor Ekonomi Kreatif Unggulan di Depok”



Gambar 3.13 Video “Aplikasi dan Games ditetapkan Subsektor Ekonomi Kreatif Unggulan di Depok”

Sumber: *Diskominfo Kota Depok (2018)*, pada <https://www.youtube.com/watch?v=VbxUt6SYJwo> diunduh Kamis 21 Januari 2021 pkl. 13.09 WIB

Video-video di atas juga menjadi sumber data primer yang melengkapi observasi dan digunakan sebagai data untuk diolah bersama hasil transkrip wawancara melalui alat NVivo R1.

3.3.3 Dokumen

Dokumen tertulis yang dikumpulkan selama penelitian ini adalah dokumen-dokumen yang terkait dengan kebijakan, rencana, laporan kegiatan, laporan kinerja periodik (semester atau tahunan) kapabilitas dinamik Pemerintahan Kota Depok untuk mengembangkan daya saing sektor ekonomi kreatif. Berbagai data dokumen dalam penelitian ini, antara lain:

- 1) Dokumen Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJPD) Kota Depok tahun 2006 – Tahun 2025
- 2) Dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMD) Kota Depok Tahun 2016 –Tahun 2021
- 3) Dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMD) Kota Depok Tahun 2021 –Tahun 2026

- 4) Rencana Strategik (renstra) Bappeda Kota Depok Tahun 2016 – Tahun 2021,
- 5) Rencana Kerja Tahunan 2018 dan Tahun 2019 pada DPMPTSP Kota Depok,
- 6) Laporan Akuntabilitas Kinerja Institusi Publik (LAKIP) Tahun 2019 Pemerintahan Kota Depok, khususnya Bappeda, Disperindag, DUKM di Kota Depok
- 7) Undang-Undang Republik Indonesia yang terkait dengan fokus penelitian, terdiri dari:
 - i. Undang-Undang RI No. 32 Tahun 2004 perihal Pemerintahan Daerah
 - ii. Undang-Undang RI No. 23 Tahun 2014 perihal Pemerintah Daerah
 - iii. Undang-Undang RI No. 24 Tahun 2019 perihal Ekonomi Kreatif
- 8) Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif RI No. 12 Tahun 2020 perihal Renstra Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif RI tahun 2020 – tahun 2024.
- 9) Peraturan Daerah (Perda) Kota Depok terkait, terdiri dari:
 - i. Perda Kota Depok No. 5 Tahun 2016 tentang perubahan Perda Kota Depok No. 1 Tahun 2008 yang memuat rencana pembangunan jangka panjang daerah (RPJPD) Kota Depok tahun 2006 – tahun 2025
 - ii. Perda Kota Depok No. 21 Tahun 2017 berisikan perubahan untuk Perda Kota Depok No. 7 Tahun 2016 perihal rencana

pembangunan daerah jangka menengah (RPJMD) Kota Depok untuk tahun 2016 – tahun 2021.

- iii. Perda Kota Depok No. 18 tahun 2012 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Kota Depok
- iv. Perda Kota Depok No.2 tahun 2019 perihal penyelenggaraan Kota Cerdas

10) Peraturan Walikota Depok (Perwali) No. 5 tahun 2018 yang berisikan ketentuan tentang perubahan Perwali Kota Depok No. 60 Tahun 2016 yang memuat renstra tahun 2016 – tahun 2021 untuk seluruh perangkat daerah Pemkot Depok.

11) Buku Profil Investasi Sektor Industri Kreatif Kota Depok Tahun 2016 (diterbitkan oleh BPMP2T Depok Tahun 2016)

Dari dokumen-dokumen poin no. 9 dan 10 di atas, menunjukkan adanya upaya pengembangan daya saing ekonomi kreatif Depok yang diakomodasi dalam Perda dan Perwali Kota Depok tetapi tidak secara khusus menunjuk pada entitas sektor ekonomi kreatif.

3.4 Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini ada 2 (dua) yakni jenis data kualitatif dan jenis data kuantitatif. Jenis-jenis data ini merujuk pada macam-macam data penelitian yang disampaikan oleh Sugiyono (2021) serta jenis-jenis data kualitatif pun data kuantitatif yang dikemukakan Bungin (2021).

Jenis data kualitatif yang digunakan terdiri dari: (a) data-data hasil wawancara dengan 17 narasumber, baik dari unsur Pemkot Depok, anggota DPRD Kota Depok, pelaku dan asosiasi pelaku ekonomi kreatif Depok (AUKM

Kota Depok dan AIKD); (b) catatan lapangan, sebagai data deskriptif hasil wawancara dan observasi, termasuk gerak tubuh narasumber saat wawancara; (c) dokumen-dokumen resmi Pemkot Depok, Kemenpan-RB RI dan Kemeberupa laporan akuntabilitas kinerja Pemkot Depok, laporan “Desk Penajaman Virtual Isu Strategis RPJMD 2021 Kota Depok”, RPJMD Kota Depok tahun 2021-tahun 2026, “Kajian Lingkungan Hidup Strategis (KLHS) RPJMD Kota Depok Tahun 2021- Tahun 2026”. Berikutnya, Selain itu, data kualitatif yang diperoleh dari segala data deskriptif empirik lainnya dari temuan lapangan, berwujud foto-foto dokumentasi dan data deskriptif video-video kegiatan ekonomi kreatif Kota Depok. Beberapa foto-foto dokumentasi disajikan dalam Bab V dan dalam lampiran, antara lain: foto dokumentasi wawancara, foto-foto observasi sarana dan prasarana ekonomi kreatif, foto-foto kegiatan pemasaran ekonomi kreatif, foto-foto koordinasi perencanaan pembangunan Pemkot Depok, foto-foto kegiatan pelaku dan kegiatan asosiasi ekonomi kreatif Kota Depok.

Jenis data kuantitatif penelitian ini, antara lain berupa data-data statistik yang diperoleh dan diolah dari dokumen-dokumen tertulis temuan lapangan, baik bentuk *hardcopy* maupun *softfile*. Data-data statistik tersebut antara lain: Tabel 1.1 Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Ekonomi Kreatif Kota Depok Atas Dasar Harga Berlaku Tahun 2016 – 2020 (dalam Rupiah Juta), Tabel 4.2 Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Sektor Ekonomi Kreatif Kota Depok atas Dasar Harga Konstan 2010 Tahun 2016-2020 (juta rupiah), 4.2 Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Sektor Ekonomi Kreatif Kota Depok atas Dasar Harga Konstan 2010 Tahun 2016-2020 (juta rupiah), Tabel 4.3 Jumlah Tenaga Kerja per Subsektor Ekonomi Kreatif Tahun 2016 – Tahun 2020, Tabel 4.4 Pemetaan UMKM Ekonomi Kreatif Kota Depok Tahun 2021. Berikutnya, data-data statistik

yang disajikan pada Tabel 5.1 Tujuan ke-5 serta Sasaran Jangka Menengah Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Depok Tahun 2016 – Tahun 2021, Tabel 5.3 Target dan Indikator Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB/SDGs) Kota Depok Berdasarkan Pilar Pembangunan, Tabel 5.4 Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kota Depok Tahun 2020, Tabel 5.5 Hasil Penilaian Maturitas Pelaksanaan SPIP Pemkot Depok Tahun 2018, Tabel 5.6 Indeks Reformasi Birokrasi Kategori B Pemkot Depok Tahun 2020, dan Tabel 5.7 Hasil Antara *Leading* Sektor Kementerian PAN – RB RI Tahun 2021 untuk Pemkot Depok. Data-data kuantitatif tersebut berfungsi melengkapi dan mendukung data-data kualitatif penelitian ini.

3.5 Teknik Pengumpulan Data Kualitatif

Terdapat 3 (tiga) tahap pengumpulan data yang akan dilakukan peneliti, yakni: (a) tahap memasuki lokasi penelitian, (b) tahap berada dalam lokasi penelitian dan (c) tahap pengumpulan data. Pada tahap akhir pengumpulan data, peneliti melakukan triangulasi data untuk memperoleh data yang komprehensif dan mengkonfirmasi serta menguji silangkan (*cross check*) data informasi yang diperoleh dari para informan.

Teknik pengambilan data penelitian ini bersifat *non probability sampling*, menggunakan metode *purposive* dan *snowball sampling*. Faktor yang melatarbelakangi penulis menggunakan metode ini adalah agar penggalian data dapat dilakukan secara tepat, terukur dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dimana informan kunci ditentukan berdasarkan teknik *purposive sampling* dengan menggunakan *criterion based selection*. *Criterion based selection* sebagai penentuan jumlah informan ditetapkan sendiri oleh peneliti berdasarkan

pertimbangan kepentingan data terkait yang diperlukan sesuai fokus penelitian, khususnya yang menyangkut kondisi kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok untuk sektor ekonomi kreatif.

Kriteria narasumber atau informan yang tepat menurut Neuman (2003:394-395), antara lain (a) informan benar-benar akrab dengan budaya setempat dan berada dalam posisi sebagai informan yang tepat, yang sungguh menyaksikan peristiwa penting, yang hidup dan tinggal dalam budaya setempat dan terikat rutinitas yang ada, tanpa berpikir lain, atau dengan kata lain informan yang bersangkutan secara individual memiliki pengalaman, hidup dalam budaya setempat secara dekat selama bertahun-tahun; (b) Informan yang tepat adalah individu yang baru-baru ini atau saat ini terlibat di lapangan, dapat juga individu yang pernah terlibat yang dapat merefleksikan kondisi di lapangan sehingga dapat memberikan wawasan yang bermanfaat, (d) informan tersebut bersedia meluangkan waktu dengan peneliti untuk mendalami permasalahan yang diangkat; (e) informan yang lebih akrab dengan kebiasaan masyarakat setempat, memahami atau dapat menggunakan bahasa setempat atau dengan logika yang pragmatis. Oleh sebab itu, pada penelitian ini, informan-informan terpilih dalam *purposive sampling*, sesuai kriteria-kriteria informan menurut Neuman (2003:394-395) di atas, disajikan pada subbab 3.3.1.

3.5.1 Instrumen Penelitian

Instrumen utama penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri. Dalam pelaksanaannya peneliti menggunakan alat-alat pendukung penelitian, seperti: catatan lapangan (*field note*), kamera foto dan video, alat perekam pedoman wawancara.

Pedoman wawancara adalah petunjuk yang dijadikan acuan dalam mengajukan pertanyaan dalam melakukan wawancara mendalam sesuai dengan permasalahan penelitian yang disusun. Adapun catatan lapangan adalah rekaman yang dilakukan secara tertulis yang merupakan hasil wawancara dan observasi, disusun dari berbagai catatan tertulis, foto, hasil observasi lapangan, dan rekaman (elektronik) wawancara. Alat dokumentasinya berbentuk kamera foto fisik, alat perekam suara dan lainnya.

3.5.2 Observasi

Kegiatan pengamatan didahului dengan observasi pada tempat-tempat yang terkait kapabilitas dinamik Pemerintahan Kota Depok dalam meningkatkan daya saing melalui ekonomi kreatif. Tujuan dilakukannya observasi adalah melakukan perekaman peristiwa-peristiwa di lapangan. Kegiatan observasi dilakukan untuk memotret dan mengamati kondisi fisik sarana dan prasarana Pemerintahan Kota Depok yang menunjukkan kapabilitas Pemerintah Kota Depok dalam mengembangkan daya saing sektor ekonomi kreatif, serta penunjangnya, guna melengkapi hasil data wawancara mendalam. Observasi atau pengamatan dilakukan pada obyek-obyek yang relevan pada fokus penelitian, antara lain:

- 1) Keberadaan dokumen-dokumen terkait kebijakan, prosedur dan aturan tentang pengembangan daya saing ekonomi kreatif berikut berbagai fasilitas atau sarana serta prasarana pendukungnya. Daftar dokumen-dokumen tersebut, seperti yang dipaparkan pada bagian dokumen pada sub bab sumber data (sekunder).

2) Keberadaan website layanan informasi Pemerintahan Kota Depok, dalam hal ini Disperindag Kota Depok (termasuk keberadaan *link* untuk umpan balik atau dialog interaktif antara Pemerintahan Kota Depok dengan pemangku kepentingan melalui website) untuk publik pada sektor ekonomi kreatif. Secara umum informasi bagi publik dapat diakses pada website www.depok.go.id, tetapi website khusus Disdagin Kota Depok yang menginformasikan kegiatan-kegiatan ekonomi kreatif serta data terkait tidak dapat terakses baik. Layanan media sosial Disdagin Kota Depok yang dapat diakses publik dengan baik adalah *twitter* @disdagin_depok. Begitu pula website layanan informasi publik Bappeda Kota Depok yang dapat terakses baik ada pada *twitter* @depok_bappeda dan website www.bappeda.depok.go.id. Berikutnya, layanan informasi publik DPMPTSP Kota Depok pada website www.dpmpstsp.depok.go.id juga tidak sempurna. Sekalipun website di atas dapat diakses, namun banyak pula fitur-fitur yang kosong. Sekalipun demikian layanan perizinan online Kota Depok yang dikenal sebagai sistem informasi perijinan Kota Depok (*simpok*) dengan laman www.perizinanonline.depok.go.id dapat di akses oleh publik. Tampilan aplikasi layanan online terbaru dari Pemkot Depok adalah *Depok Single Window* dengan fitur-fitur layanan yang aktif disertai berita yang termutakhirkan berkaitan perkembangan berita seputar Kota Depok dan layanan publik Pemkot Depok, juga *sifordagin* diperuntukkan khusus internal Disdagin dan aplikasi pasar rakyat tradisional *online* yang digagas dan diluncurkan tahun 2021 oleh Disdagin untuk memenuhi

kebutuhan pangan dan kebutuhan harian lainnya bagi masyarakat Depok masa pandemi covid.19.

- 3) Prosedur dan proses pengembangan daya saing sektor industri ekonomi kreatif di wilayah Kota Depok, yang dilakukan oleh Pemerintahan Kota Depok, terutama pada perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengarahan, monitoring dan evaluasi upaya pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif.
- 4) Simbol-simbol, kebiasaan, prosedur, norma-norma dalam budaya organisasi Pemerintahan Kota Depok yang melibatkan praktik birokrasinya dalam pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif. Pamflet serta banner anti korupsi dan integritas layanan terpasang pada lorong-lorong ruang antar kantor di gedung Dibaleka lantai 2 Disdagin.
- 5) Fasilitas layanan konsultasi serta pendampingan dan bimbingan teknis sektor ekonomi kreatif.
- 6) Kegiatan-kegiatan pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif yang difasilitasi atau diakomodasi Pemerintahan Kota Depok.

3.5.3 Studi Literatur dan Dokumentasi

Studi literatur dilakukan guna mendapatkan data sekunder yang mendukung data primer hasil studi lapangan. Studi literatur dilakukan dengan mengkaji berbagai literatur sesuai tema penelitian untuk mendapatkan data. Studi ini dilakukan dengan mendapatkan literatur berupa buku-buku ekonomi kreatif di Kota Depok serta Laporan Akuntabilitas Kinerja Institusi Publik (LAKIP) Kota Depok yang diterbitkan setiap tahun. Tujuan melakukan studi ini adalah untuk mencari konsep dan teori yang berkaitan dengan tema dan pokok

permasalahan penelitian sehingga dapat dijadikan dasar untuk menganalisis pokok permasalahan penelitian ini.

Teknik dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan berbagai informasi dari berbagai bahan dokumentasi. Bahan dokumentasi yang digunakan dalam penelitian ini yakni: Dokumen Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP), Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM), Rencana Strategik (renstra), Laporan Akuntabilitas Kinerja Institusi Publik (LAKIP) dari unit kerja yang menjadi situs penelitian, Peraturan Daerah, Peraturan Walikota Depok, dokumen anggaran, LAKIP Pemerintahan Kota Depok, dan dokumen lain yang terkait dengan pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif di Kota Depok, seperti yang telah disebutkan pada sumber data sekunder.

3.6 Uji Keabsahan Data

Berbagai data yang telah dikumpulkan dalam kegiatan-kegiatan diatas perlu pula untuk di uji keabsahannya. Dalam menetapkan keabsahan (*trustworthiness*) data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan dilaksanakan atas sejumlah kriteria tertentu (Moleong, 2011). Uji keabsahan data pada penelitian tentang kapabilitas Pemerintahan Daerah dalam mengembangkan daya saing kreatif di Kota Depok, mengikuti standar-standar penilaian data kualitatif, merujuk pada tulisan Sugiyono (2014:270). Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi *uji credibility* (sebagai kriteria terpenuhinya validitas internal), *transferability* (kriteria validitas eksternal), *dependability* (kriteria reliabilitas), dan *confirmability* (kriteria objektivitas).

3.6.1 Kredibilitas Data (*Credibility*)

Kredibilitas data merupakan ukuran derajat kepercayaan akan kebenaran data-data yang sudah terkumpul (Moleong, 2011). Intinya, uji kredibilitas sebagai wujud standar validitas internal. Untuk mencapai ukuran data yang kredibel, maka dilaksanakan triangulasi sumber data dan teknik atau metode. Triangulasi sumber merupakan teknik padu-silang (*cross check*) mengecek keabsahan data antara informan satu dengan informan lainnya (sumber yang berbeda).

Triangulasi sumber data dilakukan dengan teknik *snowball* yang memungkinkan pemilihan informan secara bergulir agar diperoleh data yang beragam, lengkap dan kredibel dari berbagai informan atau narasumber. Sebagai contoh, informasi Walikota dan Wakil Walikota Depok, dipadu-silangkan dengan Kepala Bappeda Kota Depok beserta jajaran pejabat bawahannya berikut para staf yang terlibat. Demikian pula informasi Kepala Disperindag Kota Depok beserta jajaran pejabat bawahannya berikut para stafnya di padu silangkan dengan berbagai informasi yang disampaikan oleh informan lainnya. Triangulasi sumber data juga dilakukan antara pihak Pemerintahan Kota Depok dengan pelaku ekonomi kreatif dengan organisasi pelaku ekonomi kreatif, dan dipadu-silangkan pula dengan pihak Komisi B DPRD Kota Depok yang membidangi ekonomi kreatif.

Triangulasi hasil wawancara dengan hasil observasi dan dengan hasil dokumentasi lapangan dilakukan dengan melakukan pemeriksaan kembali (*recheck*) hasil dari data dokumentasi yang diperoleh di lapangan, dipadu-silangkan dengan hasil observasi lapangan dan diperkaya dengan hasil wawancara mendalam dengan para informan, khususnya para informan kunci.

Triangulasi antarsumber dan antarmetode dapat menghasilkan struktur teori yang terbangun secara sistematis sesuai prosedur ilmiah, yang dapat menyaring data-data dan informasi yang tidak relevan dengan fokus penelitian kapabilitas dinamik Pemerintahan Depok untuk membangun pengembangan daya saing ekonomi kreatif. Pada akhirnya, sajian data penelitian merupakan intisari atau kesimpulan akhir yang valid serta relevan sesuai fokus penelitian dan data yang dapat diuji keabsahannya.

3.6.2 Keteralihan (*Transferability*)

Kemampuan dari keteralihan temuan penelitian sebenarnya refleksi dari ukuran validitas eksternal. Kriteria keteralihan dapat diketahui melalui seberapa besar pemahaman para pengguna data tentang topik penelitian dan mendapatkan wawasan pengetahuan dari topik penelitian tersebut. Oleh sebab itu, ukuran keteralihan merupakan masalah atau pertanyaan empiris yang memerlukan respon dari para pengguna hasil riset yang bersangkutan.

Keteralihan temuan penelitian dibangun dari pengumpulan wacana ilmiah yang mengayakan temuan penelitian yang bersangkutan, kemudian dibandingkan dengan penelitian yang relevan. Upaya untuk membangun keteralihan temua penelitian, maka penyusunan hasil penelitian mendeskripsikan konteks kapabilitas dinamik Pemerintahan Kota Depok dalam mengembangkan daya saing sektor ekonomi kreatif, faktor-faktor pengungkit kapabilitas dinamik Pemerintahan Kota Depok dari aspek orang-orang yang mampu (*able people*) dan proses organisasi yang tangkas (*agile process*) pada institusi Pemerintahan Kota Depok untuk mengembangkan daya saing sektor ekonomi kreatif dan model kapabilitas dinamik Pemerintahan Kota Depok dalam mengembangkan daya saing sektor ekonomi kreatif.

3.6.3 Kebergantungan (*Dependability*)

Pada hakikatnya, kriteria kebergantungan merefleksikan ukuran reliabilitas. Kriteria kebergantungan adalah ukuran untuk menilai mutu dari proses penelitian yang dilakukan dari pengumpulan data, pemakaian konsep-konsep, penafsiran data dan pembuatan kesimpulan hasil penelitian secara konsisten. Menurut Moleong (2006), ukuran reliabilitas terpenuhi manakala pemeriksaan dilakukan secara komprehensif mulai dari proses awal hingga hasil akhir penelitian. Konsep yang dibangun dari hasil temuan lapangan ini dikaji, dikonsultasikan dan diperiksa dengan cermat oleh para pembimbing.

3.6.4 Konfirmabilitas (*Confirmability*)

Kriteria konfirmabilitas merefleksikan ukuran objektivitas atau ukuran pembuktian kesesuaian dan kebenaran antara hasil temuan penelitian dengan data lapangan, mengukur kualitas penelitian dengan model perekaman pada proses penelurusan data maupun informasi. Upaya konfirmabilitas dijalankan dengan memastikan kecocokan antara proses pengambilan data, proses pengambilan kesimpulan sesuai tahapan-tahapan ilmiah dan mengkonfirmasi kembali para narasumber penting atau informan kunci (*key informan*) serta menganalisis kembali draft laporan hasil penelitian yang telah disusun. Oleh sebab itu, kriteria konfirmabilitas merupakan kriteria kepastian data.

3.7 Lokasi dan Situs penelitian

Penelitian yang dilakukan berlokasi di Kota Depok, dengan beberapa pertimbangan metode penelitian, teoritis dan empiris, sesuai penjelasan pada Bab I. Pertimbangan-pertimbangan tersebut yakni: *Pertama*, Kota Depok sebagai penyangga Jakarta memiliki potensi pertumbuhan ekonomi kreatif, dimana laju

pertumbuhan ekonomi kreatif adalah tertinggi diantara sektor lain. Dari data BPS Kota Depok, tahun 2013, Produk Domestik Regional Bruto Kota (PDRB) Kota Depok sebesar Rp. 23.261.048,75,- dan besarnya kontribusi dari sektor tersier (mencakup salah satunya jasa industri kreatif) sebesar Rp. 12.607.433,46,- (54,19% PDRB Kota Depok tahun 2013). Hal ini berimplikasi pada Kota Depok sebagai *sub-growth pole* megapolitan DKI Jakarta yang pertumbuhan ekonominya dapat berpengaruh pada pertumbuhan ekonomi wilayah bawahan sekitarnya serta semakin menguatkan jejaring pembangunan megapolitan untuk daerah kawasan Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi, Puncak dan Cianjur (Jabodetabekpuncur). *Kedua*, adanya kondisi keterbatasan lahan pertanian di Kota Depok. Kondisi ini menyebabkan sumber pendapatan asli daerah Kota Depok tidak dapat menggantungkan sumber pemasukannya berasal dari hasil sektor hulu (sumber daya alam, khususnya bidang pertanian) mengingat semakin banyaknya alih fungsi lahan untuk pemukiman dan ruang usaha serta lainnya. Data BPS Kota Depok 2018 ("Kota Depok dalam Angka 2018"), (2018:122) menyebutkan dalam kurun waktu 4 tahun (tahun 2013-tahun 2017) telah terjadi penurunan 47,24% jumlah lahan sawah di Kota Depok dari 362 Ha (tahun 2013) menjadi 171 Ha (tahun 2017); dimana pada tahun 2010 diprediksikan dari 53,28% total luas kawasan terbangun, hampir 45,49% akan tertutup oleh perumahan dan perkampungan. *Ketiga*, terdapat nilai tambah pembangunan infrastruktur jalan tol Cijago, yang menghubungkan wilayah penyangga selatan Jakarta dengan wilayah penyangga timur serta utara Jakarta. Kondisi tersebut cenderung mempengaruhi pertumbuhan ekonomi kreatif di Depok.

Dalam penelitian ini, situs penelitiannya berada di Kota Depok yang meliputi lapangan atau ruang: a) ruang kantor BAPPEDA Kota Depok dan para

pejabat bawahannya atau beserta para staf yang terkait, b) ruang kantor Disdagin Kota Depok beserta para pejabat bawahannya dan para staf yang terkait, c) ruang kantor DUKM Kota Depok beserta para pejabat bawahannya dan para staf yang terkait, d) ruang usaha pelaku (pengusaha atau wirausaha) ekonomi kreatif, e) ruang pimpinan dan staf organisasi pengusaha atau wirausaha ekonomi kreatif, f) fasilitas ruang *expo* pameran dagang bagi ekonomi kreatif yang disediakan Pemerintahan Kota Depok, g) fasilitas ruang bimbingan teknis, konsultasi dan pelatihan pelaku (pengusaha atau wirausaha) ekonomi kreatif yang yang disediakan Pemerintahan Kota Depok dan atau organisasi pengusaha atau wirausaha ekonomi kreatif.

3.8 Analisis Data

Analisis data menekankan pada proses memperoleh temuan dari data yang terkumpul. Alur analisis meliputi penyusunan data, penelitian data, penjelasan data, merangkakan teori dari data, penafsiran hasil data dan penyajian kepada khalayak ilmiah.

Penelitian ini menggunakan metode analisis model interaktif yang dikemukakan oleh Miles dkk (2014), agar diperoleh kajian secara komprehensif akan permasalahan kapabilitas dinamik Pemerintahan Kota Depok dalam mengembangkan ekonomi kreatif. Berdasarkan teknik analisis data, penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif. Analisis data kualitatif dilakukan secara induktif agar dapat diperoleh kategori data sehingga memperoleh kesimpulan yang sistematis, dimana proses induktif memungkinkan penemuan fenomena yang jamak yang terdapat dalam data, memungkinkan relasi peneliti dengan informan menjadi terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya, serta dapat memaparkan secara jelas dan komprehensif latar

(*setting*), sehingga memungkinkan pembuatan keputusan-keputusan dapat dilakukan.

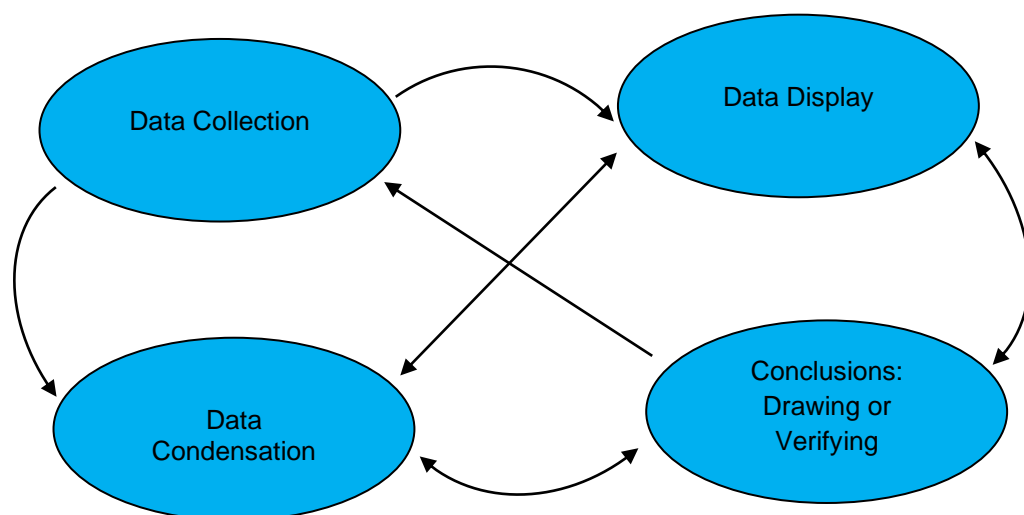
Penggunaan analisis data induktif, dapat memperoleh data tentang pengaruh bersama yang mengerucutkan hubungan-hubungan dan mengkalkulasi eksplisit nilai-nilai dalam struktur analisis (Moleong,2011:10). Analisis data mencakup pengumpulan *open-ended* data, berdasarkan dari beberapa pertanyaan umum dan membangun suatu analisis dari informasi-informasi yang diberikan oleh para partisipan. Data dianalisis sesuai tema dan perspektifnya, dimana dalam penelitian studi kasus mencakup deskripsi detail tentang latar (*setting*) atau individu-individu.

Adapun data kualitatif yang merupakan hasil wawancara dengan para informan, diolah oleh peneliti setelah peneliti mencari dan mengatur sistematis transkrip *interview*, catatan lapangan dan bahan-bahan lain (yang telah didapat) kemudian dikumpulkan bersama-sama untuk meningkatkan pemahaman peneliti terhadap suatu fenomena dan membantu peneliti mempresentasikan temuan kepada pihak lain yang berkompeten (Irawan,2006:73). Pengolahan data kualitatif memerlukan suatu sistem pengkodean (*coding system*) dan suatu sistem mekanisme penyimpanan (*storage*) dan pengaksesan (*access*) data yang mudah digunakan (Irawan,2006:75).

Sistem pengodean merupakan suatu sistem kode yang meliputi daftar kode beserta deskripsi singkatnya, yang akan digunakan sebagai data yang relevan sehingga peneliti dapat menggolong-golongkan data yang diperoleh. Berikutnya, sistem penyimpanan dan pengaksesan data mencakup perangkat keras dan perangkat lunak. Metode yang dipakai untuk mengumpulkan data dari

teknik dokumentasi yang mencakup kajian literatur mutakhir yang membahas teori tentang kapabilitas dinamik.

Teknik analisis data kualitatif berupa analisis data interaktif oleh Miles, Huberman dan Saldana (2014) menekankan pada tiga aktifitas yang sinergis. Tiga aktivitas tersebut yakni (1) kondensasi data (*data condensation*), (2) penyajian data (*data display*), dan (3) penarikan kesimpulan (*conclusion: drawing* atau *data verification*).



Gambar 3.14 Komponen Analisis Data: Model Interaktif

Sumber: Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, dan Johnny Saldana (2014)

Tahap awal dalam proses analisis data adalah pengumpulan data. Proses selanjutnya adalah tahap kondensasi data (*data condensation*). Proses kondensasi data merujuk pada proses dan perubahan (transformasi) data yang berjalan terus berkelanjutan sesudah penelitian lapangan sampai pada penyusunan laporan akhir penelitian. Kondensasi data terdiri dari rangkaian proses seleksi berupa pemusatan (*focusing*), penyederhanaan (*simplifying*),

kegiatan abstraksi (*abstracting*), dan perubahan data (*transforming data*) yang terlihat dalam hasil pengamatan catatan lapangan, transkrip *interview*, dokumen (*documents*), and bahan-bahan (bukti) empiris lainnya.

Proses ini menekankan pada pembuatan ringkasan hasil wawancara mendalam kepada para informan dan narasumber, melakukan *coding* atau memilah dan memberi kode data sesuai fokus penelitian. Sebagaimana dinyatakan Walliman (Walliman, 2011:132), bahwa reduksi data melalui *coding*, *clustering* dan meringkas, adalah langkah awal penyederhanaan, lalu mengatur data yang dipadatkan (*condensed data*) ke dalam diagram dan tabel yang menyajikan hubungan dan mengukur signifikansi relatif dari berbagai faktor. Prosedur proses reduksi dan analisis data harus berurutan dan berkelanjutan, bersifat sederhana pada tahap awal data pengumpulan, dan menjadi lebih kompleks saat penelitian berlangsung.

Tahap kedua yakni penyajian data (*data display*). Tahap ini merupakan penyajian suatu informasi yang terorganisasi dalam rangkaian data yang dipadatkan yang memungkinkan peneliti melakukan kesimpulan dan tindakan. Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk tabel, bagan atau alur yang sesuai dengan masalah dan fokus penelitian, dan lainnya yang pada akhirnya menjadi kumpulan informasi bermakna yang memungkinkan pengambilan kesimpulan yang valid, reliabel dan kredibel. Lebih lanjut, Walliman (2011:135) menyatakan, penyajian data merupakan penyajian bukti, informasi argumen yang dilakukan dengan berurutan dan tersebar.

Pengorganisasian data secara sistematis, menggunakan tampilan data dan analisis dua dimensi dengan memakai metode grafis. Penyajian data dengan tampilan data dan analisis metode grafis berguna untuk meringkas, menjelaskan,

mengeksplorasi, membandingkan, menjelaskan, memprediksi fenomena dan dapat digunakan untuk analisis satu kasus dan lintas kasus secara efektif. Oleh sebab itu, dalam penyajian data, bentuk tampilan grafis terbagi dalam dua kategori: matriks dan jaringan.

Tahap ketiga adalah tahap penarikan kesimpulan atau memverifikasi kesimpulan dimana data kualitatif diinterpretasikan dari analisis catatan pola (*noting patterns*), penjelasan, alur penyebab (*causal flows*) dan preposisi (*propositions*). Aktivitas analisis data hasil wawancara mendalam dengan paradigma interpretatif memungkinkan peneliti memahami pemikiran subyek penelitian yakni para informan, seperti Walikota dan atau Wakil Walikota, Kepala Bappeda, Kepala Disperindag, berikut para pejabat dan staf bawahannya, Pimpinan dan Staf pengurus organisasi pelaku ekonomi kreatif Kota Depok dan para pelaku ekonomi kreatif Kota Depok.

Jadi, analisa data setelah penelitian lapangan dilakukan, berfokus pada pembuatan kategori temuan sesuai dengan tema penelitian ini dengan alat bantu NVivo R1 untuk manajemen, analisis dan visualisasi data. Adapun proses-proses NVivo R1 dalam penelitian ini, antara lain:

a) Manajemen Data

Dalam tahap ini, peneliti mengkategorisasi jenis data dan menempatkan sumber data primer (dari hasil wawancara dengan 17 orang *key informan*) dan sumber data sekunder (foto-foto dokumen observasi dan video-video di atas berdasarkan klasifikasi yang dibuat di dalam NVivo. Hal ini dilakukan untuk mempermudah peneliti dalam mengenali data berdasarkan jenisnya, dan membantu peneliti dalam proses analisis berdasarkan kategori atau jenis data yang dikelompokkan dalam folder-folder tertentu.

b) Koding Data

Dalam tahap ini, peneliti melakukan aktivitas pengkodean yaitu pembacaan, pemaknaan dan menentukan tema-tema baru terhadap sumber data di dalam NVivo R1. NVivo sendiri memungkinkan untuk dilakukan beberapa cara koding: manual, *query tools*, otomatis. Pada lampiran, dicantumkan utuh proses koding data dengan perangkat NVivo R1.

21/11/2021 22:36

Code Structure

Kapabilitas Pemkot Depok terhadap Pembentukan Daya Saing Ekonomi Kreatif

21/11/2021 22:36

Hierarchical Name	Nickname	Aggregate	User Assigned Color
Code			
Codes\\able and agile			
Codes\\able and agile\\able people		Yes	None
Codes\\able and agile\\able people\\pemberdayaan		Yes	None
Codes\\able and agile\\able people\\pemberdayaan\\Adanya Partisipasi Aktif Asosiasi UMKM		No	None
Codes\\able and agile\\able people\\pemberdayaan\\Memotivasi Peningkatan UMKM		No	None
Codes\\able and agile\\able people\\pemberdayaan\\Pelatihan Seni dan Budaya		No	None
Codes\\able and agile\\able people\\pemberdayaan\\Penguatan SDM		No	None
Codes\\able and agile\\able people\\pengelolaan berkelanjutan		Yes	None
Codes\\able and agile\\able people\\pengelolaan berkelanjutan\\Pemanfaatan Platform Digital		No	None
Codes\\able and agile\\able people\\pengelolaan berkelanjutan\\Pemasaran dan Permodalan		No	None
Codes\\able and agile\\able people\\pengelolaan berkelanjutan\\Pembangunan Industri Kreatif		No	None

Gambar 3.15 Petikan Laporan Otomatis Proses Pengkodean dengan Alat NVivo R1

Sumber: Dokumen Olah Data Penelitian (2021)

Gambar 3.15 menunjukkan laporan hasil pengkodean otomatis NVivo R1, tentang struktur proses pengkodean, waktu dilaksanakannya pengolahan data dan waktu laporan.

Code Summary

**Kapabilitas Pemkot Depok terhadap Pembentukan Daya Saing
Ekonomi Kreatif**

21/11/2021 22:32

File Type	Number of Files	Number of Coding References	Number of Words Coded	Number of Paragraphs Coded	Duration Coded
Code					
Nickname:	Codes\\able and agile\\able people				
Classification:					
Aggregated:	Yes				
Document	15	89	3,958	90	
Code					
Nickname:	Codes\\able and agile\\able people\\pemberdayaan				
Classification:					
Aggregated:	Yes				
Document	10	20	702	20	

Gambar 3.16 Petikan *Code Summary*
Sumber: Dokumen Olah Data Penelitian (2021)

Gambar No. 3.16 merupakan petikan gambar *code summary* dari hasil pengkodean NVivo R1. Gambar *code summary* menunjukkan jumlah file .atau sumber data yang berbicara tentang koding tertentu, jumlah referensi atau informasi yang ditemukan terkait hal tersebut, dan jumlah paragraf yang dikoding.

Coding Summary by Code

**Kapabilitas Pemkot Depok terhadap Pembentukan Daya Saing
Ekonomi Kreatif**

21/11/2021 22:28

Aggregate	Classification	Coverage	Number Of Coding References	Reference Number	Coded By Initials	Modified On
Code						
Codes\\able and agile\\able people						
Document						
Files\\transkrip interview\\Transkrip Indra Asosiasi UKM Depok						
Yes		0,3963	6			
				1	FW	23/10/2020 14:57
menjaring UMKM berkualitas dg bekerja sama membuat UMKM juara bersama pemda jabar dan scale up UMKM dg meningkatkan pemasaran dan mutu product						
				2	FW	23/10/2020 17:32
Menjalin komunikasi dan meningkatkan senengi antara kelompok / organisasi UMKM yang ada di kota Depok dan melaksanakan bazaars berkala untuk meningkatkann pemasaran product UMKM						
				3	FW	20/11/2020 14:14
Asosiasi umkm aktif partisipasi tanpa diminta oleh dinas melibatkan diri dalam pelatihan crafts salahsatunya diD Mall, pelatihan sosmed, jasa antar						

Gambar 3.17. Petikan *Coding Summary by Code*
Sumber: Dokumen Olah Data Penelitian (2021)

Gambar 3.17 di atas merupakan laporan rangkuman dari isi koding. Dari laporan tersebut, ada isi file sebagai referensi dan inisial yang melakukan koding (FW) beserta waktu pengkodean dilakukan.

Metode analisis data interaktif Miles dkk (2014) digunakan peneliti dengan mengutamakan validitas dan realibilitas atau kebenaran data-data yang disajikan berikut penarikan kesimpulannya. Tahapan tersebut penting untuk mendeskripsikan serta menganalisis dan merangkakan model kapabilitas dinamik Pemerintahan Kota Depok untuk mengembangkan daya saing sektor ekonomi kreatif yang ada di wilayahnya.

BAB IV

GAMBARAN UMUM KOTA DEPOK

Kedudukan dan nomenklatur Kota Depok ditetapkan melalui Undang – Undang RI No. 15 tahun 1999, tentang pembentukan Kotamadya Daerah Tk. II Depok dan Kotamadya Daerah Tk. II Cilegon yang ditetapkan pada tanggal 20 April 1999 dan diresmikan tanggal 27 April 1999 . Data Disdukcapil Kota Depok tahun 2013, menunjukkan migrasi ke Depok sebesar 25.569 jiwa dan migrasi ke luar Depok 18.879 jiwa. Interpretasinya, Penduduk yang masuk ke Kota Depok lebih banyak dibandingkan penduduk yang keluar Kota Depok (diunduh pada <http://disdukcapil.depok.go.id> 24 Oktober 2018 pukul 15.26 WIB). Sejak tahun 1995, posisi DKI Jakarta sebagai wilayah penerima migran, digantikan oleh Provinsi Jawa Barat yang teerkonsentrasi di 4 wilayahnya yakni Depok, Bogor, Tangerang dan Bekasi (Emalisa,2003:6). Begitu pula hasil penelitian pada tahun 2005 menunjukkan bahwa migrasi dari DKI Jakarta ke Provinsi Jawa Barat, provinsi terbesar di banding daerah lain tanpa pengaruh ekonomi yang signifikan, tercatat 43,89 jiwa per 1000 penduduk asal (Chotib, 2007:27). Bahkan, saat ini daerah penyangga Provinsi DKI Jakarta berkembang hingga Kawasan Wisata Puncak dan Kabupaten Cianjur,. Hal ini semakin memperkuat adanya pola migrasi yang dinamis pada wilayah Kota Depok sebagai wilayah penyangga ibukota DKI Jakarta, khususnya sebagai wilayah pemukiman.

Sejak tahun 2007, Kota Depok sudah mengalami pemekaran kecamatan yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas pemerintahan dan meningkatkan layanan masyarakat untuk mengakomodasi perkembangan dan pertumbuhan Kota Depok. Oleh karena itu, berdasarkan Peraturan Daerah Kota Depok Nomor

8 Tahun 2007 tentang Pembentukan Kecamatan di Kota Depok, jumlah kecamatan berubah dari 6 Kecamatan menjadi 11 Kecamatan. Awalnya 6 kecamatan tersebut, antara lain: Beji, Sukmajaya, Pancoran Mas, Sawangan, Limo dan Cimanggis. Kemudian, dari wilayah Kecamatan Cimanggis dimekarkan menjadi Kecamatan Cimanggis dan Kecamatan Tapos (sebelumnya masuk Kabupaten Bogor). Selanjutnya, dari Kecamatan Sukmajaya dimekarkan lagi menjadi Kecamatan Sukmajaya dan Kecamatan Clodong, Kecamatan Sawangan dimekarkan menjadi Kecamatan Sawangan dan Kecamatan Bojongsari, serta Kecamatan Limo dimekarkan menjadi Kecamatan Limo dan Kecamatan Cinere. Berikut hasil pemekaran, tertuang dalam Tabel 4.1, sebagai berikut:

Tabel 4.1 Pemekaran Kecamatan di Kota Depok dan Luas Wilayah

NO	KECAMATAN	LUAS (HA)	NO	KECAMATAN	LUAS (HA)
I	BEJI	1,456	VII	CINERE	1,055
1	Beji	194	33	Cinere	366
2	Beji Timur	71	34	Gandul	264
3	Kemiri Muka	169	35	Pangkalan Jati	268
4	Pondok Cina	335	36	Pangkalan Jati Baru	158
5	Kukusan	340	VIII	CIMANGGIS	2,158
6	Tanah Baru	347	37	Cisalak Pasar	181
II	PANCORAN MAS	1,803	38	Mekarsari	385
7	Pancoran Mas	350	39	Tugu	542
8	Depok Jaya	119	40	Pasirgunung Selatan	271
9	Depok	366	41	Harjamukti	592
10	Rangkapan Jaya Baru	382	42	Curug	187
11	Rangkapan Jaya	370	IX	TAPOS	3,326
12	Mampang	217	43	Tapos	632
III	CIPAYUNG	1,145	44	Leuwinanggung	425
13	Cipayung	214	45	Sukatani	476
14	Cipayung Jaya	235	46	Sukamaju Baru	425
15	Ratujaya	305	47	Jatijajar	265
16	Bojong Pondok Terong	220	48	Cilangkap	614

NO	KECAMATAN	LUAS (HA)	NO	KECAMATAN	LUAS (HA)
17	Pondok Jaya	171	X	SAWANGAN	2,619
IV	SUKMAJAYA	1,735	50	Sawangan	329
18	Sukmajaya	333	51	Kedaung	211
19	Mekarjaya	326	52	Cinangka	343
20	Baktijaya	253	53	Sawangan Baru	276
21	Abadijaya	267	54	Pengasinan	406
22	Tirtajaya	288	55	Bedahan	586
23	Cisalak	268	56	Pasir Putih	469
V	CILODONG	1,619	XI	BOJONGSARI	1,930
24	Sukamaju	433	57	Bojongsari	206
25	Cilodong	218	58	Bojongsari Baru	197
26	Kalibaru	328	59	Pondok Petir	307
27	Kalimulya	305	60	Serua	321
28	Jatimulya	335	61	Curug	421
VI	LIMO	1,184	62	Duren Mekar	191
29	Limo	413	63	Duren Seribu	287
30	Meruyung	216	KOTA DEPOK		20.029
31	Grogol	364			
32	Krukut	191			

(Sumber: diunduh dari laman satudata. bappeda. depok.go.id/2015/08/13/gambaran-umum-kondisi-daerah-aspek-geografi-dan-demografi/ pada hari Jum'at 8 Januari 2016 pukul 09.30 WIB)

Berdasarkan data demografi pada tabel di atas menunjukkan bahwa pertumbuhan penduduk yang meningkat dari tahun 2007 – tahun 2014 dipicu oleh tingginya arus migrasi yang masuk ke Kota Depok. Kondisi ini terkait dengan citra Kota Depok yang dinilai publik sebagai kota yang memiliki lokasi strategis pada aspek jasa, perdagangan dan permukiman. Pemekaran kecamatan merupakan respon kebijakan spasial Pemkot Depok atas perkembangan laju pertumbuhan penduduk yang sangat pesat.

Pada unsur dinamik, perencanaan strategis Kota Depok yang berhubungan dengan permasalahan ekonomi kreatif, terjadi pada pemerintahan Kota Depok periode tahun 2011 – tahun 2016, yang kemudian dilanjutkan pada

pemerintahan Kota Depok periode tahun 2016 –tahun 2021. Visi pemerintahan Kota Depok periode tahun 2011 - tahun 2016 yang dijadikan sebagai tahapan kedua pembangunan jangka panjang daerah Kota Depok adalah berupa terwujudnya kota Depok yang maju dan sejahtera. Dalam visi tersebut, pengertian “maju” sangat terkait dengan maju dalam pelayanan publik. Sedangkan pengertian “sejahtera” mengandung makna Kota Depok sebagai kota yang aman, nyaman, warganya hidup makmur dan bahagia. (Sumber: Kajian Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Kota Depok Tahun 2012:IV-18). Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata sejahtera merujuk pada kata keterangan berupa aman, sentosa dan makmur serta selamat dari segala macam gangguan. (Sumber: kbbi.web.id. Diunduh pada Jum’at, 15 Januari 2016 pukul 10.43 WIB).

Berikutnya, pengertian “maju” dalam pelayanan publik pada visi pembangunan Pemerintah Kota Depok, diartikan sebagai kata yang mengandung tujuan untuk menumbuh kembangkan investasi dan merangsang percepatan pembangunan mikro maupun makro di Kota Depok. (Sumber: Kajian Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Kota Depok Tahun 2012:IV-18). Berdasarkan penjelasan di atas terdapat benang merah bahwa istilah “maju” merujuk pada kondisi kualitas yang lebih baik dari kondisi sebelumnya.

Visi Kota Depok dijabarkan melalui misi pembangunan Kota Depok pada tahun 2011 – tahun 2016. Rincian misi tersebut berupaya mewujudkan Kota Depok yang maju dan sejahtera (Sumber: Kajian Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Kota Depok Tahun 2012:IV-18), yakni:

1. Mewujudkan pelayanan publik yang profesional, berbasis teknologi informasi,

2. Mewujudkan kemandirian ekonomi masyarakat berbasis potensial lokal,
3. Mewujudkan infrastruktur dan lingkungan yang nyaman,
4. mewujudkan sumber daya manusia unggul, kreatif dan religius

Kemudian, pada periode tahun 2016-2021 Visi Kota Depok adalah Kota Depok yang unggul, nyaman dan religius, yang dijabarkan dalam Misi Kota Depok Tahun yakni:

- 1) Meningkatkan kualitas pelayanan publik yang profesional dan transparan.
- 2) Mengembangkan sumber daya manusia yang religius, kreatif serta berdaya saing.
- 3) Mengembangkan ekonomi yang mandiri, kokoh serta berkeadilan berbasis ekonomi kreatif.
- 4) Membangun infrastruktur dan ruang publik yang merata, berwawasan lingkungan serta ramah keluarga.
- 5) Meningkatkan kesadaran masyarakat dalam melaksanakan nilai-nilai agama, menjaga kerukunan antar umat beragama serta meningkatkan kesadaran hidup berbangsa dan bernegara.

4.1 Keterkaitan Aspek Demografi dan Spasial dengan Urgensi Ekonomi Kreatif Kota Depok

Kota Depok dengan luas wilayah 200,29 km² merupakan salah satu kota termuda di Provinsi Jawa Barat yang berbatasan langsung dengan DKI Jakarta. Posisi Kota Depok berada di bagian selatan DKI Jakarta.

Data aspek spasial Kota Depok juga menunjukkan bahwa pada tahun 2009, dominasi penggunaan lahan terbesar di wilayah Kota Depok, digunakan untuk pemukiman yang luasnya mencapai 95,40 Ha atau 48,57% dari luas

wilayah Kota Depok (Kajian Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Kota Depok Tahun 2012:IV-3). Pada tahun 2010 diprediksikan, dari 53,28% total luas kawasan terbangun, 45,49%-nya akan tertutup oleh perumahan dan perkampungan. Bidang jasa dan perdagangan akan menutupi 2,96%, industri 2,08%, pendidikan tinggi 1,49%, dan kawasan khusus akan menutupi 1,27% dari total luas kota. Kondisi tersebut meningkat seiring pesatnya pertumbuhan populasi Kota Depok. Data BPS Kota Depok yang dirilis pada tahun 2020 menunjukkan jumlah penduduk Kota Depok sebanyak 1.851.878 jiwa (Pemkot Depok (2021) diunduh dari “Demografi” pada <https://www.depok.go.id/demografi> Senin, 20 Desember 2021 pukul 16.21 WIB).

Hal di atas menunjukkan adanya peningkatan alih fungsi lahan yang berakibat pada berkurangnya potensi sumber daya alam sebagai elemen sektor ekonomi primer dalam struktur ekonomi Kota Depok. Disisi lain, sejak tahun 2012 muncul usaha-usaha ekonomi kreatif yang turut menyumbang PDRB Kota Depok. Oleh sebab itu, urgensi pembangunan ekonomi kreatif dijadikan salah satu kebijakan Pemkot Depok untuk memasukkannya sebagai salah satu elemen dalam pembangunan ekonomi Kota Depok.

4.2 Perkembangan Ekonomi Kreatif Kota Depok Tahun 2016 -Tahun 2020

Dari data sekunder penelitian ditemukan gambaran adanya proses pembangunan ekonomi kreatif yang dinamik. Hal ini diketahui dari peningkatan kontribusi ekonomi kreatif PDRB Kota Depok tahun 2020 sebesar 15,52% daripada tahun 2019 sebesar 15,39% (Diskominfo,2021:30). Dari penelitian Kota Depok ini menemukan bahwa perkembangan dinamik produk sektor primer Kota Depok dalam kurun waktu tahun 2016 – tahun 2020, menunjukkan jumlah yang signifikan (Tabel 4.2 Produk Domestik Regional Bruto Kota Depok atas Dasar

Harga Berlaku Konstan 2010 Tahun 2016-2021 (juta rupiah). Hal ini menunjukkan perkembangan dinamik untuk kelompok sektor ekonomi di wilayah Kota Depok.

Tabel 4.2 Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Sektor Ekonomi Kreatif Kota Depok atas Dasar Harga Konstan 2010 Tahun 2016-2020 (juta rupiah)

No	Uraian	2016	2018	2019	2020
1	Arsitektur	18,572	20,643	22,330	21,083
2	Desain Interior	1,007	1,132	1,224	1,156
3	Desain Komunikasi Visual	603	682	763	720
4	Desain Produk	3,247	3,622	3,730	3,522
5	Film, Animasi, Video	30,565	37,925	41,026	36,538
6	Fotografi	20,371	23,102	24,990	23,594
7	Kriya	1,037,185	1,112,981	1,222,388	1,205,890
8	Kuliner	3,457,941	4,139,083	4,477,465	4,415,287
9	Musik	14,604	16,662	18,300	18,053
10	Fashion	871,001	990,823	1,215,292	1,198,891
11	Aplikasi dan Game Developer	104,201	120,820	130,697	123,395
12	Penerbitan	120,844	133,940	147,107	145,121
13	Periklanan	13,390	14,883	16,099	14,338
14	Televisi dan Radio	9,818	12,244	13,244	17,266
15	Seni Pertunjukan	27,863	31,994	34,610	32,676
16	Seni Rupa	12,755	14,731	15,935	15,045
PDRB Ekonomi Kreatif		5,743,967	6,675,265	7,385,202	7,272,576

Sumber : Diskominfo Kota Depok (2021)

Dari data Tabel 4.2 di atas nampak dalam perkembangan ekonomi kreatif di tahun 2016 - tahun 2020, juga menunjukkan peningkatan dinamika perkembangannya. Hal ini ditunjukkan oleh data PDRB ekonomi kreatif Kota Depok tahun 2016 – tahun 2020, walau pada tahun 2020 menunjukkan penurunan jumlah PDRB yang diakibatkan kondisi awal mula Kota Depok terkena pandemi wabah covid-19. Kontribusi kelompok sektor ekonomi kreatif selain berperan signifikan terhadap PDRB Kota Depok, juga berperan pada

perluasan lapangan usaha (Tabel 4.3 Jumlah Tenaga Kerja Sektor Ekonomi Kreatif Tahun 2016 – Tahun 2020)

Data pada Tabel 4.3 tersebut, menunjukkan besaran kontribusi sektor ekonomi kreatif terhadap lapangan usaha. Kondisi ini mengafirmasi teori perencanaan pembangunan lokal beserta salah satu tujuannya (Leigh dan Blakely,2013). Tujuan perencanaan pembangunan ekonomi daerah tersebut adalah untuk memacu perluasan lapangan kerja daerah seperti yang dikemukakan Leigh dan Blakely (2013).

Tabel 4.3 Jumlah Tenaga Kerja per Subsektor Ekonomi Kreatif Tahun 2016 – Tahun 2020

No	Uraian	2016	2018	2019	2020
1	Arsitektur	98	109	118	111
2	Desain Interior	95	106	115	108
3	Desain Komunikasi Visual	95	106	119	112
4	Desain Produk	129	144	148	140
5	Film, Animasi, Video	901	1,007	1,089	911
6	Fotografi	1,389	1,552	1,679	1,584
7	Kriya	11,037	12,331	13,543	12,540
8	Kuliner	66,356	74,134	80,195	57,645
9	Musik	689	770	846	783
10	Fashion	21,259	23,751	26,086	24,154
11	Aplikasi dan Game Developer	1,011	1,129	1,221	1,152
12	Penerbitan	2,487	2,778	3,051	2,825
13	Periklanan	299	334	361	302
14	Televisi dan Radio	157	175	189	136
15	Seni Pertunjukkan	2,531	2,828	3,059	2,886
16	Seni Rupa	1,479	1,652	1,787	1,686
Jumlah Tenaga Kerja		110,012	122,906	133,606	107,075

Sumber : Diskominfo (2021: 33), "Analisis Ekonomi Kreatif Depok Tahun 2020".

Berikutnya, sensus ekonomi Kota Depok tahun 2018 menunjukkan terdapat 158.210 unit atau 97,4% Usaha Menengah ke Atas, dan 4178 unit (2,6%) Usaha Menengah ke Bawah. Di sisi lain dari jumlah unit usaha tersebut, ada jumlah total usaha ekonomi kreatif yang terdaftar pada Pemkot Depok tahun

2020. sebesar 42.812 unit usaha. Total jumlah usaha ekonomi kreatif tahun 2020 ini menunjukkan jumlahnya hampir lebih duapertiga dari jumlah usaha ekonomi kreatif tahun 2019. Tahun 2019 terdata ada 61.769 unit usaha ekonomi kreatif (Diskominfo Kota Depok,2021:34).

Salah satu penyebab turunnya jumlah usaha ekonomi kreatif tahun 2020 dibandingkan tahun 2019, antara lain adanya kebijakan penanggulangan pandemi covid-19 Kota Depok, sehingga dilakukan kebijakan pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat (PPKM) dengan beberapa tingkatan (Diskominfo Kota Depok, 2021:34). Pada awalnya Kota Depok diberlakukan kebijakan PPKM sampai mencapai tingkat 4 sampai bulan 23 Agustus 2020 dan kemudian menurun menjadi level 2 sejak Oktober 2021 yang mengalami lagi menjadi level 1 sejak 13 Desember 2021. Hal tersebut untuk mengurangi dampak covid-19 yang cukup besar terhadap seluruh subsektor ekonomi kreatif.

Data PDRB juga menunjukkan 3 subsektor dominan selama 4 tahun (tahun 2016 – tahun 2020) adalah kuliner, fashion dan kriya, berikut potensi sektor ekonomi kreatif lainnya khususnya subsektor *game developer* dan aplikasi yang menyumbang besar perolehan PDRB Kota Depok (Tabel 4.2). Selain itu, juga ada dalam kurun waktu tahun 2016 – tahun 2020, perkembangan ekonomi kreatif Kota Depok menunjukkan prosesual dinamik yang berkembang dan cenderung berpotensi lebih besar lagi dengan adanya perubahan bentuk pasar menuju digital era di revolusi industri 4.0 menuju 5.0.

Data UMKM yang termasuk ekonomi kreatif se-Kota Depok sampai tahun 2021 (Tabel 4.4 Pemetaan UMKM Ekonomi Kreatif Kota Depok Tahun 2021), antara lain :

Tabel 4.4 Pemetaan UMKM Ekonomi Kreatif Kota Depok Tahun 2021

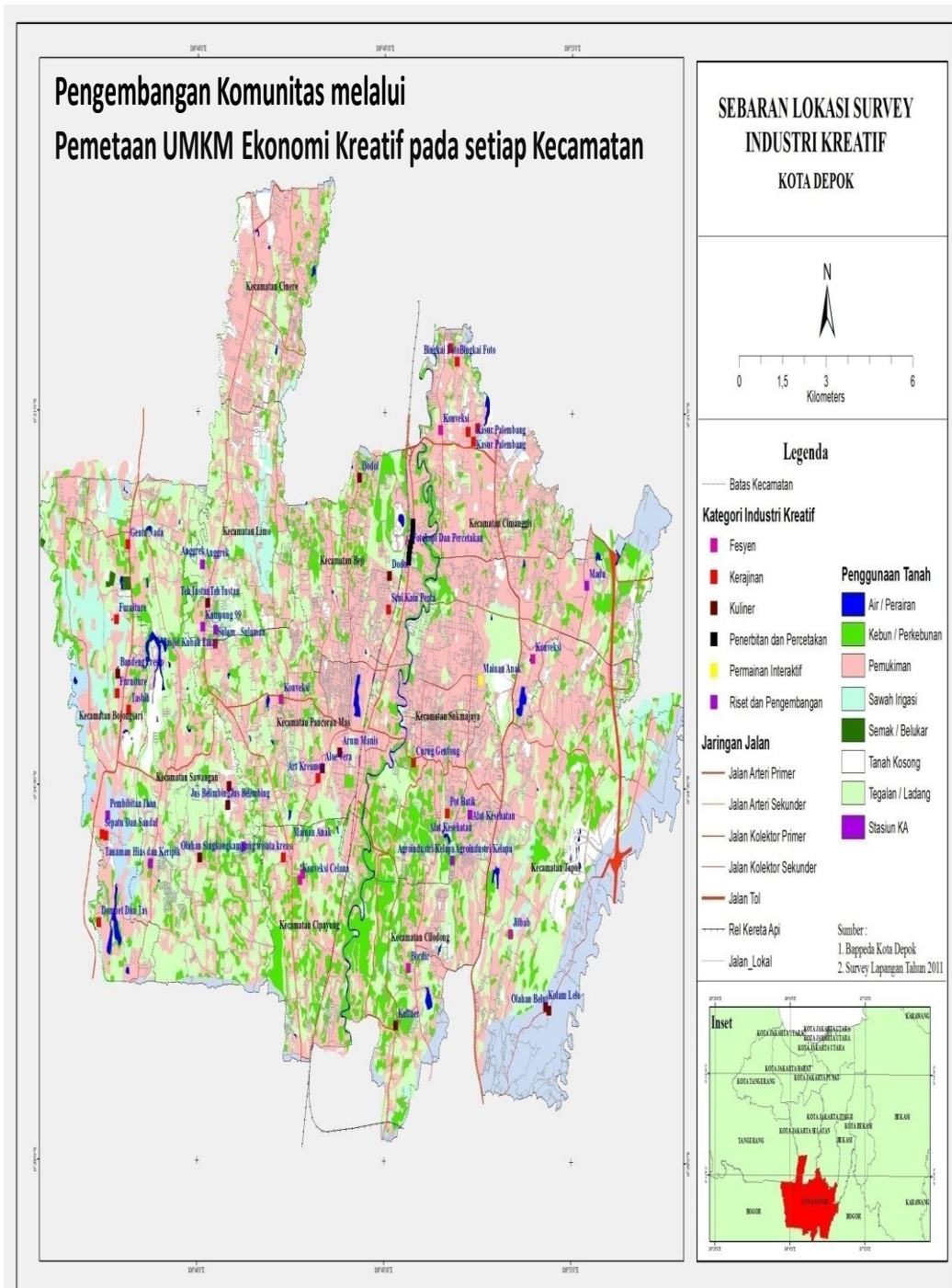
No	Sektor Ekonomi Kreatif	Tahun					Total UMKM
		2017	2018	2019	2020	2021	
1	Kuliner	1231	679	205	239	972	
2	Fashion	193	64	23	24	169	
3	Kriya	346	66	11	16	31	
4	Fotografi	2	0	0	0	5	
5	Video	1	0	0	0	5	
6	Seni Tari	31	16	4	6	39	
7	Radio					1	
UMKM Terdaftar		1640	787	252	319	2611	5609*

Sumber : Bappeda (2021)

NB: * Jumlah UMKM terdaftar meliputi sektor jasa perdagangan dan ekonomi kreatif.

Dari data di atas juga menunjukkan, dari 16 subsektor ekonomi kreatif, ada beberapa subsektor ekonomi kreatif yang tidak masuk dalam klasifikasi UMKM di atas, jadi subsektor-subsektor tersebut termasuk dalam klasifikasi perusahaan dan atau industri.

Adapun peta sebaran pengembangan komunitas melalui usaha mikro, kecil dan menengah yang mencakup pula sektor ekonomi kreatif di Kota Depok belum ada data terbaru dari Pemkot Depok. Oleh sebab itu, paparan peta sebaran UMKM ekonomi kreatif berikut mengikuti data tahun 2015 (Gambar 4.1 Sebaran UMKM Ekonomi Kreatif Per Kecamatan Tahun 2015).



Gambar 4.1 Sebaran UMKM Ekonomi Kreatif Per Kecamatan Tahun 2015 (Sumber: Bappeda Kota Depok, 2015)

Dari Gambar 4.1 di atas, menunjukkan sebaran usaha ekonomi kreatif pada beberapa kecamatan di Kota Depok antara lain:

- (1) Kecamatan Tapos sebagai wilayah pemekaran Kota Depok yang baru, masih tidak begitu banyak sebaran ekonomi kreatif, tetapi sudah ada UMKM ekonomi kreatif bidang fashion dan kuliner.
- (2) Kecamatan Cimanggis sebagai induk pemekaran Kecamatan Tapos Kota Depok memiliki sebaran ekonomi kreatif bidang fashion dan riset pengembangan.
- (3) Kecamatan Cipayung memiliki beberapa tempat wisata, tetapi masih tidak begitu banyak sebaran ekonomi kreatif. Wilayah ini sudah ada UMKM ekonomi kreatif bidang fashion, kerajinan dan riset pengembangan.
- (4) Kecamatan Cilodong memiliki ekonomi kreatif. bidang fashion, kuliner, dan riset pengembangan agroindustri kelapa dan alat kesehatan
- (5) Kecamatan Bojongsari memiliki industri ekonomi kreatif 7 UMKM bidang kerajinan, 1 riset pengembangan pembibitan ikan dan 1 kuliner.
- (6) Kecamatan Cinere tidak terdapat usaha ekonomi kreatif.
- (7) Kecamatan Limo memiliki industri ekonomi kreatif bidang riset pengembangan ada 3 dan 1 kuliner.
- (8) Kecamatan Sawangan memiliki industri ekonomi kreatif bidang riset pengembangan ada 1 dan 3 kuliner

Adanya ekonomi kreatif di seluruh kecamatan Kota Depok, selain Kecamatan Cinere, menjadi latar belakang Pemerintah Kota Depok mendorong terbentuknya Asosiasi Industri Kreatif Kota Depok (AIKD). AIKD adalah organisasi yang beranggotakan pelaku usaha yang tergolong dalam ekonomi kreatif, bertujuan memajukan ekonomi kreatif di Depok sehingga memiliki implikasi positif bagi pembangunan Kota Depok dan kesejahteraan masyarakat Kota Depok. AIKD

terbentuk pada tahun 2012 sebagai wujud *political will* Pemerintah Kota Depok, khususnya Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Depok (Disdagin Kota Depok). Disdagin Kota Depok yang berinisiatif mengumpulkan 15 pelaku industri, terutama subsektor ekonomi kreatif. Sejak tahun 2013 telah dilaksanakan beberapa kegiatan AIKD guna mendorong dan membuka akses ruang bagi ekonomi kreatif untuk melakukan inovasi dan kreasi, juga wadah bagi ekonomi kreatif untuk berpromosi dan melakukan pengembangan usaha sekaligus memberdayakan ekonomi kreatif melalui program kerjasama dengan pemerintah, akademik, dan kalangan bisnis lainnya. Kegiatan yang dilaksanakan pada tahun 2013, antara lain pelatihan SMS *blast*, pelatihan meningkatkan penjualan dengan *Phartenon Strategy* oleh Valentino Dinsi, *Business Coaching* oleh Sahmullah Rivki, pengurusan kolektif merk dan sertifikasi halal, pameran instansi pemerintah, sekolah, dan swasta, pembuatan situs www.depokbagus.com dan Festival Ekonomi kreatif. (Sumber: Disperindag Kota Depok, 2015)

4.3 Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif Kota Depok

Lingkungan yang dinamis, pergerakannya tidak dapat diprediksi dipengaruhi oleh globalisasi di hampir tiga dekade terakhir. Globalisasi merupakan fenomena menyatunya berbagai aspek kehidupan manusia tanpa mengenal batas fisik teritorial dan sosial ekonomi, yang distimulasi *triple "T" revolution*, baik perkembangan pesat teknologi komunikasi serta informasi, transportasi dan perdagangan bebas (*free-trading*) (Amin,2010:4). Perdagangan bebas antarregional, bahkan antarnegara yang dipengaruhi oleh arus globalisasi, juga berdampak di kawasan ASEAN. Sejak 1 Januari 2016, ASEAN membentuk dan mengimplementasikan tatanan Masyarakat Ekonomi ASEAN (ASEAN

Economic Community) sebagai jalan untuk membentuk ASEAN Community 2020. Konsekwensi terbentuknya MEA bagi semua negara yang masuk dalam organisasi ASEAN termasuk Indonesia, adalah melakukan transformasi kawasan ASEAN menjadi kawasan terbuka bagi aliran perdagangan, jasa, tenaga kerja terampil dan investasi antarnegara-negara ASEAN. Transformasi kawasan ASEAN yang dilakukan untuk mencapai kawasan yang stabil ekonomi dan keamanannya, berdaya saing tinggi dengan tingkat pembangunan ekonomi yang sama di kawasan.

Kapabilitas Pemerintahan Kota Depok untuk membangun daerahnya salah satunya melalui sektor ekonomi kreatif, dilaksanakan terkait dengan kebijakan inovasi daerah menurut Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014, pasal 9 ayat 1, tentang adanya urusan Pemerintahan konkuren yang menjadi pijakan pelaksanaan otonomi daerah Kota Depok. Upaya pembangunan daerah tersebut bertujuan agar ada peningkatan daya saing Kota Depok sebagai kota penyangga DKI Jakarta, berlandaskan Undang-undang RI No. 23 Tahun 2014 pasal 9 ayat 4 dan bab X pasal 258.

Undang-undang RI No. 23 Tahun 2014 pasal 9 ayat 4 terkait urusan Pemerintahan konkuren sebagai dasar untuk implementasi otonomi daerah, terutama untuk pembangunan daerah sesuai karakteristik daerah masing-masing, dalam hal ini Kota Depok. Undang-undang RI No. 23 Tahun 2014 pasal 258, menetapkan dalam hal pembangunan yang dilakukan oleh Daerah, bertujuan untuk peningkatan dan pemerataan pendapatan masyarakat, kesempatan kerja, lapangan berusaha, meningkatkan akses dan kualitas pelayanan publik dan daya saing Daerah.

Oleh sebab itu, daerah menggunakan kewenangan otonomi yang diberikan negara melalui Undang-Undang No. 23 Tahun 2014, untuk melaksanakan upaya pembangunan daerah sesuai potensi dan kemampuan daerah. Hal tersebut dilakukan tiap-tiap daerah dengan mendayagunakan serta menghasildayakan kapabilitas daerah yang berdaya saing. Kapabilitas pemerintah daerah menjadi suatu kebutuhan untuk melaksanakan pembangunan daerah secara efektif.

Neo dan Chen (2007:80) menyatakan untuk membentuk dan menguatkan keberlanjutan kapabilitas dinamik pemerintah daerah maka perlu mengidentifikasikan kapabilitas rutin dan membentuknya menjadi kapabilitas utama pemerintah, yang nantinya akan bermuara dan berubah menjadi kapabilitas dinamik. Untuk itu, keberadaan dan peran *able people* serta *agile processes* menjadi elemen-elemen yang mendukung kinerja kapabilitas dinamik pemerintah. Hasil penelitian menunjukkan pembentukan dan pengelolaan *able people* dalam pemerintahan Kota Depok, cenderung ditekankan pada pelaku ekonomi kreatif dan asosiasi UKM serta asosiasi ekonomi kreatif Depok.

4.4 Diskursus Regulasi Sektor Ekonomi Kreatif Tingkat Nasional dan Kota Depok

Proses pembangunan ekonomi kreatif di Depok yang mulai berjalan tahun 2012 sampai sekarang sudah melewati tiga periode rezim Pemerintah Kota Depok, (periode tahun 2011- tahun 2016, periode tahun 2016 – tahun 2021, dan tahun 2021 – sekarang berjalan). Berdasarkan hasil temuan, regulasi yang mengatur sektor ekonomi kreatif di Kota Depok masih menggunakan peraturan rezim Pemkot Depok masa Walikota Dr.Ir. H. Nur Mahmudi Ismail. Oleh sebab itu, Perda Kota Depok No.18 Tahun 2012 Tentang UMKM akan disandingkan

dengan Undang-Undang RI No. 24 Tahun 2019 tentang Ekonomi Kreatif. Walaupun tahun terbitnya undang-undang tersebut lebih muda dari tahun terbitnya perda tersebut, secara substansi akan disandingkan sehingga dapat diketahui persamaan dan perbedaan regulasi ekonomi kreatif di Kota Depok.

Tabel 4.5 Persamaan dan Perbedaan Regulasi Ekonomi Kreatif Kota Depok

Kajian Aspek Normatif	
Undang-Undang RI No. 24 Tahun 2019	Perda Kota Depok No. 18 Tahun 2012
Ruang Lingkup Pengaturan Sektor Ekonomi Kreatif	
Persamaan	
<p>Secara umum dalam pasal per pasal ada persamaan antara UU RI No. 24 Tahun 2019 dengan Perda Kota Depok No. 18 Tahun 2012 sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> Dari aspek landasan: berlandaskan Pancasila dan UUD 1945, berkeadilan, berkelanjutan serta mampu mencerminkan dan mengembangkan kearifan daerah masyarakat serta memperhatikan agama, suku dan golongan, kondisi khusus daerah, serta budaya dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Dari aspek maksud dan tujuan: Meningkatkan perekonomian Negara dan daerah serta kesejahteraan masyarakat dengan penciptaan kesempatan kerja bagi dunia usaha dan membantu menumbuhkan iklim usaha baru Dari aspek pendanaan disesuaikan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan Dari aspek infrastruktur, penyediaan infrastruktur fisik, infrastruktur teknologi dan komunikasi untuk mendukung pengembangan dan pemberdayaan ekonomi kreatif dan UMKM 	
Perbedaan	
<p>Ekonomi kreatif pengembangannya berdasarkan ide atau gagasan serta konsep inovasi dimana penopang utamanya adalah informasi dan kreativitas dimana ide dan <i>stock of knowledge</i> dari sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor produksi yang utama dalam kegiatan ekonomi</p>	<p>Pengembangan UMKM berdasarkan pasar dan permintaan pasar yang terkadang harus melibatkan sektor hulu dan hilir</p>
<p>Bidang cakupan Ekraf yaitu: aplikasi dan pengembangan permainan, rancangan, desain interior, arsitektur, komunikasi visual, periklanan, seni pertunjukan, film animasi, video, industri kreatif fotografi, kriya, kuliner, <i>fashion</i>, seni rupa, industri kreatif musik, desain produk, penerbitan serta televisi dan radio</p>	<p>Bidang cakupan UMKM: penciptaan produk dan layanan, kuliner, perdagangan, jasa, percetakan, agribisnis, kelautan, perkebunan, pertanian</p>
<p>Ekonomi kreatif dikembangkan berdasarkan inovasi dan kreativitas berupa ide dan gagasan atau penciptaan nilai berbasis pengetahuan maupun komunitas atau <i>green community</i> sebagai sumber daya terbarukan yang diharapkan dapat memberikan kontribusi ekonomi berupa peningkatan PDB, penciptaan lapangan usaha, penyerapan tenaga kerja dan</p>	<p>UMKM dikembangkan berdasarkan kebutuhan pasar dan permintaan pasar. Tidak diperlukan keahlian khusus dalam menekuni dan mengembangkan bidang ini, oleh karenanya masyarakat dapat terlibat secara langsung, dapat dijalankan oleh siapapun dan dari kalangan manapun.</p>

Perbedaan	
berdampak bagi pengembangan sektor lainnya sehingga dapat meningkatkan citra dan identitas bangsa Indonesia.	
Undang-undang ini hanya membahas ekonomi kreatif secara lebih khusus, mulai dari menciptakan ekosistem ekonomi kreatif, penciptakan kesempatan kerja baru, pengoptimalan potensi, melindungi hasil kreativitas pelaku sampai dengan mengarusutamakan ekonomi kreatif dalam rencana pembangunan nasional.	Perda ini membahas pengembangan UMKM secara lebih khusus, namun dalam Perda ini juga secara jelas membahas tentang ekonomi kreatif yaitu pada: <ul style="list-style-type: none"> a) Pasal 11e dalam hal kesempatan berusaha, yaitu melindungi usaha tertentu yang berkaitan dengan ekonomi kreatif meliputi <i>fashion</i>, kuliner, kerajinan tangan, percetakan dan teknologi informasi; b) Pasal 16b dalam hal pemasaran produk, c) Pasal 18b dalam hal pengembangan desain dan teknologi.

Sumber : Hasil Olah Data Penelitian

Jadi, Perda Kota Depok No.18 Tahun 2012 masih mampu mengakomodir pembangunan sektor ekonomi kreatif namun perlu inovasi regulasi pada Perda No.18 tahun 2012, baik pilihan dimodifikasi atau diperbarui dengan melakukan penyesuaian dengan UU No 24 tahun 2019 dalam hal:

- a) Ruang lingkup
- b) Pemberdayaan (Bab IV)

Temuan pada penelitian juga menunjukkan bahwa baik Pemkot Depok sendiri (Bappeda Kota Depok dan Dinas-Dinas terkait) dan DPRD Kota Depok serta pelaku sektor ekonomi kreatif beserta asosiasinya, menyatakan belum ada regulasi terbaru dan khusus sektor ekonomi kreatif Kota Depok. Dari pihak Bappeda Kota Depok menyatakan bahwa belum dibuatnya regulasi khusus ekonomi kreatif Kota Depok menunggu adanya kebijakan nasional terkait ekonomi kreatif, yang baru terbit tahun 2019. Walau demikian, sampai tahun 2020, upaya inovasi regulasi sektor ekonomi kreatif di Kota Depok belum menunjukkan perkembangan.

Dampak dari masih digunakannya regulasi lama untuk pengaturan sektor ekonomi kreatif Kota Depok, berimplikasi pada belum terbentuknya konstruksi kelembagaan sektor ekonomi kreatif Kota Depok. Hal ini menunjukkan adanya masalah pada *agile processes* yang berkaitan dengan regulasi, sistem, struktur dan strategi pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif. Masalah-masalah yang timbul kemudian karena belum optimalnya pengelolaan sektor ekonomi kreatif yang berkelanjutan di Kota Depok, berakar pada masalah belum kokohnya regulasi sektor ekonomi kreatif, sebagai landasan berpikir dan bekerjanya sistem pembangunan ekonomi kreatif terpadu di Kota Depok. Pentingnya kebijakan dan regulasi untuk terciptanya tatakelola pemerintahan dinamik, juga diafirmasi penelitian Neo dan Chen (2007:89) sesuai hasil penelitian atas pengalaman tata kelola pemerintahan di Singapura. Praktik yang dilakukan Singapura untuk mengatasi hambatan geografis sejak awal adalah melakukan pembaharuan pendekatan industrialisasi dengan mengamati dengan sungguh-sungguh pilihan kebijakan-kebijakan yang ada mencerminkan nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, dan asumsi-asumsi para pendiri Singapura yang membentuk tatakelola pemerintahan secara alamiah dan pendekatan membentuk tatakelola pemerintahan, serta bukan semata-mata mendeskripsikan kembali kebijakan-kebijakan yang ada.

Ada lima langkah besar pemerintah Singapura, saat itu, yakni membangun ekonomi, mengelola pertumbuhan populasi dan pasar tenaga kerja, membangun infrastruktur fisik, membangun system dan praktik sosial, membangun pertahanan dan keamanan. Untuk mengokohkan langkah pembangunan ekonominya, kebijakan domestik Singapura mendukung dan menyempurnakan usaha industrialisasi, sehingga mendapatkan kepercayaan

dari investor asing dengan kebijakan anggaran, pajak, dan keuangan yang bijaksana dan memprioritaskan keberlanjutan Singapura untuk jangka panjang (Neo dan Chen,2007:89). Pengalaman di negara tersebut menegaskan perlunya pembuatan regulasi yang kokoh sekaligus fleksibel terhadap perubahan lingkungan sebagai bagian dari proses tatakelola pemerintahan (*governance*). Pengalaman Singapura tersebut mengafirmasi pentingnya regulasi untuk pembangunan sektor ekonomi kreatif. Pertama, berkaitan dengan pembentukan kelembagaan yang kokoh. Farazmand (2004:2) menyatakan tatakelola pemerintahan yang kokoh diperlukan untuk menghadapi dan mengelola tantangan globalisasi melalui transformasi pemerintahan dan administrasi yang berimplikasi pada kebutuhan pemerintah untuk peningkatan kapasitas, dan inovasi kebijakan berikut manajemen yang terkandung dalam tata kelola dan proses administrasi publik termasuk struktur, dan nilai-nilai yang ada. Oleh sebab itu, kelembagaan yang kokoh diperlukan untuk menghadapi perubahan lingkungan global yang berdampak pada efektivitas tatakelola pemerintahan. Jika disandingkan dengan penelitian Kota Depok ini, maka terlihat bahwa belum tampaknya upaya inovasi regulasi untuk sektor ekonomi kreatif berdampak pada kecenderungan belum terlihatnya proses pembentukan kelembagaan sektor ekonomi kreatif di Kota Depok. Kondisi tersebut cenderung memperlihatkan belum terbangun kokoh pemerintahan di Kota Depok untuk mendukung peningkatan daya saing sektor ekonomi kreatif.

Kedua, adanya regulasi memberikan kepastian arah pembangunan yang menggunakan bahan daerah untuk kepentingan kesejahteraan daerah dan berdampak secara nasional. Permasalahan kasus regulasi yang tidak tertata baik, maupun bahayanya terlalu banyak regulasi daerah yang tidak efisien di

Indonesia juga disampaikan oleh Rahman (2004:279) tentang masalah parah yang menghinggapi kondisi terlalu banyaknya regulasi layanan publik yang justru membelenggu gerak pertumbuhan ekonomi dan pembangunan ekonomi di daerah. Temuan Rahman (2004:279) menjelaskan adanya hubungan regulasi yang tidak tertata dan banyaknya regulasi tingkat daerah bagi layanan publik di Indonesia dengan adanya pungutan retribusi yang kontraproduktif terhadap pembangunan daerah itu sendiri dan pembangunan nasional pada umumnya. Retribusi daerah dikenakan dalam berbagai wujud variasi dan ada ketidakjelasan otoritas terkait pengenaan regulasi yang berimbas pada munculnya berbagai retribusi daerah di sektor produksi, jasa, dan perdagangan. Selama ini efek buruk dari pengenaan retribusi pada pengembangan usaha kecil dianggap jauh lebih mudah ditangani daripada menangani situasinya. Untuk itu, perlu inovasi tata kelola dan mekanisme baru di tingkat daerah yang memfasilitasi dialog publik-swasta dan lobi tentang isu-isu ini, serta perlu didukung oleh tuntutan politik yang kuat dari pusat untuk reformasi. Rahman (2004:274) menyebutkan, dalam beberapa tahun terakhir, koalisi kepentingan yang kuat antara pemerintah dan masyarakat sipil untuk mengurangi pungutan retribusi telah muncul, sebagaimana tercermin dalam komitmen Pemerintah Republik Indonesia untuk perubahan kebijakan dan program-program tersebut. Lebih lanjut, Rahman (2004:279) juga mengemukakan terbitnya beberapa peraturan negara di Indonesia, bertujuan untuk mengurangi pungutan pada bisnis secara signifikan, mendorong perusahaan besar untuk membantu UMKM dan menuntut adanya fitur perusahaan padat modal dan perusahaan berbasis ekstraksi di pulau-pulau terluar untuk membantu pengembangan usaha kecil atau mikro daerah.

Ketiga, regulasi sebagai salah satu perwujudan implementasi kebijakan, menjadi dasar rujukan perubahan dalam pendekatan *dynamic governance* untuk pencapaian tujuan pembangunan jangka panjang melalui kapabilitas dinamik. Hal ini dinyatakan oleh Neo dan Chen (2007:190) bahwa salah satu kunci sukses Singapura adalah kebijakan dieksekusi dan sungguh-sungguh diimplementasikan. Pilihan-pilihan kebijakan dibuat, dievaluasi dan dirancang dengan implementasi sebagai pendorong utama, dimana kebijakan dikembangkan dan dirancang secara holistik untuk memastikan tujuan-tujuan jangka panjang tercapai meskipun melalui beberapa fase implementasi kebijakan. Dari pengalaman Singapura tersebut, terlihat bahwa regulasi yang dihasilkan oleh Pemerintahan Singapura, berasal dari kebijakan yang dibuat, dievaluasi dan dirancang dalam mekanisme berbagai tujuan-tujuan jangka panjang dapat dipertemukan sehingga ada integrasi tujuan jangka panjang, yang pencapaiannya melalui beberapa tahapan. Jika disandingkan dengan penelitian Kota Depok, maka belum adanya regulasi khusus sektor ekonomi kreatif tingkat daerah untuk Kota Depok, cenderung menampakkan: (a) belum terdesainnya rancangan kebijakan, berikut belum nampaknya hasil evaluasi terhadap kebijakan sektor ekonomi kreatif nasional yang berimplikasi pada regulasi sektor ekonomi kreatif tingkat daerah, khususnya di Kota Depok; (b) belum sinkronnya regulasi sektor ekonomi kreatif tingkat daerah Kota Depok terhadap tujuan-tujuan pembangunan jangka panjang nasional, berikut belum nampaknya operasionalisasi visi dan misi pembangunan ekonomi kreatif tingkat nasional yang dapat diimplementasikan ke tingkat daerah atau daerah. Oleh sebab itu, regulasi khusus sektor ekonomi kreatif belum terbit sehingga berdampak pada belum terbentuknya kerangka kelembagaan bagi pengembangan sektor ekonomi kreatif.

BAB V

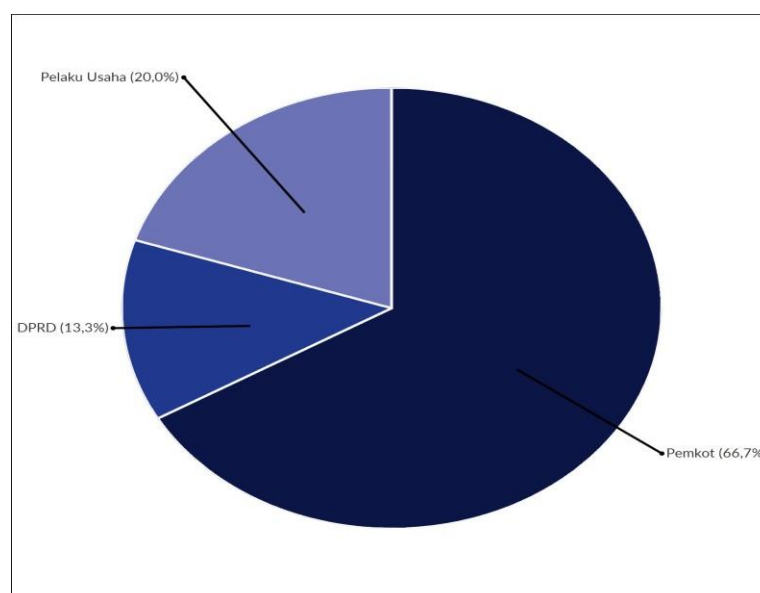
TEMUAN HASIL PENELITIAN

5.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Pada bab ini, diuraikan data-data temuan lapangan penelitian mengenai kapabilitas dinamik Pemerintahan Kota Depok dalam mengembangkan daya saing industri ekonomi kreatif untuk menjawab 3 (tiga) pertanyaan penelitian, antara lain, pertama, kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok saat ini yang terkait upaya pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif, baik dari aspek kapabilitas berpikir ke depan (*think ahead*), kapabilitas berpikir ulang (*thinking again*), dan kapabilitas berpikir lintas (*thinking across*). Kedua, kapabilitas dinamik Pemerintahan Kota Depok dalam mengembangkan daya saing ekonomi kreatif di wilayah Depok, ditinjau dari sumber daya manusia yang cakap (*able people*), serta proses tangkas (*agile process*) Pemerintahan Kota Depok serta karakteristik budaya organisasi Pemerintah Kota Depok. Kerangka pemikiran yang menjadi wawasan penelitian ini merujuk pada wacana kerangka pemerintahan dinamik yang digagas oleh Neo dan Chen (2007). Ketiga, menggali model pengembangan kapabilitas pemerintahan Kota Depok saat ini sekaligus merekomendasi model kapabilitas dinamik Pemerintah Kota Depok untuk mengembangkan daya saing industri ekonomi kreatif. Model eksisting dibahas pada subbab analisa, dan rekomendasi model dibahas pada Bab VI Pembahasan.

Dalam penelitian ini, telah dilakukan sejumlah wawancara terhadap berbagai elemen yang berhubungan dengan pembangunan dan pengembangan ekonomi kreatif. Wawancara ini dilakukan kepada sejumlah narasumber, yaitu

dari pemerintahan, anggota DPRD, dan para pelaku usaha (ekonomi kreatif). Sebagian besar narasumber yaitu para kepala seksi dan kepala bidang dalam lingkup Pemkot Depok. Pertimbangannya yaitu fokus penelitian terhadap tata kelola pemerintahan dinamik di Pemkot Depok dan para narasumber ini adalah elemen yang berhubungan langsung dengan perencanaan dan pelaksanaan kebijakan terkait ekonomi kreatif di Kota Depok. Grafik berikut menampilkan persentasi perbandingan jumlah narasumber yang diwawancarai dalam penelitian ini.

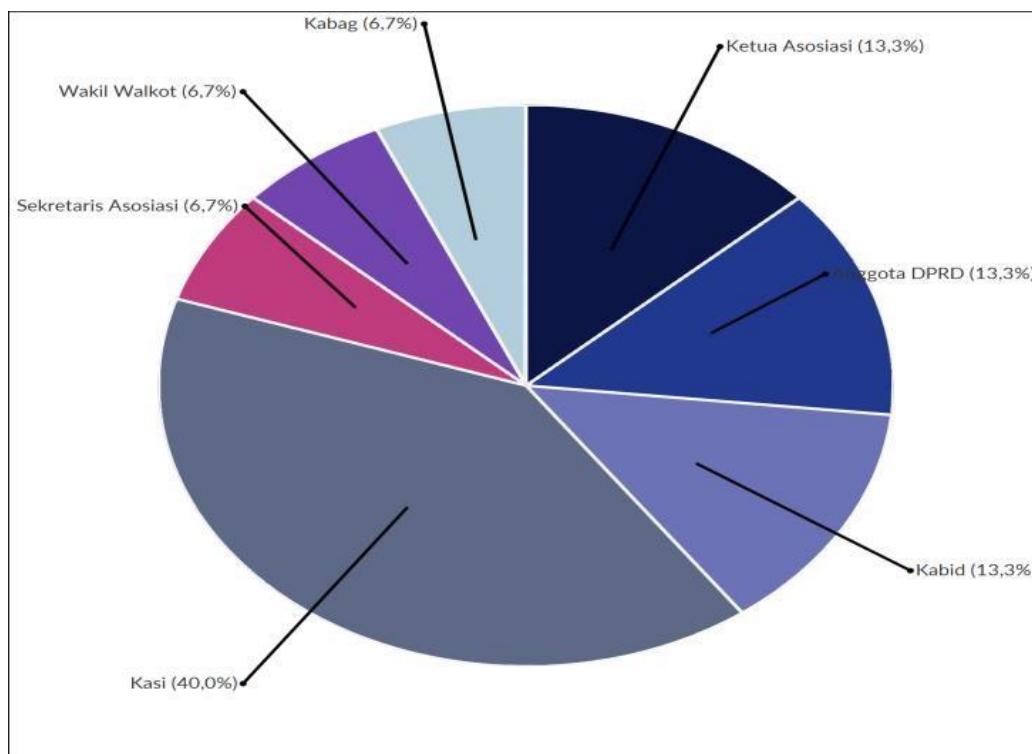


Grafik 5.1. Perbandingan Jumlah Narasumber Berdasarkan Asal Institusi

Sumber: Hasil Olah Data

Grafik 5.1 di atas menunjukkan bahwa walaupun salah satu variabel yang diukur yaitu terkait ekonomi kreatif, namun yang menjadi fokus dalam penelitian ini yaitu unsur birokrat dalam lingkup pemerintah kota Depok. Hal ini berkaitan dengan indikator kapabilitas dinamik dalam *dynamic governance* yang menjadi obyek kajian. Total narasumber dari Pemkot Depok sebanyak 66,7%, Pelaku Usaha sebanyak 20%, dan anggota DPRD sebanyak 13,3%. Secara lebih spesifik

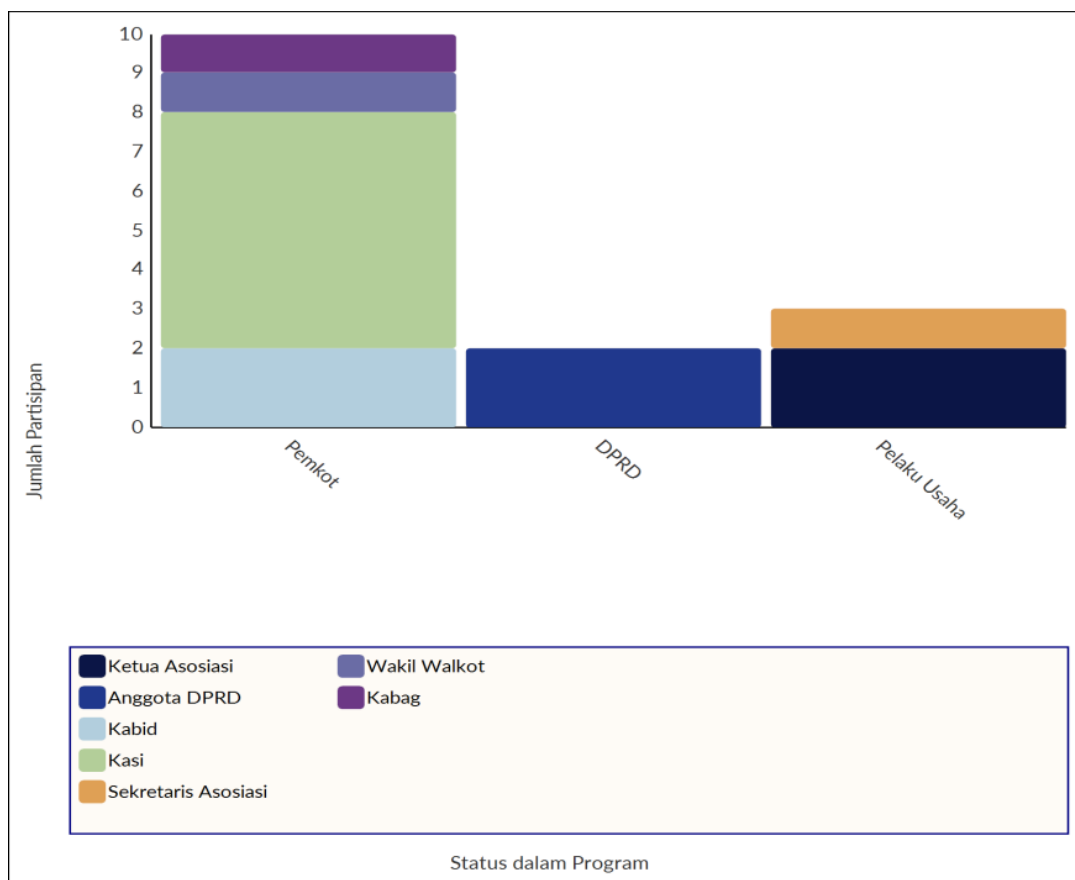
gambar berikut akan menampilkan perbandingan persentase jumlah narasumber berdasarkan jabatan.



Grafik 5.2. Perbandingan Jumlah Narasumber Berdasarkan Status Jabatan

Sumber: Hasil Olah Data

Grafik 5.2 di atas menampilkan bahwa dari persentase narasumber Kepala Seksi sebanyak 40%, Kepala Bidang sebanyak 13,3%, Kepala Bagian 6,7%, Ketua Asosiasi UMKM dan Ekonomi kreatif sebanyak 13,3%, Anggota DPRD sebanyak 13,3%. Sebagaimana yang juga disampaikan pada penjelasan gambar sebelumnya, gambar diagram di atas mempertegas bahwa fokus pada birokrat pelaksana kebijakan terkait pengembangan ekonomi kreatif menjadi hal yang diperhatikan dalam pemilihan narasumber. Hasil olahan data dari dua tampilan diagram di atas dapat dirangkum dalam grafik berikut.



Grafik 5.3. Jumlah Partisipan Berdasarkan Asal Institusi dan Status Jabatan

Sumber: Hasil Olah Data

Sebagai rangkuman dapat dilihat secara asal institusi, narasumber dari Pemkot menjadi *interviewee* yang paling banyak dengan para Kepala Seksi yang paling banyak menjadi narasumber.

Lalu, terkait terminologi dominan yang relevan dan paling sering muncul dalam wawancara yaitu secara berurutan: kreatif, industri, ekonomi, usaha, pemerintah, pelatihan, pengembangan, produk, program, sektor. Gambar berikut akan menunjukkan tampilan *wordcloud* dari sepuluh terminologi yang paling sering disebut/muncul dalam wawancara yang dilakukan.



Gambar 5.1 Terminologi Dominan Yang Relevan dan Paling Sering Muncul dalam Wawancara

Sumber: Hasil Olah Data

Dari tampilan gambar 5.1 di atas dapat dilihat bahwa term “kreatif”, “industri”, dan “ekonomi” menempati tiga teratas terkait terminologi yang paling sering muncul. Hal ini menunjukkan bahwa fokus pembahasan dalam wawancara sudah sesuai dengan salah satu variabel yang mau diuji yaitu terkait pengembangan ekonomi kreatif. Berbicara tentang industri berarti berhubungan dengan aktivitas ekonomi. Keberadaan ketiga term ini sebagai term dominan menunjukkan keselarasan antara tema yang diangkat dengan isi pembahasan yang disampaikan responden/narasumber dalam wawancara. Namun, masih ada mispersepsi terkait penerapan yang dilakukan di Depok merupakan ekonomi kreatif atau industri kreatif. Dalam wawancara dengan Bapak Jumali selaku Kabid Pembangunan Bappeda Pemkot Depok dikatakan bahwa yang dijalankan di Depok yaitu ekonomi kreatif. Berikut ungkapan yang disampaikan Bapak Jumali, dalam wawancara tanggal 3 Januari 2020:

“Jadi saya sudah luruskan tidak bisa bicara lagi industri karena yang kita hitung pun adalah LPE nya ekonomi kreatif LP yang 16 sektor tadi itu adalah ekonomi kreatif bukan industri kreatif jadi di Depok pun melalui lembaga ekonomi kreatif tujuan dan misi yaitu melalui pengembangan ekonomi kreatif.”

Dari petikan wawancara tersebut dapat dilihat bahwa basis penggunaan terminologi ekonomi kreatif berdasarkan perhitungan LPE ekonomi kreatif yang terdiri dari enam belas sektor. Sehingga nomenklatur yang digunakan yaitu ekonomi kreatif. Hanya memang tidak ada basis yang lebih yuridis dan ilmiah terkait dasar penggunaan terminologi ini, karena praksisnya yang dijalankan Pemkot Depok lebih kepada pengembangan ekonomi kreatif.

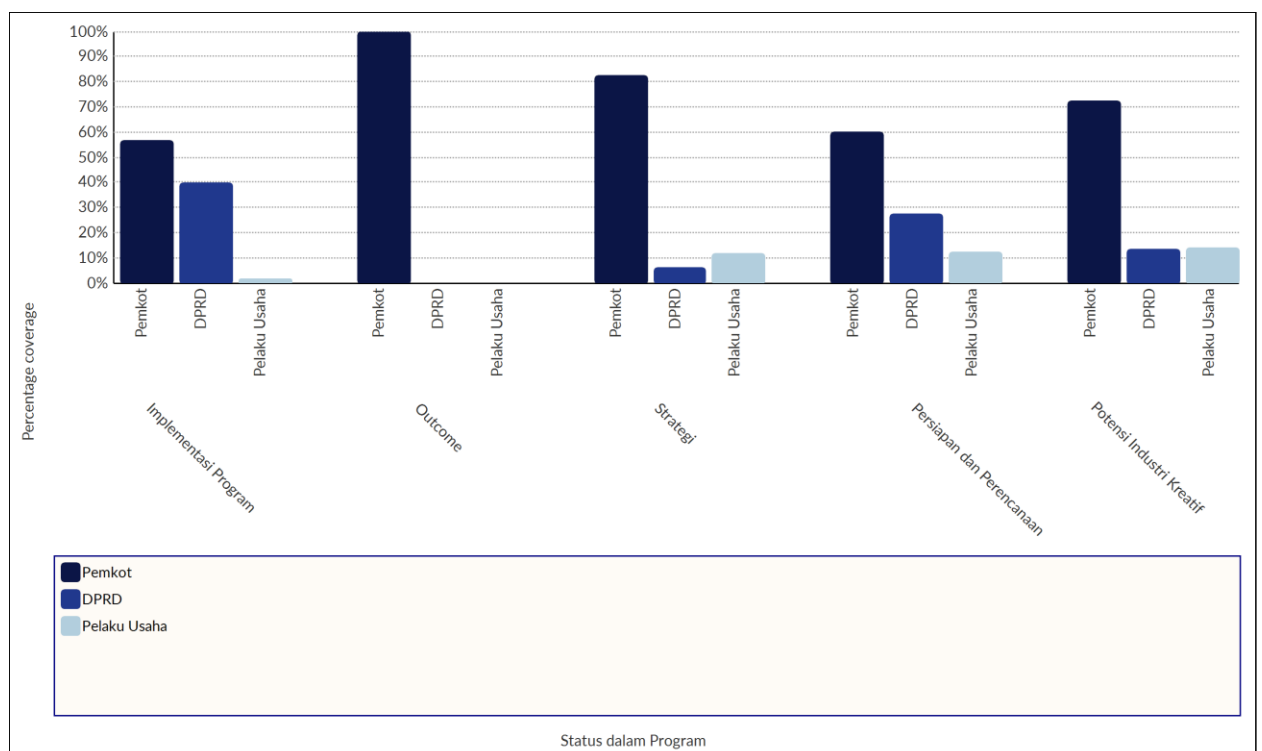
Selanjutnya olahan data dari hasil wawancara akan menjadi tolok ukur untuk melihat apakah Pemerintah Kota Depok memiliki kemampuan dalam melaksanakan tata kelola pemerintahan dinamik (*dynamic governance*) dengan pendekatan kapabilitas dinamik, terkait kapabilitas dalam berpikir ke depan, berpikir ulang, dan berpikir lintas khususnya dalam kapabilitas pemerintah kota Depok memaksimalkan keberadaan dan potensi ekonomi kreatif yang ada dalam wilayah cakupannya. Beberapa elemen kunci, seperti *able people* dan *agile process* juga akan dipaparkan. Berikut paparan dari hasil olah data.

5.1.1 Temuan Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Kota Depok Saat Ini dalam Mengelola Daya Saing Sektor Ekonomi Kreatif

Selanjutnya olahan data dari hasil wawancara akan menjadi tolok ukur untuk melihat apakah Pemerintah Kota Depok memiliki kemampuan dalam melaksanakan tata kelola pemerintahan dinamik (*dynamic governance*) dengan pendekatan kapabilitas dinamik. Dari hasil olah data, dengan bantuan *tools* NVivo, Peneliti merinci dalam tiga aspek berikut, yaitu perencanaan strategis, monitoring evaluasi dan sinergi antarlembaga. Perencanaan strategis merefleksikan tema kapabilitas berpikir ke depan (*think ahead*). Monitoring dan evaluasi merefleksikan tema kapabilitas berpikir ulang (*think again*). Sinergi antarlembaga merefleksikan tema kapabilitas berpikir lintas (*think across*).

5.1.1.1 Temuan Kapabilitas Perencanaan Strategis Saat ini dalam Mengelola Daya Saing Ekonomi Kreatif

Perencanaan strategis terkait proses berpikir ke depan (*thinking ahead*). Setiap program dan kebijakan harus diarahkan pada tujuan tertentu yang bermanfaat untuk kesejahteraan masyarakat. Dalam kajian terkait perencanaan strategis, ditemukan sejumlah isu yang diungkapkan oleh narasumber dalam wawancara yang dilakukan. Isu-isu tersebut, yaitu: persiapan dan potensi industri kreatif, persiapan dan perencanaan, strategi, implementasi dan *outcome*. Grafik 5.4 berikut menampilkan data terkait persentase isu-isu strategis yang diangkat oleh narasumber dalam tema tentang Perencanaan Strategis yang dibuat dengan olahan data wawancara menggunakan NVivo R1.



Grafik 5.4 Isu Perencanaan Strategis berdasarkan Status Narasumber

Sumber: Hasil Olah Data

Dari gambar diagram 5.5 di atas dapat dilihat bahwa narasumber dari Pemkot Depok selalu menjadi pembicara dominan pada tema-tema di dalam semua isu strategis. Dan hanya pihak Pemkot juga menjadi narasumber yang berbicara tentang *outcome*. Artinya bahwa pihak Pemkot Depok menjadikan dampak dari implementasi strategi dan perencanaan terkait industri kreatif sebagai salah satu indikator yang perlu diperhatikan dalam melihat pencapaian. Sementara itu, narasumber dari DPRD cukup menonjol pada tema implementasi program, khususnya pembicaraan tentang legislasi. Hal ini terkait salah satu fungsi DPRD yaitu legislasi.

Depok secara administratif berada dalam daerah Provinsi Jawa Barat, namun juga secara geografis sangat dekat dengan Jakarta. Hal ini menjadi potensi tersendiri untuk industri kreatif karena mudah untuk mendapatkan akses bahan baku dan juga mudah dalam distribusi dan pemasaran kalau mengingat keberadaan Jakarta sebagai kota dengan pusat perekonomian dan industri. Dalam wawancara dengan Pak Nandayudha selaku Kepala Seksi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Depok, disampaikan bahwa perkembangan industri kreatif Kota Depok mengarah pada tiga sektor. Hal ini dijelaskan oleh Pak Nandayudha pada 8 Januari 2020 bahwa:

“... perkembangan industri kreatif mengarah ke tiga besar yaitu *fashion*, IT dan perangkat lunak, kuliner.”

Pemerintah Kota Depok sendiri selalu melakukan sejumlah persiapan dan perencanaan terkait pemanfaatan potensi industri kreatif di Kota Depok. Pak Jumali selaku Kabid Program Pembangunan Bappeda Kota Depok dalam wawancara menyampaikan bahwa dari instansinya, yang dilakukan yaitu perencanaan kebijakan, juga melalui rancangan pelatihan yang dibahas dalam kegiatan monitoring dan evaluasi (*monev*). Bahkan Bappeda Kota Depok sendiri

sudah punya SOP terkait alur perencanaan pembangunan dan pengembangan ekonomi kreatif. Hal ini dijelaskan Pak Jumali dalam wawancara pada 3 Januari 2020 bahwa:

“Kita punya alur perencanaan bu, sudah ada SOP nya. Untuk perencanaan tahunan kita mempunyai SOP.”

Ruang kerja, dokumen kerja dan narasumber Bidang Ekonomi dan Pemberdayaan Masyarakat Bappeda Kota Depok terdokumentasi pada Gambar 5.2.



Gambar 5.2. Ruang Kerja dan Narasumber Ekonomi dan Pemberdayaan Masyarakat BAPPEDA Depok

Sumber: Dokumen Olah Data

Pada Gambar 5.2 tersebut, narasumber menerangkan proses perencanaan pembangunan ekonomi yang dilakukan oleh Pemkot Depok, dalam hal ini fungsinya dilakukan oleh Bappeda Kota Depok. Narasumber juga menjelaskan bahwa walau ekonomi kreatif tidak secara khusus muncul dalam ranah perencanaan pembangunan ekonomi Kota Depok, tetapi program-program yang berkenaan dengan pengembangan daya saing Kota Depok sudah diwadahi dari rencana-rencana program Dinas-Dinas terkait sektor ekonomi kreatif, antara

lain Disdagin dan DKUM Kota Depok. Sebelum melakukan perencanaan pembangunan ekonomi, Pemerintah Kota Depok terlebih dahulu membuat kajian-kajian sektoral, misalnya kajian kluster ekonomi. Dalam proses perancangan program ini, pun pihak Bappeda melibatkan institusi akademik seperti Universitas Indonesia dan Gunadarma.

Lalu dalam wawancara dengan Ibu Nilna selaku Kepala Seksi dalam Disdagin Kota Depok menyampaikan bahwa strategi persiapan dan perencanaan juga mencakup pelatihan dan pembinaan para pelaku industri kreatif, pembentukan kluster sentra industri dan pelatihan olahan produk lokal. Menurut Ibu Nilna, tujuan berbagai pelatihan dibuat yaitu untuk mewujudkan kemandirian ekonomi, perdagangan dan perindustrian. Dalam wawancara 8 Januari 2020 dengan Ibu Euis selaku Kepala Seksi dan Promosi Perdagangan Luar Negeri Disdagin Kota Depok mengatakan bahwa:

“Promosi kreatif yang diakomodir meliputi fashion, kuliner dan craft dalam Dinas Perindustrian dan Perdagangan. Pada bidang fotografer terdapat pada Dinas Infokom. Promosi yang dilakukan melalui pameran, baik skala lokal, nasional dan internasional yang bersifat mandiri.”

Perencanaan juga termasuk rancangan promosi, di antaranya pameran baik dalam skala lokal, nasional, dan internasional. Sebelum kegiatan promosi dilakukan, terlebih dahulu dibuat pelatihan *e-commerce* tentang pengetahuan bagaimana mempromosikan di *platform digital* dan juga fisik (*online dan offline*). Pelatihan *e-commerce* merupakan kerja sama Pemerintah Kota Depok dengan Universitas Pancasila. Strategi persiapan dan perencanaan ini pun diungkapkan oleh Pak Pradi selaku Wakil Wali Kota Depok pada wawancara 11 Januari 2020:

“Dari aspek SDM di Kota Depok sangat banyak komunitas kreatif misalnya kuliner, *fashion*, *craft*, IT, fotografi, juga lainnya. Berikutnya, program pembinaan dan pengembangan daya saingnya diarahkan sesuai

dengan potensi yang dimiliki Kota Depok. Dan kemudian ada fasilitas industri kreatif, bentuknya sertifikat Halal, HKI, SNI, juga pameran.”

Dalam wawancara tersebut disampaikan bahwa Pemkot Depok telah melaksanakan pembangunan industri kreatif melalui asosiasi dan komunitas kreatif, sentra industri kuliner di Kelurahan Pondok Petir Kecamatan Bojongsari, dan tiga sentra industri konveksi yaitu Griya Pameran, Rumah Kemasan dan Balai Kreatif di Kecamatan Cipayung. Adapun, mewakili pihak DPRD, wawancara dilakukan kepada Pak Ade Supriyatna, ST., selaku anggota Komisi B DPRD Kota Depok. Dalam wawancara disampaikan bahwa sebagai lembaga legislasi, DPRD sudah membuat legislasi terkait UMKM dan belum spesifik kepada industri kreatif. Peran DPRD selama ini lebih terkait menyetujui usulan dan rancangan anggaran dari Pemkot Depok untuk pembangunan dan pengembangan industri kreatif. Dalam wawancara dengan Pak Ade Supriyatna, ST selaku anggota Komisi B DPRD Kota Depok pada 7 Januari 2020 disampaikan bahwa :

“Kalau DPRD lebih ke bagian anggaran, karena mempunyai hak menyetujui anggaran kegiatan bersama industri kreatif dengan pemerintah kota. Jika terkait regulasi nanti saya akan cek lagi. Anggaran merupakan pengajuan dari pemerintah dan dibahas bersama DPRD yang mempunyai partner Perdagin dan BKUM yang akan membahas renja. Sebelum masing-masing dinas mengajukan anggaran ke TAPD (Tim Anggaran Pemerintah Daerah), akan dibahas dulu oleh komisi terkait. Pada setiap komisi akan ditajamkan untuk program dan kegiatan industri kreatif. Komunitas juga melakukan hearing bersama DPRD terkait aspirasi mereka dengan DPRD terkait program dan kegiatan...”

Lalu Ibu T. Farida Rachmayanti dari Komisi D DPRD Kota Depok menyampaikan bahwa selama dua periode dalam Komisi B yang terkait dengan industri kreatif, peran yang dilakukan terkait strategi persiapan dan perencanaan yaitu konsolidasi dengan Disdagin dan asosiasi para pelaku usaha dalam membuat sarasehan industri kreatif. Tujuannya untuk mengetahui langsung

keluhan dan hambatan dari para pelaku usaha industri kreatif. Terkait hal tersebut Ibu T. Farida Rachmayanti dalam wawancara pada 9 Januari 2020 menyampaikan bahwa:

“Iya, kalau secara kebijakannya bukan asosiasinya, kebijakannya adalah kita meminta pemerintah mengkonsolidasikan potensi industri kreatif supaya nanti menjadi sebuah kekuatan. Kalau pemerintah itu kan tripartif, pemerintah, masyarakat dan swasta. Masyarakat kan beragam di antaranya masyarakat ekonomi, ada subnya lagi masyarakat pelaku industri kreatif agar bisa membantu capaian-capaian pembangunan maka harus di sapa, di bina, di fasilitasi, ditemukan dulu, dikumpulkan, istilahnya di konsolidasikan supaya mereka jadi satu kekuatan punya visi, berkontribusi...”

Selain itu, DPRD menjadi aktor yang menginisiasi pembentukan asosiasi industri kreatif. Dalam wawancara yang dibuat dengan perwakilan pelaku usaha, Pak Indra selaku Ketua Asosiasi UMKM Kota Depok menyampaikan bahwa dalam mendukung strategi persiapan dan perencanaan yang dibuat oleh Pemkot Depok, asosiasi UMKM Kota Depok mengambil bagian dalam pelatihan-pelatihan dan perlombaan. Selain itu, asosiasi UMKM Kota Depok juga saling bersinergi dengan asosiasi industri kreatif lainnya dalam menciptakan kualitas SDM dan strategi pengembangan industri kreatif yang unggul di Kota Depok. Dalam wawancara dengan Pak Indra selaku Ketua Asosiasi UMKM Kota Depok pada 16 Januari 2020 mengatakan bahwa :

“Menjaring UMKM berkualitas dengan bekerja sama membuat UMKM juara bersama pemda Jabar dan *scale up* UMKM dengan meningkatkan pemasaran dan mutu produk. Menjalin komunikasi dan meningkatkan senergi antara kelompok juga organisasi UMKM yang ada di kota Depok dan melaksanakan *bazaars* berkala untuk meningkatkann pemasaran produk UMKM. Asosiasi UMKM aktif partisipasi tanpa diminta oleh dinas melibatkan diri dalam pelatihan *craft* salah satunya di Mall, pelatihan sosmed dan jasa antar pengiriman hampir tiap kecamatan. Semua ini dilakukan untuk kemajuan UMKM Kota Depok agar sukses bersama. Meningkatkan kemampuan UMKM dengan pelatihan-pelatihan terkait productnya, ikut serta dan mendukung pelaksanaan lomba bersama komunitas lain untuk memacu motivasi peningkatan UMKM.”

Hal yang serupa juga disampaikan oleh Pak Heri Nasoya selaku Sekretaris Asosiasi UMKM Kota Depok (Gambar 5.8). Pak Heri menyoroti dukungan Pemkot Depok dengan menggratiskan biaya administrasi perijinan. Selain itu, kebijakan yang mewajibkan pelaku usaha itu ber-KTP Depok dinilai sebagai bentuk dukungan terhadap para pelaku usaha lokal. Pihak asosiasi pun selalu diajak oleh Bappeda Kota Depok dalam dengar pendapat dan usulan terkait rancangan kegiatan untuk pengembangan industri kreatif. Lalu, Ketua Asosiasi Industri Kreatif Kota Depok menyoroti peran aktif Disdagin Kota Depok yang selalu mengundang asosiasi industri kreatif dalam kegiatan pelatihan dan seminar terkait upaya pengembangan industri kreatif. Dalam wawancara dengan Pak Markiyad selaku Ketua Asosiasi Industri Kreatif Kota Depok pada 9 Januari 2020 disampaikan bahwa :

“...khususnya dinas perdagangan dan industri dia punya komitmen, bagaimana mereka juga ingin memajukan para pelaku industry kreatif lebih sehat lagi, lebih profesional dan tentu mempunyai daya saing yang kuat. Banyak mereka memberikan semacam kegiatan pelatihan begitu dengan motivasi, coaching dan tentunya seminar – seminar yang dilakukan.”

Selain itu, Asosiasi Industri Kreatif Depok (AIKD) pun selalu berinisiatif mengundang elemen pemerintahan dan DPRD dalam proses perencanaan dan target tahunannya.



Gambar 5.3 Sekjen Asosiasi UKM Kota Depok di Rumah Produksi UKM
Sumber: Dokumen Olah Data

Pada Gambar 5.3 Pak Heri Nasoya menceritakan perencanaan program-program kerja asosiasi UKM (AUKM Kota Depok) untuk meningkatkan nilai jual sekaligus daya saing ekonomi kreatif, peran asosiasi AUKM Kota Depok terhadap anggotanya yang kurang informasi seputar peningkatan omzet usaha dan pendampingan bina usaha dari DKUM maupun Disdagin Kota Depok, serta harapan-harapan akan bantuan Pemkot Depok terhadap pengembangan usaha dan nilai jual UKM ekonomi kreatif Kota Depok.

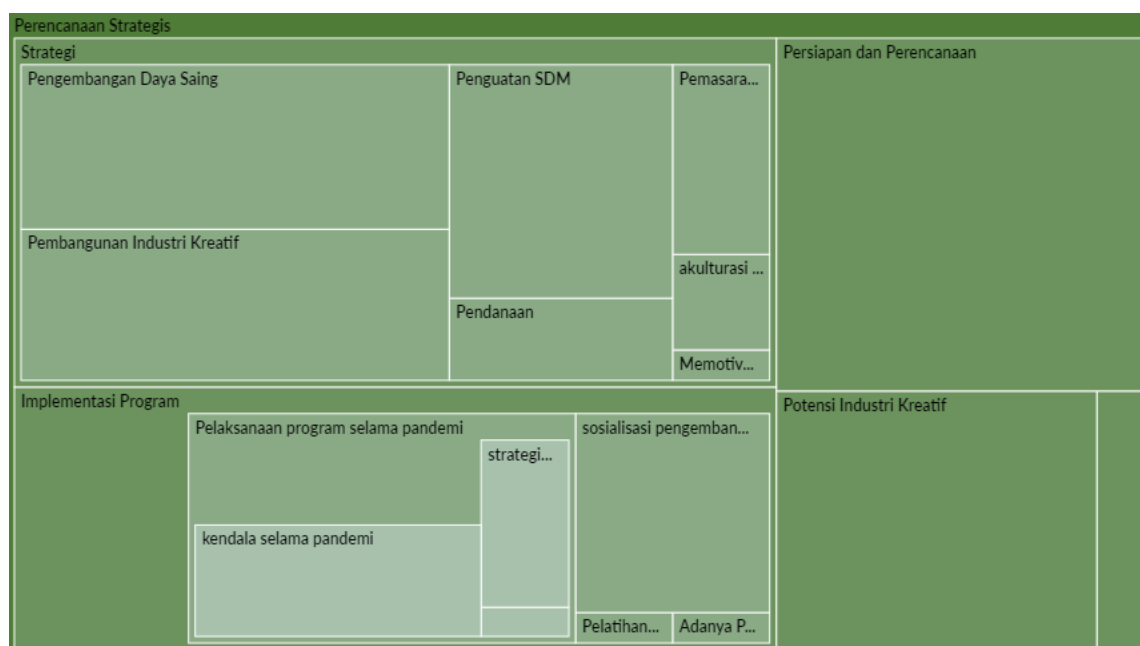
Perencanaan strategis juga terkait persiapan legislasi yang menaungi pengembangan industri kreatif. Dalam wawancara yang dilakukan dengan Pak Pradi selaku Wakil Wali Kota Depok, disampaikan bahwa belum ada Perda khusus yang mengatur tentang industri kreatif di kota Depok. Bahkan masih terdapat perbedaan konsep antara industri kreatif dan ekonomi kreatif. Hal ini pun diakui oleh Pak Ade Supriyatna dari Komisi B DPRD Kota Depok. Yang ada hanya Perda terkait UMKM, sedangkan yang mengatur terkait industri kreatif

sendiri belum ada. Dalam wawancara dengan Pak Ade Supriyatna pada 7 Januari 2020 disampaikan bahwa :

“Kalau perda yang digunakan masih perda secara UMKM secara umum, belum kepada secara spesifik yang disebutkan di industri kreatif...”

Kemudian, dalam wawancara dengan Pak Nandayuda yang merupakan Kepala Seksi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Depok, disampaikan bahwa yang ada yaitu Perda terkait *Smart City* dan UMKM. Sementara terkait ekonomi kreatif masih berupa surat edaran wali kota. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi persiapan legislasi yang menaungi ekonomi kreatif, Pemerintah Kota Depok perlu lebih proaktif dalam membentuk Perda yang menaungi ekonomi kreatif.

Dengan menggunakan NVivo R1 juga dibuat sebuah analisis hierarkis terkait tema-tema yang ada dalam isu perencanaan strategis. Gambar 5.4 berikut menampilkan analisis hierarkis dari isu- isu strategis terkait tema Perencanaan Strategis.

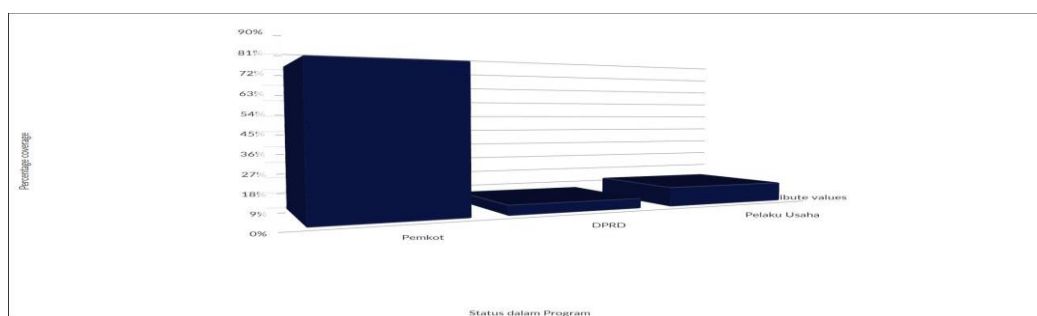


Gambar 5.4. Analisis Hierarkis Isu-Isu dalam Aspek Perencanaan Strategis
 Sumber: Hasil Olah Data

Gambar 5.4 di atas merupakan gambar hierarki analisis hasil olahan NVivo R1 dari data kodingan tentang isu Perencanaan Strategis. Besaran ukuran kotak menunjukkan jumlah atau frekuensi narasumber membicarakan tentang isu tertentu. Dan dari gambar tersebut diperoleh data bahwa isu yang paling banyak dibahas oleh para narasumber yaitu terkait isu strategi dengan tema-tema di dalamnya yaitu strategi pengembangan daya saing, pembangunan industri kreatif, penguatan SDM, pendanaan, pemasaran, akulturasi, dan lain-lain. Lalu diikuti dengan pembahasan tentang implementasi program, persiapan dan perencanaan, potensi industri kreatif dan *outcome*. Beberapa hal menarik di sini yaitu isu strategi yang menjadi isu dominan yang paling banyak dibahas oleh narasumber menunjukkan perhatian yang cukup serius dari para elemen yang terlibat dalam industri kreatif Kota Depok terkait strategi yang tepat dan efektif dalam mengembangkan sektor industri kreatif ini. Hal tersebut didukung dengan sejumlah tema yang dibahas sebagai strategi yaitu strategi pengembangan daya saing, pembangunan industri kreatif, penguatan SDM, dan lain-lain. Selain itu, tema implementasi program mendapat porsi perhatian kedua dalam wawancara yang dilakukan dengan narasumber. Hal ini menunjukkan implementasi program dengan sub-tema seperti implementasi/pelaksanaan program selama pandemi, sosialisasi pengembangan industri kreatif, pelatihan seni dan budaya, sosialisasi pengembangan ekonomi kreatif menjadi perhatian yang dibangun terkait implementasi kebijakan-kebijakan.

Menyusul setelah itu tema tentang persiapan dan perencanaan dan potensi industri kreatif. Hal menarik yaitu tema tentang *outcome* yang paling minim dibicarakan berdasarkan temuan dalam wawancara yang dilakukan dengan para narasumber. Bahkan sampai tidak terlihat pada diagram hierarki

analisis yang ditampilkan di atas. Narasumber yang berbicara tentang *outcome*-pun hanya Bapak Jumali selaku Kabid Pembangunan Kota Depok. Hal ini akan menjadi perhatian menarik karena *outcome* tentunya menjadi tolok ukur dan indikator keberhasilan program. Namun dalam wawancara hanya dibicarakan oleh satu orang narasumber. Terkait isu yang paling banyak dibahas, yaitu strategi, pembahasannya dapat dilihat pada Grafik 5.5 berikut.

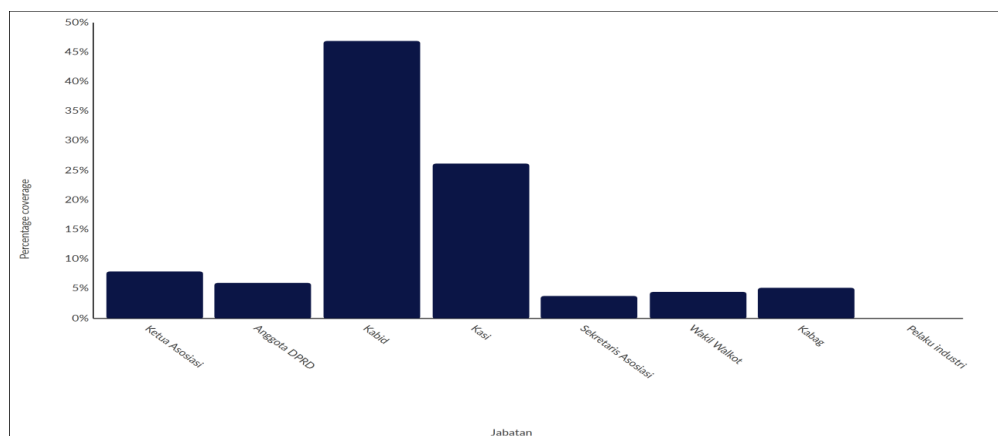


Grafik 5.5. Frekuensi Partisipan yang Berbicara Tentang Isu Strategi

Sumber : Hasil Olah Data

Grafik 5.5 di atas mempertegas tema strategi yang lebih banyak dibahas oleh pihak Pemerintah Kota Depok melalui sejumlah narasumber yaitu para Kepala Seksi, Kepala Bidang, Kepala Bagian dan Wakil Wali Kota Depok. Dominannya para narasumber dari Pemkot Depok berbicara tentang tema strategi pengembangan industri kreatif di wilayah Kota Depok dapat dimaklumi mengingat narasumber tersebut merupakan pemangku kebijakan yang dalam hal ini bertindak sebagai penyusun strategi dan kebijakan terkait pengembangan industri kreatif. Sementara itu pihak narasumber dari DPRD menjadi yang paling kecil dalam pembicaraan tentang tema strategi kebijakan ini. Hal ini mengingat tugas DPRD yang bukan sebagai perancang strategi, namun lebih kepada legislasi. Adapun tema-tema yang ditemukan dari hasil wawancara bersama para narasumber terkait strategi yang dilakukan untuk pengembangan industri kreatif

di Kota Depok yaitu: pengembangan daya saing, pembangunan industri kreatif, penguatan SDM, pendanaan pemasaran dan pemodalannya, akulturasi budaya dan motivasi peningkatan UMKM. Grafik 5.6 berikut menunjukkan frekuensi isu strategi yang dibahas oleh para narasumber.



Grafik 5.6. Isu Strategis yang Dibicarakan oleh Narasumber

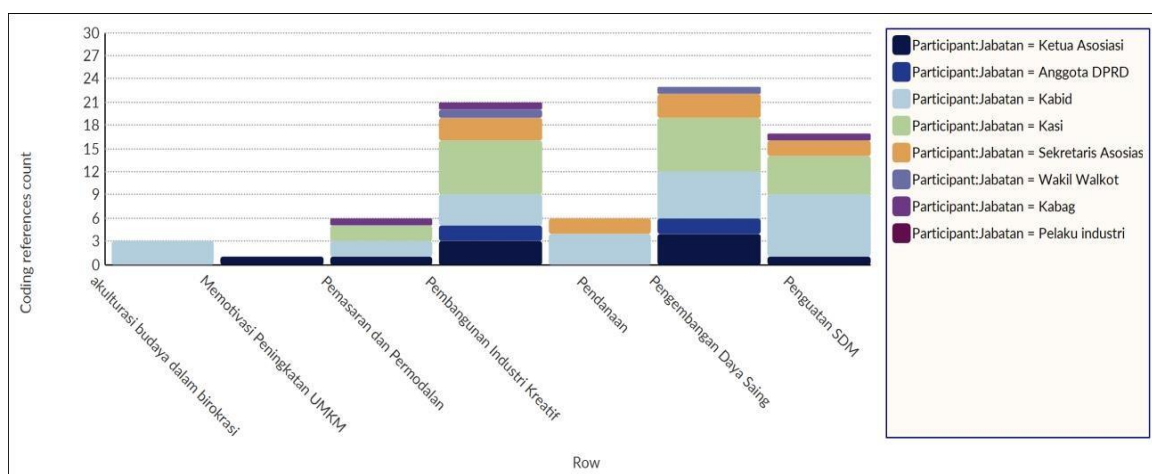
Sumber: Hasil Olah Data

Dari Grafik 5.6 di atas dapat dilihat bahwa pihak Pemkot melalui para Kabid menjadi narasumber yang paling banyak berbicara tentang strategi pengembangan industri kreatif di Kota Depok. Hal ini terkait narasumber yang memang difokuskan ke narasumber teknis yaitu dari pihak Pemkot Depok. Para Kabid merupakan elemen sektoral yang bersentuhan langsung dengan kebijakan-kebijakan mikro terkait industri kreatif. Sehingga tidak heran kalau para Kabid ini menjadi narasumber yang paling dominan berbicara tentang isu strategis. Para narasumber yang menjabat Kepala Seksi juga ikut mewakili dominasi para pejabat sektoral dari Pemkot Depok dalam pembahasan tentang isu strategis. Hal itu dapat dilihat dari keberadaan para Kepala Seksi sebagai narasumber dominan kedua yang cukup frekuentif dalam pembicaraan tentang isu strategis. Sementara absensi pelaku industri sudah diwakili oleh para ketua asosiasi dalam pembicaraan tentang tentang isu strategis ini. Seperti yang diungkapkan oleh Ketua Asosiasi Usaha Kecil dan Menengah (AUKM) Kota

Depok yaitu ada komunikasi dan kerja sama yang terjalin antara AUKM dengan Pemkot Depok dan juga Pemprov Jawa Barat, di antaranya melalui pelatihan-pelatihan dalam rangka peningkatan kualitas produk. Dalam wawancara dengan Pak Indra selaku Ketua Asosiasi Usaha Kecil dan Menengah (AUKM) Kota Depok pada 16 Januari 2020 disampaikan bahwa :

“Menjaring UMKM berkualitas dengan bekerja sama membuat UMKM juara bersama Pemda Jabar dan *scale up* UMKM dengan meningkatkan pemasaran dan mutu produk...”

Lalu, terkait persebaran dan perbandingan frekuensi tema-tema yang dibahas oleh para narasumber, bisa dilihat pada Grafik 5.7 berikut.



Grafik 5.7. Tema-Tema dalam Isu Strategi Dari Perspektif Narasumber

Sumber : Hasil Olah Data

Grafik 5.7 di atas menunjukkan bahwa para Kabid menjadi narasumber yang paling banyak berbicara di hampir semua tema terkait isu strategi pengembangan industri kreatif di Kota Depok, dan dari semua temat tersebut, tema tentang penguatan SDM yang paling banyak dibicarakan.

Sama dengan penjelasan di bagian sebelumnya di atas, hal ini menunjukkan pemahaman materi terkait topik pengembangan industri kreatif di Depok dikuasai cukup baik oleh para pejabat terkait di Pemkot Depok. Para

pejabat yang menjadi narasumber membicarakan semua isu strategis yang dimunculkan dalam temuan hasil wawancara. Dari data wawancara diketahui bahwa sejumlah langkah strategis dibuat dalam upaya pengembangan ekonomi kreatif di Kota Depok. Strategi terkait pembangunan ekonomi kreatif menjadi tema yang diangkat oleh hampir semua narasumber. Berikut akan ditampilkan Gambar 5.5 dari olahan *wordcloud* terkait term yang paling sering diucapkan dalam tema strategi:



Gambar 5.5. Frekuensi Term yang Paling Sering Muncul Dalam Tema Strategi
 Sumber: Hasil Olah Data

Dari Gambar 5.5 *word cloud* di atas dapat dilihat *term* pelatihan menjadi yang paling sering muncul dalam wawancara terkait tema “strategi”. Pelatihan-pelatihan yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kapasitas dan kualitas semua elemen baik pemerintah maupun pelaku usaha. Dalam wawancara dengan Pak Jumali selaku Kabid Program Pembangunan Bappeda Kota Depok, dikatakan ada kebutuhan pelatihan terhadap ASN demi meningkatkan kualitas SDM khususnya sektor/instansi yang menangani ekonomi dan industri kreatif di Kota Depok pada wawancara 14 Oktober 2020 sebagai berikut:

“tidak ada (pelatihan khusus ekonomi kreatif untuk SDM internal), karena memang tidak ada keahliannya di struktur keahliannya dia tidak ada, *mau ga mau* harus kita tarik umum tapi mungkin ke depan ini kita akan coba tambah ke perencanaan madya...’

Di lingkup Bappeda sendiri, salah satu upaya peningkatan SDM para ASN melalui rakor dengan melibatkan pakar. Pelatihan internal dinilai perlu supaya para pengambil kebijakan di kalangan birokrasi benar-benar paham tupoksi kerjanya masing-masing. Seperti yang disampaikan di atas, Pak Jumali pun mengakui bahwa pelatihan-pelatihan yang sudah dibuat dirasa masih belum cukup.

Selain pelatihan internal, pelatihan eksternal pun perlu dilakukan. Terkait hal ini dalam wawancara pada 14 Oktober 2020 dengan Pak Jumali mengatakan:

“Tahun ini di kelurahan kita coba tiga pelatihan ada juga pelatihan yang sampai keuangan juga. Tujuan nya dari satu orang ini memang pelatihan nya benar-benar memberikan dampak pada ekonominya. Yang tadi saya bilang eksklusif. Ini berarti di internal memang butuh, karena dirasa masih kurang untk mengawal pengembangan dikarenakan masih baru belum ada kelembagaan. Yang kedua, untuk *user* juga sudah di buat satu rancangan kontinuitas itu satu paket, artinya pelatihan itu dari pengolahan, pengemasan lalu *marketing*. Contohnya pada kuliner.”

Jadi pelatihan yang dilakukan oleh Pemerintah Depok, di antaranya melalui Bappeda cukup komprehensif. Hal tersebut diakui pula oleh Pak Heri Nasoya selaku Sekretaris Asosiasi Usaha Kecil dan Menengah (AUKM) Kota Depok pada 6 Januari 2020 yang mengatakan bahwa :

“Pemerintah biasanya memberi pelatihan higienis, dan peluang pemberian modal dari bank-bank pemerintah. Mungkin promosi, bisa lewat WA, sosial media, brosur. Lalu pemasangan *booth standing banner*.”

Selain itu, mereka sebagai pelaku ekonomi kreatif juga biasanya diberi pelatihan *online marketing*.

Tentang pelibatan komunitas-komunitas dalam pelatihan juga disampaikan oleh Ibu Dewi Indriati selaku Kabid DKUM Kota Depok. Setiap kegiatan melibatkan komunitas, pemerintah hanya merangsang agar bergabung dalam komunitas tersebut. Pelibatan komunitas dalam program wirausaha baru di awal tahun dari usulan UMKM setiap kecamatan pada pelaku usaha baru 275 dari kecamatan. Implementasi strategi ini pun diawali dengan memberikan pelatihan dan motivasi. Ibu Dewi mengungkapkan informasi tersebut pada wawancara 6 Januari 2020, sebagai berikut:

“Setiap kegiatan melibatkan komunitas, pemerintah hanya merangsang agar bergabung dalam komunitas tersebut dengan membina program Wirausaha Baru di awal tahun dari usulan UMKM setiap kecamatan pada pelaku usaha baru ada 275 dari kecamatan.”

Bentuk lain pengembangan daya saing ekonomi kreatif Kota Depok dari bidang ketahanan pangan dan pertanian, adalah dari jenis pelatihan terkait inovasi baru bidang pertanian yang sudah dimulai pada 2020 yaitu pertanian perkotaan (inovasi *urban farming*) dengan cara hidroponik, aeroponik, aquaponik. Rintisan yang sudah ada yaitu Balai Penyuluhan Pertanian Ratu Jaya. Pada tahun 2020 akan membuka 8 tempat dengan bentuk pelatihan melalui *social media*. Dari berbagai pilihan komoditas inovasi dan budidaya dipilih komoditas ikan hias sebab kota Depok dekat dengan sentra pasar ikan tawar, yakni Pasar Parung. Inovasi tersebut masuk dalam program pelatihan dilakukan setiap tahun dan ada juga penerapan teknologi, baik tanaman maupun perikanan. Contohnya, pelatihan pengembangan budidaya perikanan ikan tetra dari Sungai Amazon, wilayah Amerika Latin. Upaya yang dilakukan dengan

memperbaharui hidup dengan mendatangkan ikan langsung dari aslinya. Hal ini seperti yang disampaikan dalam wawancara 10 Januari 2020 dengan Pak Wahid selaku Kabag Ekonomi Setda Depok (sebelumnya bertugas di Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Depok):

“... dikembangkan pertanian perkotaan dengan cara hidroponik, aeropodik, aquaponik rencana di 2020 akan membuka 8 tempat pelatihan, tapi konsepnya dengan medsos ya... pilihan komoditas lain yaitu ikan hias. Pelatihan dilakukan setiap tahun dan ada juga penerapan teknologi baik tanaman maupun perikanan. Contohnya perikanan ikan tetra dari Amazon dikembangkan.”

Untuk pemasaran, pemerintah membangun sejumlah pasar tradisional sebagai wadah di mana para pelaku industri kreatif bisa menjual produknya kepada konsumen. Selain itu juga dibuat pelatihan-pelatihan melalui kerja sama dengan asosiasi industri kreatif di Kota Depok agar para pelaku mampu memanfaatkan potensi pasar dan perkembangan teknologi dalam mendistribusikan dan memasarkan hasil produksinya.

Sosialisasi terkait ekonomi kreatif pun cukup aktif dilakukan. Dalam wawancara dengan Ibu Dwijanti Jusniar selaku Kepala Seksi Industri Kimia Agro Hasil Hutan Disdagin Kota Depok mengatakan bahwa selain pelatihan pengolahan produk lokal, juga diadakan sosialisasi terkait pentingnya sertifikasi halal bagi produk-produk yang dihasilkan, khususnya untuk usaha kuliner. Hal tersebut diakui pula oleh Ibu Dwijanti Jusniar pada 7 Januari 2020 yang mengatakan bahwa :

“Terdapat kegiatan sosialisasi untuk pengusahaan kuliner tentang sertifikat halal dan haki untuk menghalalkan produknya dan pemberian merk. Pada tahun ini kegiatan sosialisasi tersebut ada 30 orang, dan dianggarkan dana 3 juta dari APBD. Pemberian sertifikat halal setiap dua tahun sekali habis, jadi kemungkinan ada yang tahun kemarin belum ada sertifikat, ada usaha yang sertifikat halalnya habis dan terdapat penambahan produk baru, sehingga proses sertifikasi halal perlu dilakukan lagi.”

Dana sosialisasi disiapkan khusus dari APBD Kota Depok. Sosialisasi juga dilakukan melalui perlombaan-perlombaan yang dilakukan karena *event* tersebut turut mengajak partisipasi dari berbagai pihak untuk melihat keberadaan dan potensi industri kreatif Depok. Hal ini juga disampaikan dalam wawancara 10 Januari 2020 dengan Ibu Teti yang merupakan Kepala Seksi ILMEA Disdagin Kota Depok (Gambar 5.6), yakni:

“Ada pelatihan yang sudah mempunyai usaha untuk mengembangkan usahanya, yang lebih difokuskan yaitu desain *fashion*-nya misal untuk membuat desain baju yang ditampilkan pada HUT Depok sampai bisa dikenal oleh masyarakat luar.”



Gambar 5.6. Narasumber dan Penampakan Ruang Kerja Bagian Ilmea Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Depok

Sumber : Dokumen Olah Data

Pada Gambar 5.6 di atas, Ibu Teti selaku narasumber Kepala Seksi ILMEA Disdagin Kota Depok saat wawancara di tengah kesibukannya menata pekerjaan rutin mengawali tahun baru sebelum pandemi covid-19 menceritakan strategi dan proses implementasi program-program bina usaha termasuk untuk subsektor ekonomi kreatif dan kesulitan-kesulitan dalam mengimplementasikan program-program bina usaha terutama karena jumlah fungsional industri di Dinas (*able people*), sampai tahun 2020 baru ada 2 orang.

Berikutnya, mewakili kelompok pelaku usaha, Pak Markiyad selaku ketua AIKD juga menyampaikan bahwa Disdagin Kota Depok cukup banyak

memberikan sosialisasi dan juga pelatihan dalam mendukung pelaku usaha industri kreatif di Kota Depok. Dalam wawancara dengan Pak Markiyad selaku ketua AIKD pada 9 Januari 2020 juga menyampaikan bahwa :

“Kalau Pemerintah Kota Depok in syaa Allah, khususnya Dinas Perdagangan dan Industri dia punya komitmen, bagaimana mereka juga ingin memajukan para pelaku industri kreatif lebih sehat lagi, lebih professional dan tentu mempunyai daya saing yang kuat. Banyak mereka memberikan semacam kegiatan pelatihan begitu dengan motivasi, *coaching* dan tentunya seminar – seminar yang dilakukan.”

Strategi lain yang dibuat yaitu akulturasi budaya dalam birokrasi. Hal ini dinilai perlu agar nilai-nilai budaya setempat bisa diadopsi menjadi sebuah karakter tersendiri dalam birokrasi. Di antaranya dengan mengadaptasi budaya *ewuh pakewuh* dalam diskusi. Budaya ini dinilai mengedepankan kesetaraan antarpihak yang terlibat, sehingga cukup efektif dalam membangun diskusi yang kondusif dan konstruktif. Hal ini disampaikan oleh Pak Jumali dari Bappeda Kota Depok, pada wawancara 14 Oktober 2020, antara lain:

“...kalau pengambilan keputusan (rapat) dari sektor ekonomi kreatif mungkin budaya itu lebih didominasi ya karena di sini adalah Betawi rata-rata kita ininya ke budaya Betawi biasanya artinya dalam kita hal pengambilan keputusan tetap musyawarah mufakat tetap sama cuma lebih didominasi saya kalau bicara kebudayaan dalam berdiskusi pasti cara penyampaiannya kemudian dalam pengambilan keputusannya itu dilakukan oleh masyarakat ya atau rata-rata kearah sana jadi lebih kepada budaya itu kemudian yang kedua dari sisi pengembangan budaya juga kita ke arah yang memang budaya tuan rumah yaitu Betawi...”

Pak Heri Nasoya sebagai Sekretaris Asosiasi UMKM Kota Depok dalam wawancara menyampaikan bahwa selain memberikan pelatihan dan bantuan modal, pemerintah Kota Depok juga melakukan sosialisasi dengan memanfaatkan media sosial dan juga penyebaran brosur. Lalu terkait *outcome*, yaitu dampak yang dirasakan dari strategi dan kebijakan terkait pengembangan industri kreatif, Pak Jumali sebagai Kabid Pembangunan Bappeda Depok

mengatakan bahwa indikator yang dipakai untuk mengukur *outcome* yaitu melalui PDRB. Dan dari aspek itu industri kreatif di Kota Depok diklaim selalu mengalami peningkatan tiap tahunnya. Dalam wawancara Pak Jumali pada 14 Oktober 2020 menyampaikan demikian:

“Kalau kita bicara industri primer, sekunder, tersier kita arahnya pada sekunder dan tersier tapi kan kelompok sekunder dan tersier ini di sektor-sektor olahan itu paling tinggi sering itu 40 persen dibanding PDRB total itu paling tinggi dalam industri olahan itu tadi ada industry kreatif sebenarnya ekonomi kreatif itu banyak sektornya. Nah kalau hitung itu *share*-nya terus itu bertumbuh awalnya 11 persen ingat banget pertama kali 11, 13 terakhir ini 15 persen hampir mencapai 16 persen.”

Lalu, terkait kondisi usaha pada masa pandemi, bagi pelaku usaha ekonomi kreatif, pada awalnya ekonomi kreatif sangat terdampak, namun kemudian kondisinya dapat terkendali. Andreas Senjaya selaku pelaku industri kreatif *start-up* bisnis i-Grow Kota Depok, mengatakan pada wawancara 14 Oktober 2020 bahwa:

“ada beberapa hal yang terdampak Ketika pandemi awal berlangsung yang kita perlu adaptasi tetapi tidak lama sekitar 1 bulan, baru kemudian kita mampu untuk memiliki performa seperti sedia kala, ada beberapa yang naik dan beberapa yang sempat turun sedikit tetapi secara rata-rata kondisinya masih terkendali dan juga masih normal-normal saja...”

Kendala yang dihadapi selama masa pandemi yaitu sejumlah protokol kesehatan yang harus dilakukan sehingga menghambat interaksi yang idealnya perlu dilakukan dalam proses pengembangan industri kreatif di Kota Depok. Lalu dari pihak pemerintah, melalui wawancara yang dilakukan dengan Pak Jumali selaku Kabidbang Bappeda Kota Depok mengatakan bahwa sejumlah kegiatan harus ditunda karena terhalang pandemi. Selain itu, sejumlah anggaran yang diarahkan untuk pengembangan ekonomi dan industri kreatif dialihkan kepada penanganan kesehatan terkait pandemi Covid-19. Sebagai solusi terhadap

kendala-kendala yang dihadapi selama masa pandemi, Pak Andreas Senjaya mengatakan bahwa dari bisnis i-Grow yang dilakukan yaitu pemanfaatan teknologi. Pak Andreas mengatakan dalam wawancara 14 Oktober 2020 bahwa:

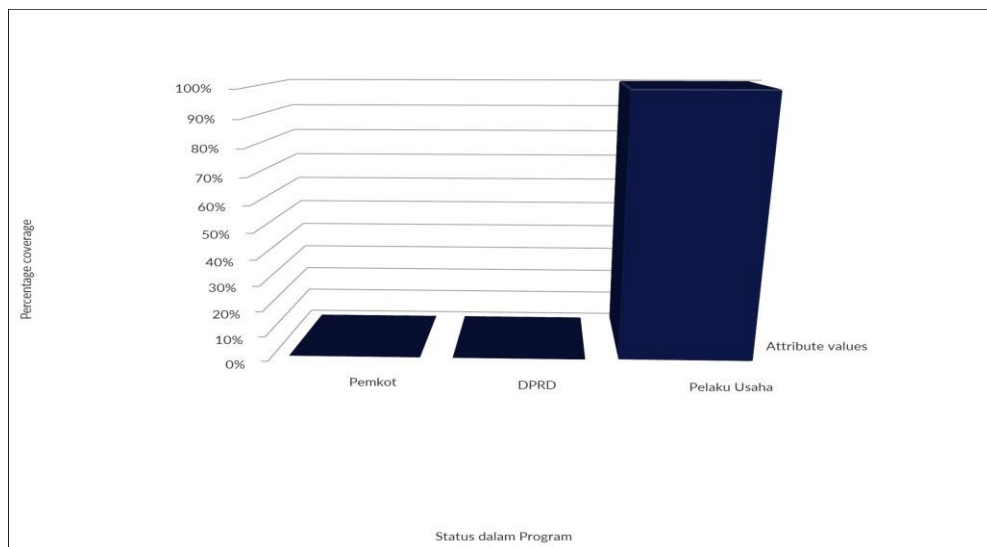
“Sebelum maupun sesudah pandemi solusi kita sekarang sedang mengintensifkan penggunaan teknologi informasi untuk melakukan verifikasi petani, jadi karena kita adalah perusahaan teknologi, teknologi ini bisa menjadi solusi untuk mempercepat proses yang tadinya manual, sekarang masih proses pembangunan beberapa otomatisasi untuk bisa melakukan verifikasi dan juga validasi dari petani yang akan kita biyai.”

Lalu dari pihak pemerintah, yang dilakukan sebagai solusi terhadap kendala selama pandemi yaitu pelibatan para pelaku usaha dalam penanganan pandemi. Pelibatan dilakukan dengan tetap menguntungkan para pelaku usaha, misalnya memaksimalkan kemampuan para pelaku usaha kreatif dalam memproduksi masker dan *hand sanitizer*. Dan instansi pemerintah diwajibkan membeli masker dari hasil produksi yang dibuat oleh para pelaku usaha di wilayah Kota Depok.

Solusi lain yaitu melalui pengurangan pajak untuk para pelaku ekonomi kreatif. Pak Jumali dalam wawancara 14 Oktober 2020 mengatakan:

“Dalam kondisi pandemi sekarang itu kita juga mengurangi beban pajak mereka kita potong kita tunda kita boleh dicicil itu kan jadi banyak yang ditawarkan. Terutama pajak restoran ekonomi kreatif ya pajak restoran di Depok itu malah tumbuh di kondisi pandemi luar biasanya disitu jadi banyak orang yang mau bayar pajak-pajak restoran saya juga kaget dapat laporannya tapi faktanya berarti jalankan onlinenya cuma tidak seramai dengan kondisi normal tapi dia tetap jalan kita lakukan penundaan kalau mau diurus”

Temuan menarik dari hasil olahan data yang diperoleh dari wawancara yaitu isu tentang pendanaan menjadi yang paling sedikit dibahas dalam tema Perencanaan Strategis. Grafik 5.8 berikut secara spesifik menampilkan grafik isu pendanaan dalam tema perencanaan strategis.



Grafik 5.8. Isu Strategi Pendanaan dalam Tema Perencanaan Strategis

Sumber: Hasil Olah Data

Dari Grafik 5.8 di atas dapat dilihat bahwa strategi pendanaan lebih banyak dibahas oleh para pelaku usaha. Hal ini menunjukkan bahwa rancangan terkait strategi pendanaan masih perlu banyak disiapkan, karena pendanaan merupakan salah satu pilar penting dalam sebuah industri. Terkait pendanaan ini ditanggapi oleh Pak Jumali selaku Kabid Program Pembangunan Bappeda Kota Depok, yang mengatakan bahwa bantuan awal terkait pendanaan sudah dibatasi, dan hanya difokuskan kepada para pelaku (peminat) usaha miskin. Selain pendanaan, tantangan dan hambatan lain yaitu belum adanya legislasi seperti yang sudah disampaikan di atas, lalu kebijakan penetapan harga yang memuaskan untuk para pelaku usaha. Terkait harga, dalam wawancara pada 7 Januari 2020 Pak Ade Supriyatna dari Komisi B DPRD Depok menyampaikan demikian:

“Tantangan industri kreatif berupa harga, karena harus disesuaikan dengan bahan baku dan lama pembuatannya karena ada saingan dari luar negeri contohnya dalam bidang craft yaitu rajutan. Namun produk lokal dan impor berbeda kualitasnya. Selain itu perlunya kreatifitas, karena banyaknya barang China yang masuk. Selain itu dalam bidang

fashion, apabila designnya sudah baik, tiba-tiba di tanah abang sudah banyak barangnya sehingga dijual massal dengan harga murah. Dalam dunia fashion hak cipta belum ada terkait designnya, namun jika merk sudah ada hak ciptanya.”

Tantangan lain juga disampaikan Pak Nandayudha selaku Kepala Seksi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Depok, yaitu terkait peralihan strategi pemasaran menjadi online. Pada satu sisi memudahkan para pelaku usaha dalam proses pemasaran, namun di sisi lain mengurangi peluang dibukanya lapangan kerja baru. Beberapa kendala dalam pengembangan daya saing ekonomi kreatif Kota Depok, dari sisi Disdagin, yaitu kurangnya sinergi, belum optimalnya kapabilitas daya saing, kualitas sumber daya manusia, terbatasnya sarana prasarana dan anggaran. Hal ini disampaikan Ibu Nilna Kasi Evaluasi Perencanaan Disdagin Kota Depok pada wawancara 8 Januari 2020 (Gambar 5.7) bahwa:

“kendalanya kurang sinergitas, kurang berdaya saing, kuantitas karena SDM-nya, sarpras, anggaran...”



Gambar 5.7. Narasumber dan Penampakan Dokumen Kerja Kasi Evaluasi Perencanaan Disdagin Kota Depok

Sumber: Dokumen Olah Data

Pada Gambar 5.7 terlihat Bu Nilna dari Disdagin Kota Depok menjelaskan proses perencanaan, program-program Disdagin dan kendala-kendala dalam

implementasi rencana-rencana program Disdagin, terutama berkaitan dengan budaya kerja. Hal serupa disampaikan oleh Ibu Dwijanti dari Disdagin Kota Depok yang mengatakan bahwa kendala yang ada yaitu keterbatasan tenaga ahli dalam lingkup Disdagin Kota Depok, dan juga keterbatasan sarana dan prasarana operasional. Berikut petikan wawancara dengan ibu Dwijanti pada 7 Januari 2020 terkait hambatan operasional:

“Dalam bidang industri hanya terdapat satu pegawai yang benar-benar paham industri kretaif yang sudah bekerja selama 8 tahun tadi yaitu bu Yus. Sedangkan untuk mengetahui pengusaha yang rumahnya di gang-gang perlu fasilitas dan itu salah satu kendala. Seumpama saya mau ke lapangan dua orang, namun ada rapat sehingga kantor kosong dan bu rini SPJ (bendahara) dan devi juga tidak bisa naik motor sehingga agak bingung jika mau turun ke lapangan. Hanya terdapat fasilitas motor, namun mobilnya belum ada dan bensin menjadi tanggung jawab pribadi. Sehingga perlu perbaikan terkait fasilitas dan SDM.”

“Menurut saya yang menjadi kendala yaitu jumlah pegawai masih kurang. Misalnya saya mau ke lapangan, dan staf saya hanya satu dimana dia bagian bendahara sedang membuat SPJ sehingga saya tidak mungkin sendirian dan tidak mungkin mengajak pegawai baru dari Makasar dan belum tahu daerah Depok. Hal tersebut menjadi salah satu kendala, karena saya bekum tahu tempat detail 351 usaha yang ada di daftar. Fasilitas transportasi juga kurang memadai.”

Pernyataan di atas juga serentak mengafirmasi permasalahan pendanaan sebagai salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam strategi perencanaan. Sementara itu Pak Markiyad selaku Ketua AIKD mengeluhkan tentang belum adanya institusi khusus yang menangani industri kreatif. Sehingga, urusan administratif dan birokrasi yang berhubungan dengan industri kreatif (yang kemudian menjadi ekonomi kreatif) masih harus melalui berbagai instansi pemerintahan. Berikut pernyataan Pak Markiyad terkait perihal di atas dalam wawancara tanggal 9 Januari 2020:

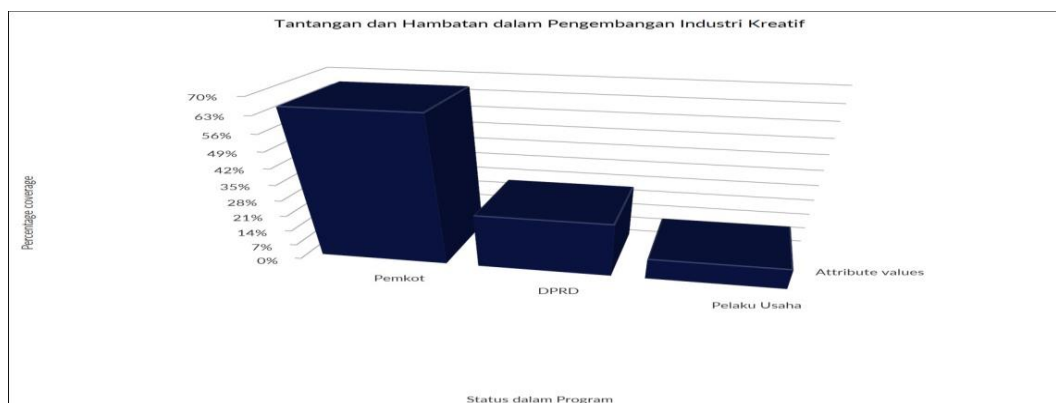
“Untuk upaya memang belum detail ya, karena dinas sendiri masih ada kepala bidang yang belum menaungi tentang industri kreatif sehingga masih berbaur dalam struktural. Jadi belum ada badan khusus yang menaungi atau menangani tentang industri kreatif.”

Kendala lain diungkapkan oleh Pak Wahid Suryono, S.Pi, selaku Kepala Bagian Ekonomi Sekretariat Daerah Kota Depok, yang menyampaikan bahwa kendala pemanfaatan lahan untuk suplai bahan baku menjadi salah satu hambatan dalam pengembangan industri kreatif Kota Depok. Depok mulai mengalami krisis lahan untuk produksi karena alih fungsi lahan untuk perumahan. Padahal, bangkitnya industri kreatif akan mendukung bangkitnya sektor lain seperti pertanian dan perkebunan untuk suplai bahan baku. Berikut petikan wawancara dengan Pak Wahid pada 10 Januari 2020:

“Kota Depok sebagai tempat pelarian orang dari Jakarta, nantinya akan mengusir petani, dan lahan saat ini tinggal 108 hektar yang dulunya 1000 hektar lahan sawah. Dari 2,4 juta penduduk yang mengaku berkerja di sektor pertanian hanya 12.000 penduduk.”

“Ada satu potensi yang tidak perlu lahan luas, yaitu pembenihan padi. Ternyata produktivitas di kota Depok tinggi, tapi lahannya tidak ada.”

Grafik 5.9 berikut menampilkan keluhan terkait hambatan dan tantangan dalam upaya mengembangkan industri kreatif di Kota Depok dibandingkan dengan pihak atau institusi yang menyampaikan keluhan, di mana dapat dilihat pihak Pemkot Depok adalah kelompok yang paling banyak menyampaikan persoalan terkait tantangan dan hambatan dalam isu ini.



Grafik 5.9. Tantangan dan Hambatan dalam Pengembangan Industri Kreatif

Sumber: Hasil Olah Data

Grafik 5.9 di atas menampilkan frekuensi pembahasan yang ditemukan dalam wawancara menunjukkan narasumber dari pihak Pemerintah Kota Depok yang paling banyak membahas tentang tantangan dan hambatan dalam pengembangan industri kreatif. Secara positif hal ini bisa dilihat sebagai kapabilitas pihak Pemkot Depok dalam mengevaluasi diri dalam upaya mengembangkan industri kreatif dalam bentuk berbagai strategi dan kebijakan yang dilakukan.

5.1.1.2 Temuan Kapabilitas Monitoring dan Evaluasi Saat Ini dalam Mengelola Daya Saing Ekonomi Kreatif Kota Depok

Monitoring dan evaluasi berhubungan dengan kapabilitas berpikir ulang dalam sebuah konsep kapabilitas dinamik. Kapabilitas berpikir ulang (*thinking again*) merupakan kapabilitas untuk mengukur realitas dan implementasi program dengan rancangan dan target awal, kemudian dievaluasi sampai pada proses rancang ulang strategi, kebijakan dan program sehingga tercapai kualitas dan hasil yang lebih baik. Atau dengan kata lain, kapabilitas berpikir ulang adalah suatu mekanisme memikirkan kembali kebijakan dan program yang ada sekaligus menilai apakah kebijakan yang ada masih relevan dengan agenda

nasional dan kebutuhan masyarakat untuk jangka panjang. Dalam analisis *wordcloud* yang dibuat dengan menggunakan Nvivo R1 terhadap tema Monitoring dan Evaluasi ditemukan sejumlah term yang paling sering muncul dalam wawancara yang dilakukan dengan narasumber. Gambar 5.8 sebagai tampilan berikut menunjukkan hasil analisis *wordcloud* tersebut.



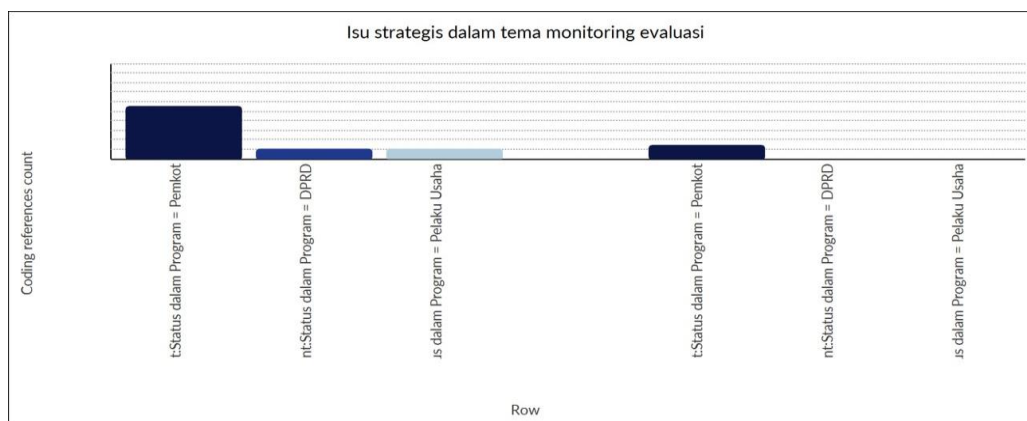
Gambar 5.8. Tampilan *Wordcloud* terkait Tema Monitoring Evaluasi

Sumber : Hasil Olah Data

Dari tampilan Gambar 5.8 *wordcloud* di atas dapat dilihat bahwa *term* “evaluasi” menjadi terminologi yang paling banyak disebut oleh para narasumber. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi menjadi salah satu kunci dalam upaya dan proses para *stakeholder* maupun pelaksana kebijakan dalam membangun dan mengembangkan industri kreatif yang kompeten di Kota Depok. *Term* evaluasi diikuti oleh term pelatihan, industri, program, kreatif, tahunan, pasar, dan usaha. Hal ini juga menunjukkan bahwa evaluasi masih terkait dengan program, strategi kebijakan terkait ekonomi kreatif di Kota Depok.

Temuan *wordcloud* di atas sesuai dengan yang diperoleh pula dalam wawancara yang dilakukan, dimana terkait tema monitoring evaluasi terdapat

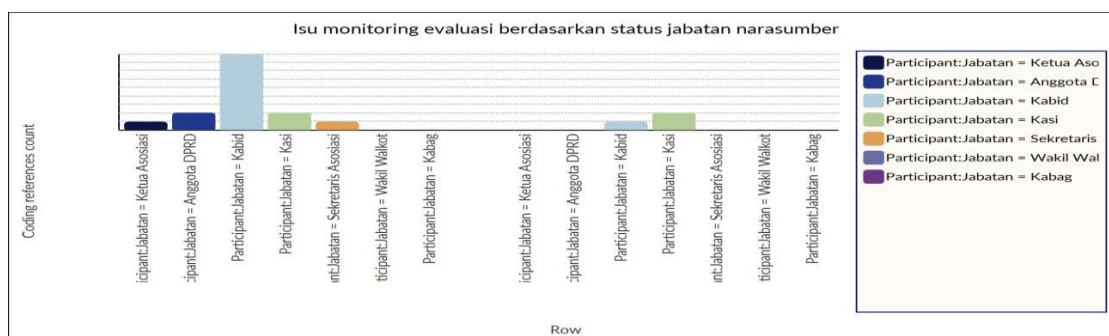
dua isu yang diungkapkan, yaitu terkait evaluasi dan pengawasan program. Grafik 5.10 berikut menampilkan tanggapan para narasumber berdasarkan asal institusi terhadap tema monitoring dan evaluasi.



Grafik 5.10. Isu Strategis dalam Tema Monitoring Evaluasi

Sumber: Hasil Olah Data

Dari Grafik 5.10 di atas dapat dilihat bahwa baik pada tema terkait evaluasi maupun pengawasan program, informasi lebih banyak diperoleh atau dibicarakan oleh pihak Pemerintah Kota Depok. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi menjadi salah satu bentuk implementasi program yang dibuat oleh birokrat Kota Depok dalam tujuannya mengembangkan ekonomi kreatif di Kota Depok. Lalu berdasarkan status jabatan dari narasumber, Grafik 5.11 berikut akan menampilkan bagaimana masing-masing narasumber menanggapi isu tersebut.



Grafik 5.11 Isu Monitoring Evaluasi Berdasarkan Status Jabatan Narasumber

Sumber: Hasil Olah Data

Dari Grafik 5.11 di atas dapat dilihat bahwa terkait tema tentang evaluasi lebih banyak dibahas oleh Kepala Bidang dan tema tentang pengawasan program lebih dominan dibahas oleh Kepala Seksi. Hal ini mengindikasikan kesadaran terkait perlunya monitoring program berupa evaluasi. Berikut pembahasan terkait isu strategis tersebut berdasarkan yang diperoleh dari data wawancara.

5.1.1.2.1 Evaluasi

Dalam wawancara dengan Pak Jumali selaku Kabid Program Pembangunan Bappeda Kota Depok, disampaikan bahwa dalam instansinya evaluasi terkait program pengembangan industri kreatif dilaksanakan evaluasi triwulan, semester dan tahunan. Dalam evaluasi akan dilihat kembali implementasi program berdasarkan perencanaan yang telah dibuat. Selain itu akan dievaluasi juga terkait hambatan-hambatan yang ditemukan dalam proses implementasi program sehingga bisa dicarikan solusinya secara bersama. Evaluasi ini mengundang semua *stakeholder* terkait dan juga para pelaku usaha. Berikut petikan wawancara berdasarkan yang disampaikan Pak Jumali pada 3 Januari 2020, sebagai berikut:

“Kita akan evaluasi dari triwulan, persemester, sampai dengan tahunan. Kita akan cek kira-kira realisasinya itu seperti apa, manfaatnya seperti apa. Seperti kemarin kita evaluasi secara utuh. Misalkan janji walikota yang pemberian UMKM kios-kios, itu benar-benar kita evaluasi, kendalanya apa dari hulu ke hilir.”

“Ada di forum, kita evaluasi di forum kita. Semua kita undang. Misalkan pelaksananya dinas mana kita undang.”

Lalu dalam wawancara dengan Ibu Dewi Indriati selaku Kabid Dinas Koperasi dan UMKM Kota Depok, disampaikan bahwa evaluasi juga dilakukan dalam

musrenbang tahunan. Di situ akan dibahas apakah target yang sudah dirancang terpenuhi atau tidak. Hal ini disampaikan Ibu Dewi Indriati pada wawancara 6 Januari 2020:

“Setiap tahun ada musrenbang untuk memenuhi target tingkat kelurahan, kecamatan, Forum Perangkat Daerah awal januari-maret membahas target kinerja setahun yang akan datang, usulan kegiatan apa saja yang akan dilakukan di mendatang. Dilakukan masing-masing dinas.

Evaluasi juga dilakukan oleh para pelaku usaha. Evaluasi selalu dilakukan dengan melakukan penambahan atau memperbaiki strategi dan program yang lama. Hal ini diungkap Pak Heri Nasoya dari AUKM Kota Depok pada wawancara 6 Januari 2020:

“Iya ada, biasanya dirubah lagi dengan penambahan dan memperbaiki straregi atau program yang lama.

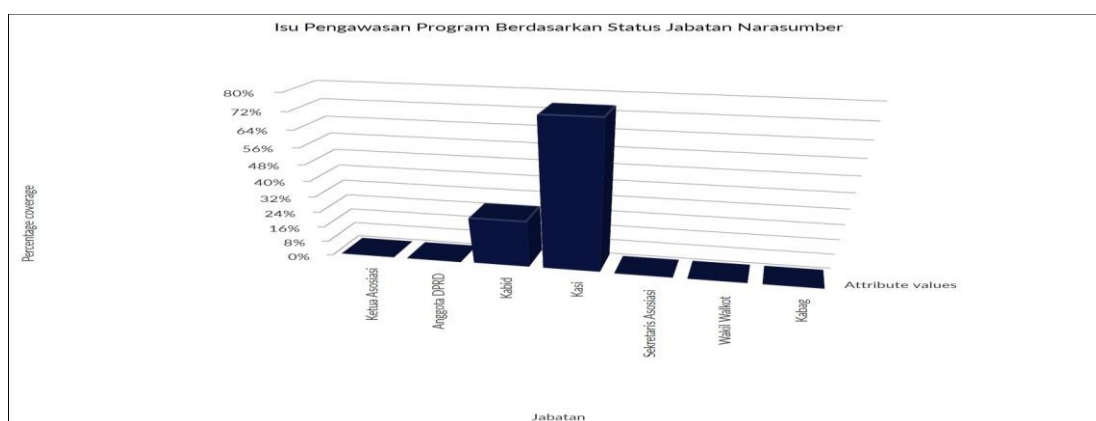
Hal yang sama juga dilakukan oleh AIKD. Pak Markiyad selaku ketua Asosiasi Ekonomi kreatif Depok (AIKD) menyampaikan bahwa selalu ada raker tahunan untuk mengevaluasi program-program kerja. Hal ini disampaikan Pak Markiyad dalam wawancara tanggal 9 Januari 2020:

“Iya ada, kita memang bersinergi tentang terkait besok januari tanggal 29 kita mengadakan raker tahunan di puncak untuk rapat kerja tahunan untuk membahas program kerja AIKD kedepan bersama dinas nanti”.

Jadi, bila diperhatikan apa yang disampaikan oleh para narasumber, proses evaluasi yang dilakukan secara reguler, yang dikatikan dengan rapat koordinasi untuk perencanaan tahun berikutnya dengan mempertimbangkan umpan balik hasil evaluasi. Hal ini juga masih dikuatkan dengan kegiatan FGD dengan para pakar termasuk konsultan dari berbagai perguruan tinggi yang ditunjuk dan diundang untuk memberikan keahliannya sesuai kebutuhan dan kepentingan kegiatan terkait.

5.1.1.2.2 Pengawasan Program

Pengawasan program masuk dalam tema monitoring dan evaluasi. Pengawasan program terkait kapabilitas dan peran dari setiap elemen yang bertanggung jawab terhadap ekonomi kreatif di Kota Depok dalam memastikan setiap yang dirancang dapat berjalan dengan baik. Menurut Neo dan Chen (2007), hal ini terkait tujuan dari kapabilitas berpikir ulang adalah untuk mengidentifikasi perubahan yang dibutuhkan untuk perbaikan. Grafik 5.12 berikut menampilkan persentase isi wawancara dari narasumber yang membahas tentang isu pengawasan program.



Grafik 5.12 Isu Pengawasan Program Berdasarkan Status Jabatan Narasumber

Sumber: Hasil Olah Data

Dari Grafik 5.12 di atas dapat dilihat bahwa isu pengawasan program dominan diangkat oleh narasumber dari Kepala Seksi dan juga Kepala Bidang dalam lingkup Pemerintah Kota Depok. Hal ini menunjukkan bahwa isu ini harus lebih ditingkatkan, mengingat pengawasan merupakan salah satu elemen penting dalam upaya memastikan setiap program dapat berjalan dengan baik dan benar. Baik dalam arti berjalan sesuai perencanaan, dan benar dalam arti tidak ada *maladministrasi* atau penyimpangan yang terjadi. Pak Jumali selaku Kabid

Program Pembangunan Bappeda Kota Depok menyampaikan perihal tersebut dalam wawancara 3 Januari 2020:

“Iya kita hanya mengawal sampai dengan “siapa sih yang harus menerima pelatihan ini....sudah sampai disitu saja, jadi makronya saja sampai dengan rancangan perencanaannya. Untuk mikro-nya kita serahkan ke mereka (Dinas-Dinas).”

Minimnya pembahasan tentang pengawasan program harus menjadi catatan kritis bagi Pemerintah Kota Depok dalam mewujudkan kapabilitas terkait pengembangan industri kreatif di Kota Depok.

5.1.1.3 Temuan Kapabilitas Sinergi Antarlembaga Saat Ini dalam Mengelola Daya Saing Ekonomi Kreatif Kota Depok

Tema tentang sinergi antarlembaga terkait dengan kapabilitas berpikir lintas (*thinking across*) dalam teori kapabilitas dinamik. Menurut Neo dan Chen (2007: 40) kapabilitas berpikir lintas (*thinking across*) adalah kemampuan suatu institusi untuk keluar dari zona tradisional dan batasan-batasan yang ada, dan belajar dari pengalaman pihak lain yang memiliki ide atau aturan dan atau praktik-praktiknya yang baik, yang mungkin dapat diadopsi atau dipelajari serta disesuaikan menurut kebutuhan unik atau khusus dalam tujuannya mengembangkan potensi yang dimilikinya.

Melalui analisis *wordcloud* dengan menggunakan NVivo terhadap isu sinergi antarlembaga dari data wawancara, ditemukan sejumlah terminologi dominan yang paling sering muncul dari para narasumber terkait isu sinergi antarlembaga. Tampilan Gambar 5.9 *wordcloud* berikut menunjukkan besaran frekuensi terminologi tersebut muncul dalam wawancara yang dilakukan terhadap narasumber.



Gambar 5.9. Analisis *Wordcloud* terhadap isu Sinergi Antarlembaga

Sumber: Hasil Olah Data

Dari tampilan gambar *wordcloud* di atas dapat dilihat bahwa term industri merupakan terminologi dominan yang paling sering disebut. Hal itu dapat dilihat dari ukuran tampilan term ini yang paling besar di antara yang lain. Kemunculan *term* industri sebagai yang paling dominan dalam isu tentang sinergi antarlembaga mengindikasikan bahwa sinergi yang terjalin dihubungkan dalam konteks industri. Adapun industri yang dimaksud merujuk pada ekonomi kreatif sebagaimana kemudian *term* kreatif tersebut muncul sebagai terminologi dominan yang kedua setelah industri.

Dalam wawancara yang dilakukan kepada narasumber, ditemukan sejumlah isu strategis terkait tema sinergi antarlembaga. Isu-isu tersebut kemudian diklasifikasikan dalam dua kategori umum yaitu sinergi internal dan sinergi eksternal. Sinergi internal terkait kerja sama yang dibangun antarinstansi pemerintahan, dan sinergi eksternal terkait kerja sama dan komunikasi yang dibangun dengan pihak di luar pemerintahan dalam upayanya membangun dan mengembangkan ekonomi kreatif di Kota Depok. Gambar 5.10 berikut

menampilkan analisis hirarki yang diolah dengan menggunakan NVivo terhadap isu-isu dalam tema sinergi antarlembaga.



Gambar 5.10. Analisis Hierarkis terhadap Tema Sinergi Antarlembaga

Sumber: Hasil Olah Data

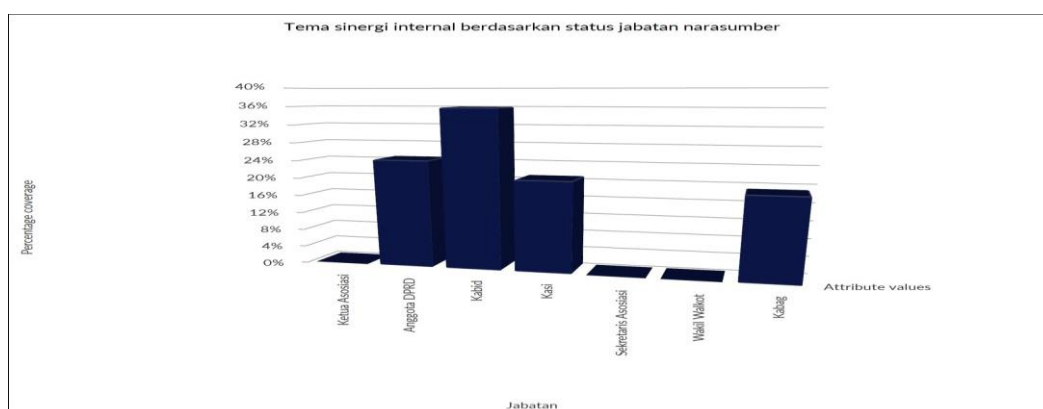
Gambar 5.10 di atas merupakan hasil olahan data analisis hierarkis dengan menggunakan NVivo. Tampilan gambar tersebut menunjukkan bahwa dalam konteks sinergi internal, isu tentang konektivitas internal paling banyak dibahas. Hal ini dapat dilihat dari besaran kotak tentang isu konektivitas internal menjadi yang paling dominan dibandingkan isu tentang sinergi antarlembaga. Besaran kotak sinergi antarlembaga internal tidak begitu signifikan perbedaannya.

Lalu dalam tema tentang sinergi eksternal, isu yang paling banyak dibahas yaitu terkait strategi pelibatan pihak ketiga. Hal ini menunjukkan pihak Pemkot Depok banyak menjalin sinergi dengan pihak ketiga seperti kelompok akademisi dalam upaya implementasi program dan kebijakan terkait ekonomi kreatif di Kota Depok. Sementara itu, sinergi dengan kelompok asosiasi usaha menjadi yang paling kecil. Hal ini perlu menjadi catatan mengingat keberadaan

asosiasi pelaku usaha merupakan elemen vital terkait implementasi program. Hal lain yang dapat dilihat dari gambar di atas yaitu sinergi baik internal maupun eksternal mendapat perhatian yang baik dari Pemerintah Kota Depok.

5.1.1.3.1 Temuan Kapabilitas Sinergi Internal Saat ini dalam Mengelola Daya Saing Ekonomi Kreatif Kota Depok

Sinergi internal berhubungan dengan kemampuan bekerja sama dan membangun jaringan antarinstansi pemerintahan. Tujuannya untuk menyamakan visi terkait program kerja tertentu dalam pemerintahan. Grafik 5.13 berikut menampilkan tema terkait sinergi internal berdasarkan status jabatan para narasumber.



Grafik 5.13 Tema Sinergi Internal Berdasarkan Status Jabatan Narasumber

Sumber: Hasil Olah Data

Dari Grafik 5.13 di atas dapat dilihat bahwa tema sinergi internal banyak dibahas oleh narasumber dari kalangan Pemkot Depok, yaitu oleh narasumber dari Kepala Bidang, Kepala Seksi dan Kepala Bagian. Hal ini menunjukkan adanya perhatian dan kesadaran terkait pentingnya sinergi antarinstansi pemerintahan.

Sinergi terkait program kerja pengembangan ekonomi kreatif selalu dibangun dengan instansi lain, seperti Disdagin, DKP3, KUKM, Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata (Disporyata), dan DPMPTSP. Dalam wawancara

dengan Pak Jumali selaku Kepala Bidang Program Pembangunan Kota Depok pada 3 Januari 2020, mengafirmasi bahwa:

“Ada di forum, kita evaluasi di forum kita. Semua kita undang. Misalkan pelaksananya dinas mana, kita undang “

“Biasanya semuanya, ada 38 SKPD, kalau untuk bagian sektor ekonomi kreatif di bawah kita ada 5 yaitu Disdagin, DKP3, KUKM, Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata (Disporyata), DPMPTSP ”.

Dari penjelasan pak Jumali di atas, menegaskan bahwa terkait urusan pengelolaan ekonomi kreatif di Kota Depok secara kelembagaan belum terbentuk sebab tersebar pada Dinas-Dinas terkait yang tupoksinya bersinggungan dengan urusan sektor ekonomi kreatif, misalnya Dinas Koperasi dan UMKM Kota Depok (Gambar 5.11) dan Dinas Pemuda, Olahraga, Pariwisata dan Seni Budaya Kota Depok (Gambar 5.12).



Gambar 5.11 Kantor Dinas Koperasi dan UMKM Kota Depok

Sumber: Dokumentasi Penelitian

Pada Gambar 5.11, menunjukkan Kantor Dinas Koperasi dan UMKM, tempat bernaungnya subsektor ekonomi kreatif dari UMKM yang berkategori dibawah omzet 300 juta rupiah. Pelayanan informasi manual bagi pelaku usaha UKM Kota Depok disediakan dengan adanya ruang tunggu tamu yang terkontrol dari resepsionis dan ada saat observasi ke dua kalinya, pada masa pandemi covid-19 setelah PPKM level 2, ditemukan sudah ditata layanan dengan proses ketat

tetapi masih responsif dengan masyarakat atau pelaku usaha yang ada kebutuhannya.



Gambar 5.12 Kantor Dinas Pemuda, Olahraga, Pariwisata dan Seni Budaya Kota Depok

Sumber: Dokumentasi Penelitian

Gambar 5.12 di atas memperlihatkan Kantor Dinas Pemuda, Olahraga, Pariwisata dan Seni Budaya (Disporyata) Kota Depok, tempat bernaungnya subsektor ekonomi kreatif subbidang pariwisata dan seni budaya. Penataan interior Kantor Disporyata menampilkan citra unik Kota Depok nuansa *vintage*, sebagai nilai tambah dari budaya Kota Depok sebagai *hinterland* DKI Jakarta yang sarat historis kolonialisme Belanda. Budaya *melting pot society* yang terbangun dari sejarah Kota Depok sejak jaman kolonial sampai saat ini mewarnai budaya masyarakat majemuk Kota Depok sehingga sinergi antarkelompok masyarakat Kota Depok juga sudah terinternalisasi dengan harmoni dalam keberagaman.

Berikutnya, temuan penelitian menunjukkan kebijakan selalu dijalankan berdasarkan rancangan awal meskipun dalam perjalanan pemimpinnya diganti, sinergi antarunit juga dibutuhkan untuk menjawab pertanyaan kenapa ada irisan skala usaha. Hal yang sama juga disampaikan Ibu Dewi Indriati selaku Kepala

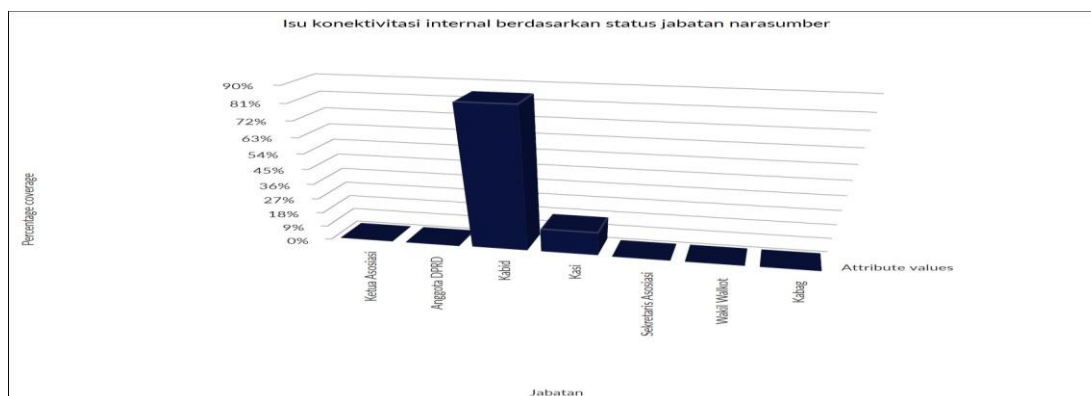
Bidang Dinas Koperasi, UMKM Kota Depok, dalam wawancara 6 Januari 2020 sebagai berikut:

“...Kita melanjutkan program yang telah dilakukan pada pemerintahan sebelumnya, kita ada irisan untuk sinergi antar unit menjalankan program yang ada, Irisan dari sektor perdagangan dan jasa dari 14 sektor ada *fashion craft*, film, kuliner dan lain-lain. Yang dibina lebih ke usaha yang dominan *fashion, craft* dan kuliner karena pelakunya terbanyak. Usaha mikro naik kelas target kinerja bentuknya peningkatan kualitas produk, sumber daya manusia dengan pelatihan kewirausahaan, *digital marketing*, kemasan, sertifikasi produk, akses permodalan pelaku usaha dengan lembaga perbankan, pameran dan *bazaar*, irisan untuk sinergi antar unit untuk menjalankan program yang ada “.

Lalu Pak Nandayudha yang merupakan Kepala Seksi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPSTSP) Kota Depok mengatakan bahwa sinergi internal tidak hanya antar instansi Pemerintah Daerah, tapi juga dilakukan dengan pihak Pemerintah Provinsi. Pak Yuda dalam wawancara 7 Januari 2020 terkait pembangunan ekonomi kreatif mengatakan:

“Iya dengan Indag juga bekerjasama dengan provinsi juga sih, itu programnya pak Ridwan Kamil, di Depok sendiri kita lagi membangkitkan Decomart harapannya menjadi pengganti dari Alfamart dan Indomart, minimarket kita ada *annual*-nya untuk memberhentikan atau tidak memberi izin bagi minimarket baru jadi yang boleh minimarket lama yang belum berizin atau yang lama yang udah *existing* tapi kalau yang baru enggak, kita arahkan untuk koperasi makanya Decomart mau kita jadikan seperti Indomart dan Alfamart tapi konsepnya koperasi.”

Dalam wawancara dengan para narasumber, isu tentang konektivitas internal paling banyak dibahas dalam tema tentang sinergi internal. Hal ini menunjukkan bahwa kesadaran terkait membangun jaringan yang baik dalam lingkup birokrasi pemerintahan. Grafik 5.14 berikut menampilkan isu konektivitas internal berdasarkan status jabatan narasumber.



Grafik 5.14 Isu Konektivitas Internal Berdasarkan Status Jabatan Narasumber

Sumber: Hasil Olah Data

Dari Grafik 5.14 di atas dapat dilihat bahwa isu konektivitas internal banyak diangkat oleh narasumber dari Kepala Bidang dan Kepala Seksi. Para narasumber dari berbagai bidang sebagai instrumen penggerak dan pemantau kebijakan, menampilkan bahwa konektivitas itu menjadi sesuatu yang dibutuhkan dalam tujuannya membangun jaringan.

Sejauh ini kerjasama antar instansi terjadi pada level pelaksanaan kegiatan, meliputi: *pertama*, kerjasama sebagai pemateri, yaitu dinas lain diundang sebagai pemateri pada kegiatan yang dilakukan. *Kedua*, kerjasama sebagai peserta, yaitu dinas lain diundang untuk berpartisipasi sebagai peserta pada kegiatan yang dilakukan. *Ketiga*, kerjasama pelatihan teknis, yaitu meminta bantuan dinas lain untuk memberikan pelatihan teknis dalam kegiatan terkait pengembangan ekonomi kreatif; dan *ke-empat*, kerjasama pertukaran informasi, yaitu suatu dinas meminta informasi dari dinas lain terkait dengan pengembangan ekonomi kreatif di Kota Depok.

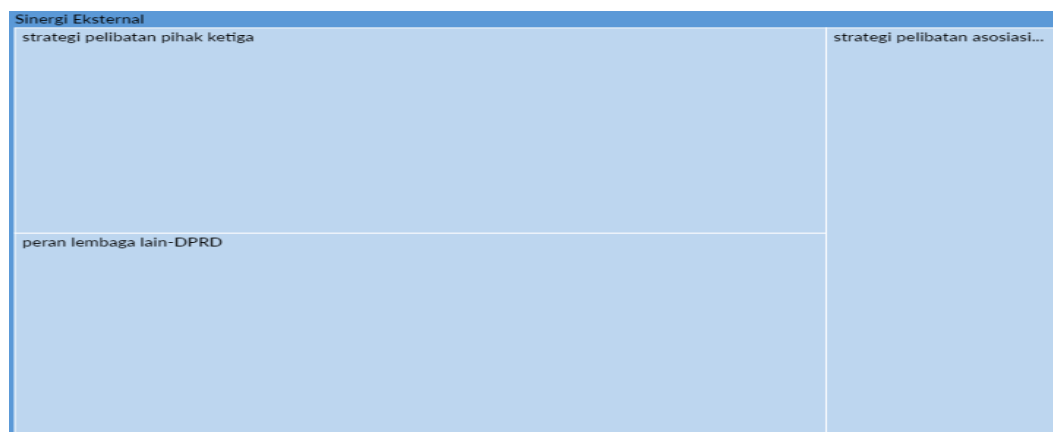
Hal tersebut menunjukkan bahwa kerjasama yang dilakukan belum membentuk suatu keterkaitan antara satu instansi pelaksana dengan instansi pelaksana lainnya. Lebih dari itu, kerjasama antarinstansi masih bersifat parsial dan berbasiskan kegiatan; dimana sinergi hanya terjadi pada pelaksanaan

kegiatan yang menghasilkan *output* berupa keberhasilan pelaksanaan kegiatan, dengan indikator ketercapaian jumlah peserta. Kerjasama pada level kegiatan ini tidak akan bisa menjadi landasan untuk mewujudkan kemitraan yang sinergis dalam pelaksanaan kebijakan pembangunan ekonomi kreatif.

5.1.1.3.2 Temuan Kapabilitas Sinergi Eksternal Saat ini dalam Mengelola Daya Saing Ekonomi Kreatif Kota Depok

Sinergi eksternal berhubungan dengan kemampuan suatu institusi untuk bekerja sama dan membangun jaringan dengan pihak lain di luar institusinya. Tujuannya untuk mendapatkan informasi dan membangun kerja sama yang konstruktif dalam upaya mencapai tujuan bersama. Atau seperti yang diungkapkan oleh Neo dan Chen (2007:40), yaitu untuk belajar dari pengalaman pihak lain yang memiliki ide atau aturan dan atau praktik-praktiknya yang baik, yang mungkin dapat diadopsi atau dipelajari serta disesuaikan menurut kebutuhan unik atau khusus dalam tujuannya mengembangkan potensi yang dimilikinya.

Dalam wawancara dengan para narasumber, ditemukan sejumlah isu strategis yang dikemukakan terkait dengan tema sinergi eksternal, yaitu strategi pelibatan pihak ketiga, peran DPRD dan strategi pelibatan asosiasi ekonomi kreatif. Gambar 5.13 berikut menunjukkan analisis hierarkis terkait isu-isu yang terdapat dalam tema sinergi eksternal.



Gambar 5.13 Analisis Hierarkis Isu-Isu Dalam Tema Sinergi Eksternal

Sumber: Hasil Olah Data

Dari Gambar 5.13 di atas dapat dilihat bahwa yang paling banyak dibahas yaitu tentang kerja sama dengan pihak ketiga. Kerja sama tersebut terkait pelatihan, seminar, dan *event-event* yang melibatkan akademisi dan pihak kampus untuk terlibat dalam kegiatan seputar pengembangan ekonomi kreatif Kota Depok.

Sinergi eksternal dibutuhkan bukan hanya soal membangun jaringan, tapi juga merupakan proses belajar dalam rangka penguatan SDM. Dalam wawancara dengan Pak Jumali selaku Kepala Bidang Program Pembangunan Bappeda Depok mengatakan bahwa dalam perencanaan program, pihak ketiga seperti akademisi dari kampus juga dilibatkan. Kampus seperti Universitas Indonesia dan Universitas Gunadarma selalu diundang untuk berkerja sama terkait rancang program ekonomi kreatif bersama Bappeda Kota Depok. Adapun hal ini disampaikan Pak Jumali saat wawancara 14 Oktober 2020 pada kantor BAPEDDA Kota Depok, sebagai berikut:

“Kita diskusi bu, kemarin kita juga mengundang misalkan UI, Gunadarma dan lain-lain”

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bu Euis selaku Kepala Seksi Promosi dan Perdagangan Luar Negeri Dinas Perdagangan dan Perindustrian Pemkot Depok, yang mengatakan bahwa kerja sama yang dilakukan dengan pihak kampus juga terkait pelatihan. Dalam wawancara, Bu Euis pada 9 Januari 2020 mengatakan:

“Sebelum dilakukan promosi dilakukan pelatihan IKAMES, tentang bagaimana mempromosikan di dunia *offline* dan *online*. Pihak dinas juga melakukan kerjasama dengan pihak lain, seperti dengan Universitas Pancasila.”

Bahkan, kerja sama yang dilakukan dalam lingkup kerjanya bukan hanya dengan pihak kampus tetapi juga dengan lintas institusi seperti dengan Balai Ekspor dan Impor. Kerja sama tersebut terkait promosi dan pemasaran dalam bentuk pameran. Berikut kutipan perihal tersebut dari wawancara dengan Bu Euis yang dilakukan 9 Januari 2020:

“Sudah banyak, dan melakukan kerja sama dengan balai ekspor dan impor terutama dalam bidang makanan, *craft* dan *fashion*. Dalam bidang *fashion* secara legal tidak ada karena keterbatasan, tapi secara *demand* (penerimaan) disana jika ada temen di luar negeri maka saat pameran maka barang bisa dibawa saat pameran sehingga terdapat *place market*.”

Bu Farida dari Komisi D DPRD Kota Depok juga menyampaikan perihal sinergi yang dilakukan dengan pihak kampus. Kegiatan yang dilakukan yaitu terkait kajian dan penilaian festival ekonomi kreatif Kota Depok. Berikut kutipan wawancara dengan Ibu Farida pada 9 Januari 2020:

“Analisis pengaruh ekonomi kreatif tentang PDRB lumayan tinggi 12 persen. Sebelum itu juga bekerjasama dengan UI, sempat waktu itu ada penghargaan di festival itu. Penghargaan untuk berbagai sektor siapa pelaku ekonomi kreatif yang terbaik. Saya mengawal dari desain festival dan *setting*-nya.”

“Iya, waktu itu bikin juga kajian tentang ekonomi kreatif di Kota Depok. Kajian tentang festival lalu ada penilaiannya juga tentang siapa pelaku ekonomi kreatif terbaik. Waktu itu yang dapat penghargaan di antaranya *printing*, kan disini banyak *printing*, *printing* masuk ekonomi kreatif juga yang nantinya masuk juga ke ekonomi kreatif, kemudian yang di PDRB

tadi akhirnya ada sektor yang berkontribusi besar pada PDRB antara lain: *fashion, kuliner, dan handicraft.*”

Terkait sinergi dengan DPRD, DPRD melalui komisi B melakukan konsolidasi dengan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Depok dalam menginisiasi kerja sama dengan asosiasi para pelaku usaha ekonomi kreatif. Dalam wawancara 9 Januari 2020, Bu Farida mengatakan perihal tersebut, sebagai berikut:

“Seingat saya di akhir- akhir itu saya meminta ke INDAG untuk melakukan konsolidasi para pelaku ekonomi kreatif. Waktu itu saya interpersi program setahun itu di adakan 4 kali sarasehan ekonomi kreatif. Jadi buat *sharing*, buat *upgrade* para pelaku. Untuk berbagi lah. Akhirnya dari sarasehan itu lahirlah asosiasi AIKD. Sarasehan 1, sarasehan 2 itu saya paksa pemerintah untuk mengkonsolidasikan para pelakunya. Karena kita butuh wadah kedepannya seperti tadi ada asosiasi UKM kan. Nah, ini ada asosiasi ekonomi kreatif, karena kami pikir waktu itu berbeda olahan jadi awal mulanya itu dari program yang saya interpersi ke pemerintah.”

Pak Ade Supriyatna dari Komisi B DPRD Kota Depok juga menambahkan bahwa peran DPRD dalam pengembangan ekonomi kreatif di Kota Depok yaitu bersinergi terkait anggaran yang diusulkan Pemerintah Kota Depok. Berikut petikan wawancara dengan Pak Ade Supriyatna pada 8 Januari 2020:

“Kalau DPRD lebih ke bagian anggaran, karena mempunyai hak menyetujui anggaran kegiatan bersama ekonomi kreatif dengan pemerintah kota. Jika terkait regulasi nanti saya akan cek lagi. Anggaran merupakan pengajuan dari pemerintah dan dibahas bersama DPRD yang mempunyai partner Perdagin dan BKUM yang akan membahas renja. Sebelum masing-masing dinas mengajukan anggaran ke TAPD (Tim Anggaran Pemerintah Daerah), akan dibahas dulu oleh komisi terkait. Pada setiap komisi akan ditajamkan untuk program dan kegiatan ekonomi kreatif. Komunitas juga melakukan *hearing* bersama DPRD terkait aspirasi mereka dengan DPRD terkait program dan kegiatan. Karena yang akan mendorong kuat terkait anggaran DPRD, seperti komunitas membutuhkan hal apa saja.”

Sinergi juga berupa kolaborasi dengan komunitas-komunitas usaha. Sinergi dengan para pelaku usaha dinilai perlu karena sasaran dari tiap program terkait

pengembangan usaha kreatif yaitu para pelaku usaha. Ibu Dewi Indriati selaku Kepala Bidang Dinas Koperasi, UMKM Kota Depok pada wawancara 6 Januari 2020 mengatakan:

“Kolaborasi dan bersinergi antar peran komunitas, dunia usaha. Yang paling menonjol itu kolaborasi antar komunitas yang mempunyai nama-nama berbeda. Contohnya komunitas Mapan.”

“Setiap kegiatan melibatkan komunitas, pemerintah hanya merangsang agar bergabung dalam komunitas tersebut. Cara merangsangnya memberikan pembinaan dalam program Wirausaha Baru di awal tahun dari usulan UMKM setiap kecamatan pada pelaku usaha baru 275 dari kecamatan. Diawali dengan memberikan pelatihan, motivasi.”

Lalu mengatakan bahwa asosiasi UMKM sendiri selalu melibatkan diri dalam kegiatan-kegiatan yang diadakan Pemerintah Kota Depok, entah itu pelatihan, seminar, atau kegiatan-kegiatan lainnya. Sinergi ini diungkap oleh Pak Indra selaku Ketua Asosiasi Usaha Kecil dan Menengah Kota Depok pada wawancara 16 Januari 2020, sebagai berikut:

“Kita (AUKM Kota Depok) aktif ikut kegiatan yang dibuat Dinas ya...baik *training-training*, apa seminar, pokoknya kita aktif sama anggota.”

Akan tetapi, dalam sinergi yang dilakukan dengan pihak eksternal, khususnya dengan pihak kampus masih dilihat kurangnya kajian yang bersifat ilmiah. Kajian ilmiah, misalnya melalui penelitian dibutuhkan sebagai dasar acuan dalam evaluasi dan pengambilan kebijakan. Selain itu, kajian ilmiah juga menjadi dasar dalam pembentukan payung hukum yang tepat terkait upaya pengembangan ekonomi kreatif Kota Depok.

Tata kelola pemerintahan dinamis dengan pendekatan kapabilitas dinamik membutuhkan kemampuan yang mewujud pada *able people* dan *agile process*. *Able people* terkait kapasitas birokrat yang unggul secara SDM sehingga setiap perencanaan dan implementasi kebijakan selalu tepat sasaran.

Sedangkan *agile process* terkait kapabilitas birokrat yang mampu cepat tanggap terkait isu-isu strategis dalam program-program kerja yang dirancang.

5.1.2 Temuan Pengelolaan Sumber Daya *Able People* dan *Agile Processes* Pemerintahan Kota Depok Saat ini dalam Mengelola Daya Saing Ekonomi Kreatif

Kapabilitas dinamik Pemerintahan Kota Depok dalam mengembangkan daya saing industri ekonomi kreatif di wilayah Depok, diukur dengan indikator seperti adanya orang-orang yang cakap (*able people*) dan proses yang tangkas (*agile process*). Terkait unsur sumber daya manusia yang cakap (*able people*) Pemerintahan Kota Depok, sejumlah poin yang menjadi penekanan yaitu pemberdayaan, pengelolaan dan keberlanjutan pembentukan sumber daya manusia yang cakap (*able people*) di lembaga Pemerintah Kota Depok dan lembaga-lembaga pemangku kepentingan terkait pengembangan daya saing sektor industri ekonomi kreatif (pelaku usaha, organisasi industri ekonomi kreatif Kota Depok, swasta dan perguruan tinggi).

Lalu terkait unsur proses tangkas (*agile process*) Pemerintahan Kota Depok, poin-poin yang digali pada keberadaan, pengelolaan dan keberlanjutan proses tangkas (*agile process*) di lembaga Pemerintah Kota Depok, khususnya strategi, kebijakan (regulasi) dan program (layanan) yang berdampak kepada pelaku usaha, organisasi industri ekonomi kreatif Kota Depok, swasta dan perguruan tinggi.

Upaya yang terkait dengan kapabilitas, unsur *able people* dan *agile processes* yang nampak pada pelatihan teknik ekspor kepada pelaku ekspor industri kecil menengah (IKM) yang termasuk didalamnya pelaku usaha ekonomi

kreatif, dilaksanakan dalam anggaran tahun 2018 mencakup 20 pelaku IKM (Laporan Kinerja Disdagin Kota Depok Tahun 2018, 2019:30). Tetapi tindak lanjut kegiatan ekspor produk ekonomi kreatif Kota Depok masih terkendala oleh kurang tersedianya data akses produk dan negara tujuan ekspor (Laporan Kinerja Disdagin Kota Depok Tahun 2018, 2019:52). Masalah lainnya yang bersifat laten dalam kinerja Disdagin Kota Depok dalam sektor perindustrian yang berkaitan pembinaan dengan sektor ekonomi kreatif, antara lain: (a). keterbatasan infrastruktur penguasaan teknologi industri dan (b) implementasi standarisasi produk, hak dan sistem mutu masih kurang (Laporan Kinerja Disdagin Kota Depok Tahun 2018, 2019:52). Hal ini menyiratkan adanya masalah pada *agile processes* dalam pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif.

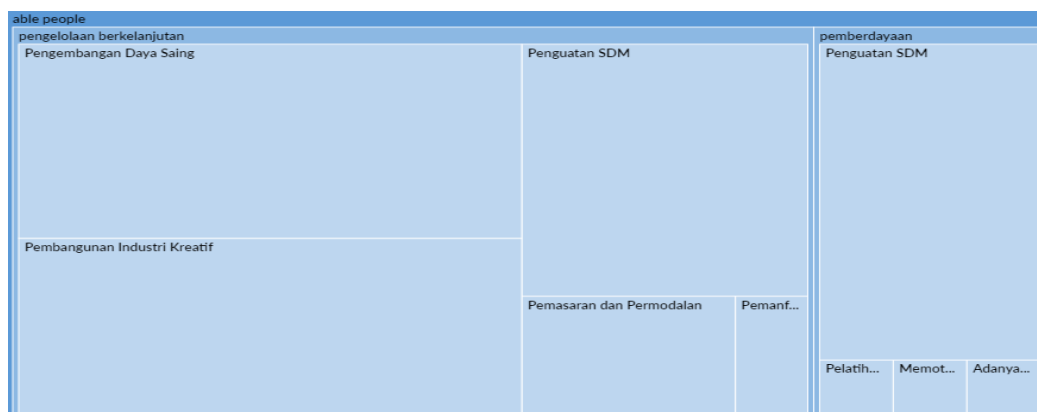
Kemudian, institusi berikutnya yang terkait dengan sektor ekonomi kreatif adalah DUKM Kota Depok. Secara prosesual, realisasi kinerja DKUM Kota Depok mengalami peningkatan dari realisasi kinerja tahun 2018 dan triwulan ketiga tahun 2019 walau demikian ada beberapa catatan yang perlu dicermati. Pada tahun 2018 realisasi kinerja DUKM Kota Depok yang berkaitan dengan sektor ekonomi kreatif menunjukkan realisasi kinerjanya hampir seluruhnya memenuhi target, tetapi ada yang perlu dikritisi. Temuan yang perlu dikritisi adalah di satu sisi, hasil terbaik dari realisasi kinerja pada sasaran strategis “meningkatnya pertumbuhan dan daya saing usaha mikro” dengan indikator prosentase jumlah wirausaha baru dan produk UMKM yang tersertifikasi legalitas keduanya melampaui target, masing-masing 101,85% dan 103,7%. Di sisi lain, masih ada kondisi capaian kinerja yang belum optimal yakni indikator prosentase usaha mikro naik kelas (36%) (Laporan Kinerja DKUM Kota Depok Tahun

2018,2018:21). Berikutnya, untuk realisasi kinerja triwulan ketiga tahun 2019, dalam hal sasaran strategis sudah memenuhi target berupa meningkatnya pertumbuhan dan daya saing usaha mikro menunjukkan capaian indikator persentase wirausaha baru, telah meningkat 100%, dan persentase usaha mikro naik kelas bertahan capaiannya 100%, tetapi untuk indikator produk UMKM yang tersertifikasi legalitas, masih pada capaian 98%, hal ini menunjukkan proses pengembangan daya saing yang masih berjalan (Laporan Kinerja DKUM Kota Depok Tahun 2018,2019:21).

5.1.2.1 Temuan Pengelolaan *Able People* Pemerinthan dalam Mengelola Daya Saing Ekonomi Kreatif Kota Depok Saat ini

Terminologi *able people* merujuk pada upaya dan strategi sebuah institusi dalam memanfaatkan dan memaksimalkan potensi sumber daya manusia yang ada dalam institusinya. Dalam konteks kapabilitas dinamik Pemerintah Kota Depok dalam pengembangan ekonomi kreatif, dibutuhkan kesadaran akan kondisi dan potensi SDM yang dimiliki untuk dimaksimalkan demi mencapai target dan tujuan pengembangan ekonomi kreatif itu sendiri. Poin yang menjadi penekanan yaitu bagaimana Pemkot Depok memberdayakan dan mengelola SDM yang berkelanjutan.

Dalam olahan data wawancara menggunakan NVivo, sejumlah poin ditemukan terkait *able people* di Pemkot Depok. Gambar 5.14 berikut merupakan hierarki analisis dalam tema *able people*.



Gambar 5.14 Hirarki Analisis terkait tema *Able People*

Sumber: Hasil Olah Data

Ada dua tema umum, yaitu pemberdayaan dan pengelolaan berkelanjutan. Dari gambar hierarki analisis di atas dapat dilihat bahwa yang paling banyak dibahas oleh narasumber yaitu tema terkait pengelolaan berkelanjutan. Dalam tema ini terdapat sejumlah poin yang mendukung terkait pengelolaan berkelanjutan dalam Pemerintahan Kota Depok, yaitu pengembangan daya saing, pembangunan ekonomi kreatif, penguatan sumber daya manusia, pemasaran dan permodalan, dan pemanfaatan *platform digital*. Tema tentang pengembangan daya saing paling banyak dibahas, dapat dilihat dari besaran kotak yang lebih dominan dibandingkan tema lain. Lalu terkait tema pemberdayaan, ditemukan sejumlah poin yang menjadi pendukung, yaitu penguatan sumber daya manusia, pelatihan seni dan budaya, memotivasi peningkatan sumber daya manusia, partisipasi aktif asosiasi UMKM.

5.1.2.1.1 Temuan Pengelolaan Berkelanjutan

Dari data tersebut di atas dapat dilihat bahwa konsep *able people* dalam implementasi kapabilitas dinamik Pemerintahan Kota Depok dalam tema tentang pengelolaan berkelanjutan difokuskan pada upaya:

a. Pengembangan Daya Saing

Dunia industri yang kian berkembang menuntut kapabilitas sumber daya manusia yang memiliki daya saing yang unggul. Hal ini disadari oleh Pemkot Depok dengan memaksimalkan potensi ekonomi kreatif dengan pengembangan daya saing. Konsep *able people* yang diimplementasikan di sini yaitu dengan penekanan pada kemampuan sumber daya manusia yang kreatif dan inovatif dalam mendukung pengembangan daya saing ekonomi kreatif.

Dari wawancara yang dilakukan dengan Bapak Indra Rusliawan selaku Ketua AUKM Kota Depok menyampaikan bahwa, pengembangan daya saing yang dilakukan yaitu dengan menjalin komunikasi dan meningkatkan sinergi antarkelompok atau organisasi UMKM yang ada di Kota Depok, dan melaksanakan bazar berkala untuk meningkatkan pemasaran produk UMKM. Hal ini didukung dengan pelatihan ataupun kurasi, *benchmark* produk sejenis, untuk memotivasi pengembangan produk.

Selain itu, berdasarkan informasi hasil wawancara dengan Bapak Jumali selaku Kabid Pembangunan Bappeda Kota Depok menyampaikan bahwa pengembangan daya saing juga dilakukan dengan mengundang pakar dalam rapat-rapat koordinasi yang dilakukan, dalam wawancara 14 Oktober 2020, seperti berikut:

“...kita ambil untuk penguatan-penguatan kemudian untuk itu kita mencari biasanya di FGD kalau di perencanaan kita pasti banyak FGD mengundang mereka menjadi narasumber atau kita buat kajian tertentu yang memang kajian itu memerlukan banyak peran masyarakat disana sektor-sektornya... Kalau kita ada kegiatan sinergitas itu kegiatan tematik ya minimal dalam setahun itu pasti ada FGD sektoral tematik pasti ada tetap jalan itu nggak bisa kalau di BAPPEDA ga ada FGD nanti BAPPEDA-nya nanti jadi dinas teknis.”

Pelatihan-pelatihan pun diadakan kepada pelaku usaha, seperti pelatihan pemasaran dan pengelolaan keuangan. Hal ini dikemukakan kembali oleh Bapak Jumali dalam wawancara pada tanggal 14 Oktober 2020:

“...sebelum pandemi dilakukan pelatihan ekonomi kreatif sampai dengan tingkat kelurahan...masa-masa pandemi *covid* ya pelatihan-pelatihan aja tetap jalan cuma SOP nya kita rubah untuk kayak kegiatan PEKA perempuan kepala keluarga nah ini rentan ya kepala keluarga perempuan yang *notabene*-nya statusnya kurang mampu ini juga kita berikan pembiayaan melalui modal dan pelatihan”

b. Pembangunan Ekonomi Kreatif

Dalam pembangunan ekonomi kreatif dibutuhkan juga orang-orang yang mampu tanggap dan kontributif dalam membangun ekonomi kreatif. Menyadari hal ini Pemkot Depok melakukan sejumlah upaya dalam mendukung penciptaan kualitas manusia yang unggul dalam mendukung pembangunan ekonomi kreatif.

Untuk kota Depok, dari sisi asosiasi pelaku UKM yang juga beberapa anggotanya terkait dengan bidang usaha ekonomi kreatif, merasakan adanya upaya pembangunan ekonomi kreatif dilakukan dengan bekerja sama dengan Pemprov Jawa Barat dalam menjaring UMKM berkualitas untuk meningkatkan pemasaran dan mutu produk. Hal ini dijelaskan dalam wawancara dengan Indra Rusliawan selaku Ketua AUKM Kota Depok pada 16 Januari 2020 disampaikan bahwa:

“Menjalin komunikasi dan meningkatkan senergi antara kelompok atau organisasi UMKM yang ada di kota Depok dan melaksanakan *bazaars* berkala untuk meningkatkan pemasaran produk UMKM”.

Upaya lain yang dilakukan Pemerintah Kota Depok untuk ekonomi kreatif berbentuk program *one village, one product* dalam mendukung pembangunan ekonomi kreatif yang masif namun punya karakteristik. Hal ini dijelaskan Bapak

Jumali selaku Kabid Pembangunan Bappeda Kota Depok pada 9 Januari 2020

bahwa:

“Tetapi kebijakan kita (Pemkot Depok) karena ada ada anggaran desa ini mulai 2020, kita (Pemkot Depok) akan coba kembangkan sampai turunannya itu ke kelurahan. Sebelumnya kan levelnya kita tarik sampai kecamatan. Jadi *one village one product* istilahnya. Jadi tergantung dari potensi terutama untuk industri olahan, sama satu lagi untuk fesyen ya, lalu kriya juga kita akan turunkan sampai kelurahan...”

Pembangunan untuk ekonomi kreatif juga terstimulasi oleh kebijakan *smart city* Kota Depok, dimana Pemkot Depok telah membuat Perda *Smart City* (Perda Kota Depok No. 2 Tahun 2019) di mana ada kewajiban tempat-tempat usaha besar menyiapkan tempat minimal dua persen (2%) untuk UMKM, khususnya kuliner dan *fashion*. Hal ini muncul dalam wawancara dengan Bapak Nandayudha selaku Kasi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu pada 7 Januari 2020, bahwa:

“Diantaranya itu untuk bidang IT kita dukung melalui perda kota cerdas atau *Smart City*, untuk bidang fesyen lebih banyak kita arahkan untuk UMKM ada perda untuk setiap tempat usaha wajib memberikan lahan usahanya dua persen untuk UMKM baik kuliner maupun fesyen.”

Jika ditelusuri pada Perda Kota Depok No. 2 Tahun 2019 pasal 8 poin 2, menetapkan adanya pembuatan iklim yang kondusif untuk melahirkan pelaku wirausaha baru dalam rangka pembangunan ekonomi kreatif. Kebijakan tersebut sebagai salah satu bentuk *smart economy* Kota Depok.

c. Penguatan Sumber Daya Manusia

Dalam konsep tentang *able people*, sumber daya manusia menjadi terminologi kunci. Untuk itu, program dan kegiatan yang berfokus pada penguatan sumber daya manusia menjadi salah satu poin penting yang dilakukan oleh Pemkot Depok.

Pelatihan merupakan kata kunci yang sering disampaikan oleh para narasumber dalam tema tentang penguatan sumber daya manusia. Bentuknya, Pemkot Depok memberikan dan memfasilitasi sejumlah pelatihan pengelolaan produk dan pemasaran. Terkait pemasaran banyak dilakukan pelatihan *online marketing*. Hal ini menunjukkan bahwa Pemkot Depok pun sadar akan peluang *digital marketing* yang sangat ramai dewasa ini. Hal tersebut diafirmasi dari sisi asosiasi pelaku usaha, Bapak Heri Nasoya selaku Sekretaris AUKM Kota Depok pada 6 Januari 2020 berikut:

“Iya, biasanya diberi pelatihan *online marketing*. Kalau pemerintah (Pemkot Depok) biasanya juga memberi pelatihan higienis, dan peluang pemberian modal dari bank-bank pemerintah”

Tetapi tindak lanjut untuk pemasaran produk dilakukan sendiri oleh pelaku usaha UKM termasuk yang bidang usahanya pada ekonomi kreatif, seperti lebih lanjut dinyatakan oleh Bapak Heri Nasoya selaku Sekretaris AUKM Kota Depok pada 6 Januari 2020:

“promosi, bisa lewat WA, sosial media, brosur. Lalu pemasangan *booth, standing banner...* itu kita (pelaku usaha) sendiri...”

Dalam wawancara dengan Ibu Dewi Indriati selaku Kepala Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah juga disampaikan terkait pelatihan-pelatihan yang banyak dilakukan oleh pemerintah dalam upaya mendukung pengelolaan produk dan pemasaran hasil ekonomi kreatif (Gambar contoh produk ekonomi kreatif dan UMKM dilihat pula pada Bab III subbab Observasi).

Pemerintah juga memberikan pembinaan terhadap para pelaku usaha baru. Berikut wawancaranya dengan Ibu Dewi Indriati pada 6 Januari 2020:

“... Cara merangsangnya memberikan pembinaan dalam program Wirausaha Baru di awal tahun dari usulan UMKM setiap kecamatan pada pelaku usaha baru.”

Sementara itu, pelatihan diberikan kepada para pelaku usaha, dalam memaksimalkan pemahaman dan *skill*, khususnya terkait ekonomi kreatif Kota Depok namun belum secara khusus ada pelatihan ekonomi kreatif kepada para ASN Pemkot Depok. Hal ini dijelaskan Bapak Jumali selaku Kabid Pembangunan Bappeda Kota Depok pada 9 Januari 2020 bahwa:

“...dari sisi SDM ke masyarakat nya, kita berikan pelatihan-pelatihan ya... Kalau itu (pelatihan pegawai tentang ekonomi kreatif) internal ya, kita lebih kepada rakor. Kita tidak spesifik. Misalkan kita rakor ekonomi kreatif saja, kita mengundang para pakar. Dan bentuknya rakor bukan pelatihan...masih sangat kurang (pelatihan untuk internal) kalau kami lihat.... Tetap ya harus. Untuk penguatan pengembangannya (pelatihan ekonomi kreatif untuk pegawai PemKot Depok) masih sangat kurang... Ini berarti di internal memang butuh, karena dirasa masih kurang untuk mengawal pengembangan (ekonomi kreatif) dikarenakan masih baru belum ada kelembagaan.”

Rakor bekerja sama dengan pihak kampus termasuk para pakar dari Universitas Indonesia, Universitas Gunadharma, dan Universitas Pancasila. Dominannya terminologi pelatihan dari data yang diperoleh melalui wawancara dengan para narasumber dapat dilihat dalam Gambar 5.15 tampilan *wordcloud* hasil olahan NVivo terhadap tema *able people* berikut.



Gambar 5.15 Data *Wordcloud* terhadap Terminologi Dominan dalam Tema *Able People*

Sumber: Hasil Olah Data

Dari Gambar 5.15 *word cloud* di atas dapat dilihat bahwa terminologi “pelatihan” secara frekuensi menjadi yang paling sering muncul disebut oleh para

narasumber. Hal ini menunjukkan kesadaran Pemkot Depok bahwa pelatihan menjadi strategi kunci dalam penguatan SDM untuk mendukung terbentuknya *able people* dalam konsep kapabilitas dinamik Pemkot Depok.

d. Pemasaran dan Pemodalan

Pemasaran dan pemodalan menjadi bagian dari konsep *able people* karena kemampuan pengelolaan modal dan memasarkan juga membutuhkan kapasitas dan kemampuan SDM yang baik. Menyadari hal ini Pemkot Depok juga memberikan bantuan berupa akses modal, yang diikuti dengan pelatihan dan bimbingan terkait pengelolaan modal tersebut. Berikutnya, ada bantuan sarana prasarana pemasaran UMKM yang difasilitasi Pemkot Depok, yakni kios UMKM (Gambar 5.16).



Gambar 5.16 Fasilitas Kios UMKM
Sumber: Dokumentasi Penelitian

Gambar 5.16 menunjukkan upaya pemasaran produk UMKM termasuk produk ekonomi kreatif dalam jangka waktu tertentu sebagai tahapan hillir produksinya. Fasilitas tersebut disediakan oleh Pemkot Depok dengan ketentuan dan persyaratan tertentu yang membantu pemasaran UMKM yang beberapa termasuk kategori produk ekonomi kreatif, di mal-mal Depok.

Selain itu juga diberikan pelatihan terkait strategi pemasaran kontemporer yang lebih mengandalkan pemasaran *online*. Hal tersebut diafirmasi oleh Bapak Jumali selaku Kabid Pembangunan Bappeda Kota Depok pada wawancara 12 Oktober 2020, sebagai berikut:

“...untuk mengkoordinasikan, kemudian perangkat daerah yang lebih tinggi lagi, bisa dari UKM tapi ada Dinas Pariwisata, maka Dinas Perdagangan. Nah ini memiliki tugas melakukan penguatan sama penguatan sumber daya manusianya dan modalnya. Modalnya dalam artian kita mamfasilitasi jalan modal para pelaku ekonomi kreatif ke lembaga perbankan yang siap kerjasama, karena kan pemerintah daerah ada keterbatasan dalam peraturan perundangan memberikan modal uang kemudian lembaganya. Penguatan lembaga itu dilakukan melalui pelatihan-pelatihan... Strategi *marketer*-nya, kita bantu mereka melalui *online*...”

Hal tersebut juga diungkapkan oleh Bapak Markiyad selaku Ketua Asosiasi Industri Kreatif Kota Depok. Pemkot Depok memberikan pelatihan, seminar dan *coaching* terkait tekhnik dan strategi pemasaran seperti yang Bapak Markiyad mengatakan dalam wawancara 9 Januari 2020 bahwa:

“Kalau Pemerintah Kota Depok in syaa Allah, khususnya Dinas Perdagangan dan Industri dia punya komitmen, bagaimana mereka juga ingin memajukan para pelaku ekonomi kreatif lebih sehat lagi, lebih professional dan tentu mempunyai daya saing yang kuat. Banyak mereka memberikan semacam kegiatan pelatihan begitu dengan motivasi, *coaching* dan tentunya seminar – seminar yang dilakukan.”

e. Pemanfaatan *Platform Digital*

Pemanfaatan *platform digital* dimasukkan ke dalam poin yang perlu diperhatikan dalam konsep *able people* karena terkait kemampuan

memaksimalkan teknologi. *Able people* adalah orang yang mampu beradaptasi dengan perubahan dan memanfaatkan kemajuan (teknologi) untuk pengembangan ekonomi kreatif. Pemkot Depok pun mendorong para pelaku usaha untuk memanfaatkan teknologi dengan penguasaan platform digital, khususnya dalam promosi dan pemasaran. Selain itu para ASN pun dituntut untuk memiliki kemampuan menggunakan dan memanfaatkan teknologi dalam mengontrol dan mengawasi kinerja kerja. Dalam wawancara dengan Pak Jumali dan Pak Yuda, keduanya setuju bahwa teknologi merupakan media yang dibuat untuk membangun efektivitas dan efisiensi kerja manusia. Berikut wawancara dengan Pak Jumali dari Bappeda Kota Depok pada 14 Oktober 2020:

”...ya strategi *online* ini kita coba galakkan bekerjasama dengan apa namanya, *olshop* - *online shop* yang ada di kita yang besar. Kita coba libatkan mereka. kemudian melibatkan juga *provider*...”

Hal ini sejalan dengan yang disampaikan Pak Yuda dari DPMPTSP Kota Depok pada wawancara 7 Januari 2020:

“...nah sekarang bukan permasalahan di permodalan tapi permasalahan di pemasaran apalagi sekarang maraknya *online*...”

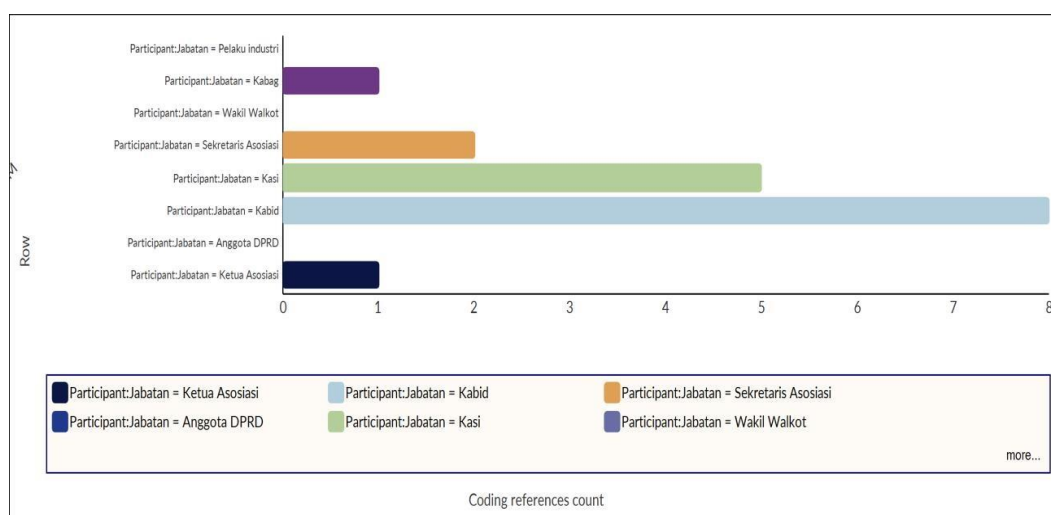
Untuk itu dalam upaya mencapai target pengembangan dan kemajuan ekonomi kreatif di Kota Depok, setiap elemen dituntut untuk mampu memanfaatkan platform digital. Pelatihan menjadi strategi yang membantu pihak Pemkot dan para pelaku usaha dalam memanfaatkan *platform digital*.

5.1.2.1.2 Temuan Pemberdayaan

Berdasarkan hasil wawancara, konsep *able people* dalam implementasi kapabilitas dinamik Pemkot Depok dalam tema tentang pemberdayaan difokuskan pada beberapa poin berikut:

a. Penguatan Sumber Daya Manusia (SDM)

Penguatan SDM melalui pelatihan juga menjadi bagian dalam tema pemberdayaan. Sebagaimana pada tema sebelumnya, kesadaran Pemkot Depok yang melihat kualitas SDM sebagai poin kunci dalam konsep *able people* menunjukkan bahwa kualitas SDM merupakan modal yang perlu dirawat dalam proses pemberdayaan. Signifikansinya penguatan SDM dalam konsep *able people* dapat dilihat dari hasil wawancara yang disimplifikasi dalam Grafik 5.15 berikut.



Grafik 5.15 Tema Penguatan SDM berdasarkan Status Jabatan Narasumber
Sumber: Hasil Olah Data

Grafik 5.15 di atas menunjukkan bahwa tema tentang penguatan SDM paling banyak dibahas oleh pihak Pemkot Depok. Para narasumber dengan status jabatan Kepala Bidang (Kabid) menjadi narasumber yang paling dominan menyampaikan tema ini dalam wawancara. Selain itu juga didukung oleh para Kepala Seksi (Kasi). Hal ini menunjukkan kesadaran dari pihak Pemkot Depok tentang signifikansi keberadaan Sumber Daya Manusia yang unggul dan berkualitas dalam institusi pemerintahan juga untuk para pelaku

usaha. Hal tersebut diafirmasi oleh para pelaku usaha, yang dilihat dari gambar di atas sebagai narasumber yang cukup frekuentif membicarakan tema penguatan SDM ini.

b. Memotivasi Peningkatan UMKM

Pemberdayaan juga dilakukan dengan memotivasi peningkatan UMKM. Walaupun Pemkot Depok memiliki program pelatihan, tetapi Asosiasi UMKM juga berinisiatif terlibat aktif mengadakan pelatihan dan kegiatan kreatif untuk menjaga kualitas dan antusiasme para pelaku usaha terhadap upaya peningkatan dan pengembangan ekonomi kreatif di Kota Depok. Dalam wawancara dengan Indra Rusliwan selaku Ketua AUKM Kota Depok pada 16 Januari 2020 perihal tersebut:

“Asosiasi UMKM aktif partisipasi tanpa diminta oleh dinas melibatkan diri dalam pelatihan *craft* salah satunya di D-Mall, pelatihan sosmed, jasa antar pengiriman hampir tiap kecamatan. Semua ini dilakukan untuk kemajuan UKM Kota Depok agar sukses bersama.”

c. Pelatihan Seni dan Budaya

Pelatihan seni dan budaya dilihat sebagai salah satu poin dalam konsep tentang *able people* terkait kemampuan mengintegrasikan budaya ke dalam industri. Hal ini dilihat sebagai bagian dari proses pemberdayaan melalui pelestarian budaya. Selain itu juga mempromosikan budaya sebagai sebuah industri. Strategi ini dinilai sebagai sebuah kualitas yang mencerminkan kemampuan berpikir global dan bertindak lokal. Implementasi program ini didahului dengan kajian untuk melihat budaya apa saja yang bisa diintegrasikan ke dalam industri. Lalu diikuti dengan sosialisasi, pelatihan dan promosi budaya sebagai bagian dari industri pariwisata, yang juga membentuk ekonomi kreatif bidang budaya. Hal ini muncul dalam wawancara dengan Ibu

Tati selaku Kepala Seksi Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Pariwisata Pemkot Depok, pada 10 Januari 2020 disampaikan bahwa:

“...kegiatan cuma pelestarian cagar budaya kota Depok yang sudah masuk ke registrasi nasional yang dibuat dari tim ahli yang telah melakukan pengkajian, kalau sudah layak langsung ditetapkan dan dilanjutkan menyusun pokok-pokok kebudayaan daerah. Kalaupun ada pelatihan, dari guru-guru nari misalnya guna melakukan sosialisasi untuk mem-*booming*-kan suatu kebudayaan sebagai cagar budaya. Salah satu pembentukan ekonomi kreatif di Depok salah satunya yaitu budaya yang dilakukan...”

Lebih lanjut, hasil-hasil produk sektor ekonomi kreatif dipromosikan dan dipasarkan dalam acara-acara industri pariwisata. Hal ini diungkap lanjut oleh Ibu Tati pada 10 Januari 2020, bahwa:

“Kerjasama saat promosi contohnya festival Perahu Naga di Setu ada lomba dayung, ditambahi panggung pementasan seni budaya bisa tarian, lagu-lagu, *keyboard*, gambang kromong tradisonal. Ekonomi kreatif kolaborasi misal sepanjang pintu masuk saat ada festival tersebut pada *event* promosi budaya dan pariwisata.”

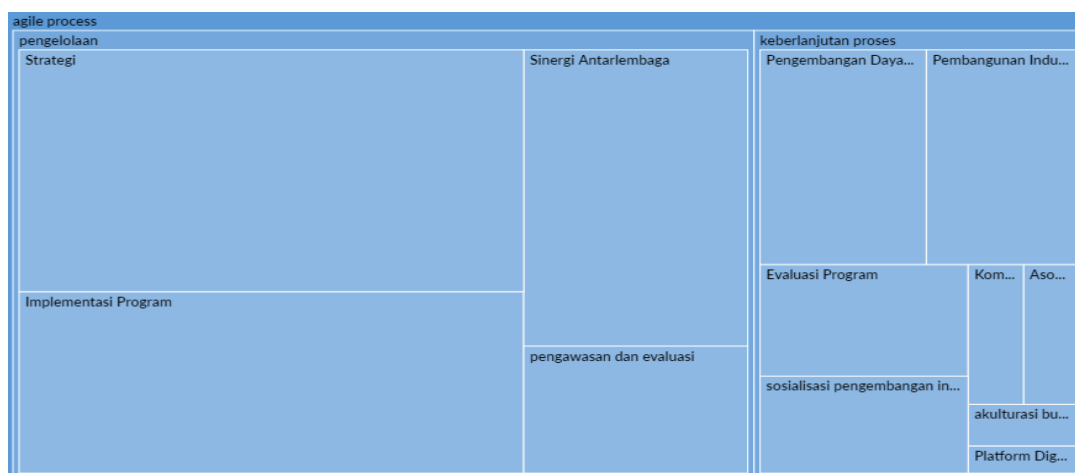
Di sini dapat dilihat kualitas Pemkot Depok yang melestarikan budaya dengan mengintegrasikannya ke dalam industri pariwisata, yang berimplikasi pada pembentukan sektor ekonomi kreatif.

5.1.2.2 Temuan Pengelolaan *Agile Process* Pemerintahan Kota Depok dalam Mengelola Daya Saing Ekonomi Kreatif Saat ini

Terminologi *agile process* mengacu pada upaya dan strategi sebuah institusi dalam mengeluarkan strategi, kebijakan dan program yang tepat sasaran dan efektif dalam upaya mencapai tujuan dari program. Dalam konteks kapabilitas dinamik Pemerintah Kota Depok dalam pengembangan ekonomi kreatif, dibutuhkan kemampuan dari para pengambil kebijakan untuk menghasilkan strategi, kebijakan dan program yang akurat demi mencapai target dan tujuan pengembangan ekonomi kreatif itu sendiri. Poin yang menjadi

penekanan yaitu bagaimana Pemkot Depok mengelola dan melakukan proses yang berkelanjutan.

Dalam olahan data wawancara menggunakan NVivo, sejumlah poin ditemukan terkait *agile process* di Pemkot Depok. Gambar 5.17 berikut merupakan hierarki analisis dalam tema *agile process* yang memuat poin-poin yang mendukung tema *agile process*.



Gambar 5.17 Hierarki Analisis terhadap Tema *Agile Process*

Sumber: Hasil Olah Data

Dari Gambar 5.17 Hierarki Analisis terhadap tema *Agile Process* di atas, dapat dilihat terdapat dua tema umum yaitu pengelolaan dan keberlanjutan proses. Dalam *output* visualisasi olahan data hierarki analisis menggunakan NVivo, tampilan kotak yang paling besar menunjukkan frekuensi atau tema dominan yang paling banyak dibicarakan. Berdasarkan hal tersebut, dapat dilihat dari kedua tema umum tentang *agile process*, tema tentang pengelolaan menjadi yang paling banyak dibicarakan para narasumber dibandingkan tema tentang keberlanjutan proses. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi pada poin pengelolaan menjadi fokus yang dibicarakan oleh para narasumber. Hal ini juga mengindikasikan bahwa Pemkot Depok sangat memerhatikan proses

pengelolaan yang mencakup poin strategi, implementasi program, sinergi antarlembaga, pengawasan dan evaluasi. Sementara itu dalam tema tentang keberlanjutan proses, poin yang mendukung yaitu pengembangan daya saing, pembangunan industri kreatif yang berkontribusi pada ekonomi kreatif, evaluasi program, akulturasi budaya, platform digital, sosialisasi pengembangan industri kreatif, komunitas usaha dan asosiasi UMKM.

Dalam analisis *wordcloud* menggunakan NVivo, ditemukan sejumlah terminologi dominan dalam tema *agile process*. Gambar 5.18 berikut menampilkan *wordcloud* dari tema tentang *agile process*.

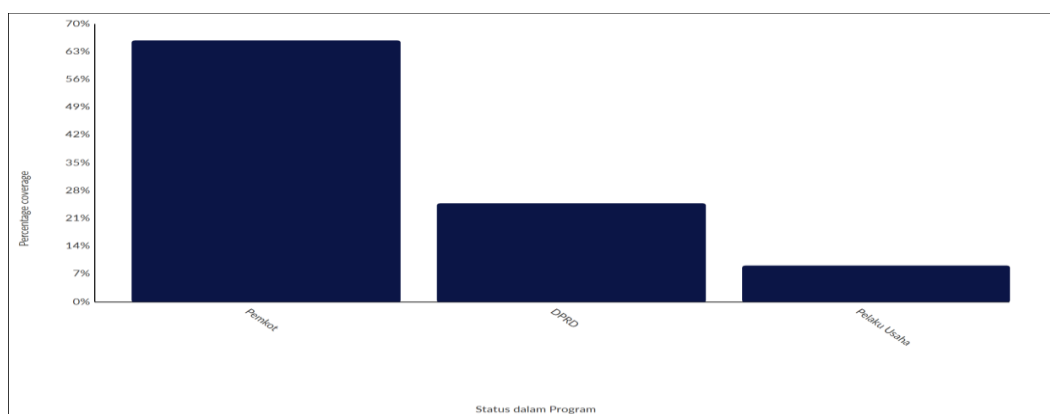


Gambar 5.18. Wordcloud terhadap Tema Agile Process.

Sumber: Hasil Olah Data

Dari gambar 5.18 *wordcloud* di atas dapat dilihat bahwa topik tentang UMKM menjadi yang paling dominan disebut oleh para narasumber. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks *agile process* Pemkot Depok berfokus pada strategi, kebijakan dan program yang berhubungan dengan UMKM. Pemkot Depok sebagai aktor dominan dilihat pula dari terminologi pemerintah yang

mendapat frekuensi terbanyak kedua yang paling dominan disebutkan para narasumber. Hal ini juga menunjukkan ada kesinambungan antara *able people* (pelaku/aktor/subyek) dengan *agile process* (strategi, kebijakan dan program). Grafik 5.16 berikut secara jelas menampilkan dominannya narasumber dari Pemkot Depok dalam menyampaikan informasi yang berhubungan dengan *agile process*.



Grafik 5.16 Grafik Perbandingan Informasi Narasumber terhadap Tema *Agile Process*

Sumber: Hasil Olah Data

Grafik 5.16 di atas menunjukkan bahwa aktor/narasumber dari Pemkot Depok menjadi yang paling dominan berbicara tentang tema-tema yang berhubungan dengan *agile process*. Seperti yang sudah ditulis di atas, tema-tema tersebut terangkum dalam dua poin utama yaitu pengelolaan dan keberlanjutan proses.

5.1.2.2.1 Temuan Pengelolaan Strategi, Kebijakan dan Program

Pengelolaan terkait efektivitas strategi, kebijakan dan program. Dalam tema tentang pengelolaan, berdasarkan data wawancara, ditemukan sejumlah poin pendukung yaitu strategi, implementasi program, sinergi antarlembaga, pengawasan dan evaluasi.

a. Strategi

Dari data wawancara, diperoleh sejumlah strategi yang dilakukan oleh pihak-pihak yang berhubungan dengan pengembangan ekonomi kreatif di Kota Depok. Strategi yang dilakukan yaitu: memotivasi peningkatan UMKM, pendanaan, akulturasi budaya dalam birokrasi, pemasaran dan pemodal, penguatan SDM, pengembangan daya saing. Strategi-strategi ini merupakan langkah yang dibuat dalam tujuannya mencapai *output* yang ditargetkan terkait upaya peningkatan dan pengembangan ekonomi kreatif di Kota Depok yang berdampak positif kepada para pelaku usaha dan Pemkot Depok.

b. Implementasi Program

Dalam implementasi program, dimulai dengan sosialisasi. Sosialisasi dinilai sebagai sebuah langkah awal agar para pelaku usaha memiliki pemahaman yang sama terkait sasaran dan tujuan dari setiap kebijakan dan program. Sosialisasi juga menjadi media agar *stakeholder* mengetahui strategi yang tepat dalam implementasi kebijakan. Setelah sosialisasi diikuti dengan pelatihan-pelatihan. Pelatihan merupakan implementasi praktis sebagai bentuk pembekalan terhadap para pelaku usaha sehingga mereka memiliki pengetahuan dan kualitas dalam implementasi program. Selain itu pelibatan Asosiasi UMKM dan AIKD dalam implementasi program dinilai sebagai langkah strategis sehingga program yang dijalankan lebih tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan para pelaku usaha. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Pak Markiyad Ketua AIKD pada 9 Januari 2020 bahwa:

” ...setiap tahun ada kegiatan mereka (Pemkot Depok) yang bersinergi dengan industri kreatif Depok, kebetulan kami memang asosiasi langsung dibawah binaan Dinas Perdagangan dan Industri.”

Adanya kerjasama Pemkot Depok dengan asosiasi pelaku usaha, juga dinyatakan oleh Bapak Indra Ketua AUKM pada 16 Oktober 2020, antara lain:

“Menjalin komunikasi dan meningkatkan sinergi antara kelompok juga organisasi UMKM yang ada di Kota Depok dan melaksanakan *bazaars* berkala untuk meningkatkan pemasaran produk...”

Implementasi program juga mengalami sejumlah perubahan selama periode pandemi Covid-19. Sejumlah strategi solutif dilakukan oleh Pemkot Depok yang bertujuan melindungi dan menyelamatkan para pelaku usaha. Hal ini dilihat sebagai fleksibilitas Pemkot Depok dalam implementasi program, dan juga sikap adaptatif terhadap situasi tertentu yang terjadi di tengah masyarakat.

c. Sinergi Antar lembaga

Sinergi antarlembaga dilakukan baik secara internal (antarinstansi) dan dengan Pemda/Pemprov, juga sinergi eksternal seperti dengan pakar dari kampus, asosiasi usaha, dan sebagainya. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konsep *agile process* di mana sinergi menjadi salah satu term kunci yang perlu dilakukan, berhasil dimaksimalkan oleh Pemkot Depok. Pemkot Depok dengan ini menunjukkan keterbukaan terhadap kerja sama yang bersifat kontributif terhadap pengembangan dan kemajuan ekonomi kreatif di Kota Depok.

d. Pengawasan dan Evaluasi

Pengawasan perlu dilakukan untuk memastikan program dan kebijakan yang dikeluarkan dapat dijalankan secara efektif dan tepat sasaran. Pengawasan dilakukan dengan pendampingan dan pemantauan hasil pelatihan dan pembinaan kegiatan yang sudah dilakukan Pemkot Depok melalui dinas terkait. Ibu Dwijanti selaku Kepala Seksi Disdagin Kota Depok dalam wawancara 7 Januari 2020 dengan mengatakan bahwa.

“Menurut saya, kegiatan selanjutnya yaitu pendampingan dan pemantauan hasil pelatihan dan pembinaan kegiatan yang sudah

dilakukan dinas. Seperti pelatihan yang sudah saya jelaskan tadi, apakah dilakukan atau tidak. Contohnya seperti pelatihan GMP (*Good Manufacturing Practices*), apakah kegiatan pelatihannya diterapkan atau tidak dalam proses pembuatan makanannya, seperti mengontrol apakah usaha tersebut memakai pengawet atau tidak makanannya dan bersih atau tidak tempatnya, sehingga pihak dinas akan melakukan kontrol.”

Evaluasi perlu dilakukan sebagai bahan review terhadap program dan kebijakan yang dijalankan. Evaluasi menjadi proses mutlak yang perlu dilaksanakan sehingga para stakeholder memperoleh *feedback* terkait program yang sudah dilaksanakan, sehingga bisa diketahui dan diukur berhasil atau tidaknya, kendala yang perlu diperbaiki, dan strategi yang tepat. Evaluasi yang dilakukan Pemkot Depok berbeda tiap program. Ada evaluasi yang dilakukan triwulan, semesteral, dan tahunan. Pak Jumali selaku Kabid Pembangunan Bappeda menyampaikan dalam wawancara pada 3 Januari 2020 bahwa:

“... Kita akan evaluasi dari triwulan, persemester, sampai dengan tahunan. Kita akan cek kira-kira realisasinya itu seperti apa, manfaatnya seperti apa. Seperti kemarin kita evaluasi secara utuh. Misalkan janji walikota yang pemberian UMKM kios-kios, itu benar-benar kita evaluasi, kendalanya apa dari hulu ke hilir.”

5.1.2.2.2 Temuan Keberlanjutan Proses Program Pengembangan Daya

Saing

Dalam analisis *wordcloud* terkait tema keberlanjutan proses, sejumlah terminologi dominan muncul sebagai kata kunci implementasi program yang berkelanjutan. Gambar 5.19 berikut menampilkan hasil olahan data *wordcloud* tersebut.



Gambar 5.19. Tampilan *Wordcloud* terhadap Tema Keberlanjutan Proses
Sumber: Hasil Olah Data

Dari Gambar 5.19 di atas dapat dilihat bahwa UMKM dan Komunitas menjadi fokus yang perlu diperhatikan Pemkot Depok dalam implementasi proses program yang berkelanjutan. Salah satu subtema yang muncul dalam keberlanjutan proses program pengembangan daya saing adalah akulturasi budaya, yang dipaparkan masuk dalam topik perencanaan strategis.

5.1.2.3 Temuan Kondisi Pengelolaan Sumber Daya *Able People* dan *Agile Processes* Pemerintahan Kota Depok dalam Mengelola Daya Saing Ekonomi Kreatif Saat Ini

Hasil temuan *able people* dan *agile processes* menunjukkan antara *able people* dan *agile processes* di Kota Depok memiliki hubungan, khususnya pada upaya dan proses pengelolaan keberlanjutan pada *able people* – keberlanjutan program juga didukung oleh pemberdayaan *able people* dan pengelolaan *agile processes* dalam pemerintahan Kota Depok yang berkaitan dengan pengembangan daya saing ekonomi kreatif. Berikut, pola eksisting *able people*

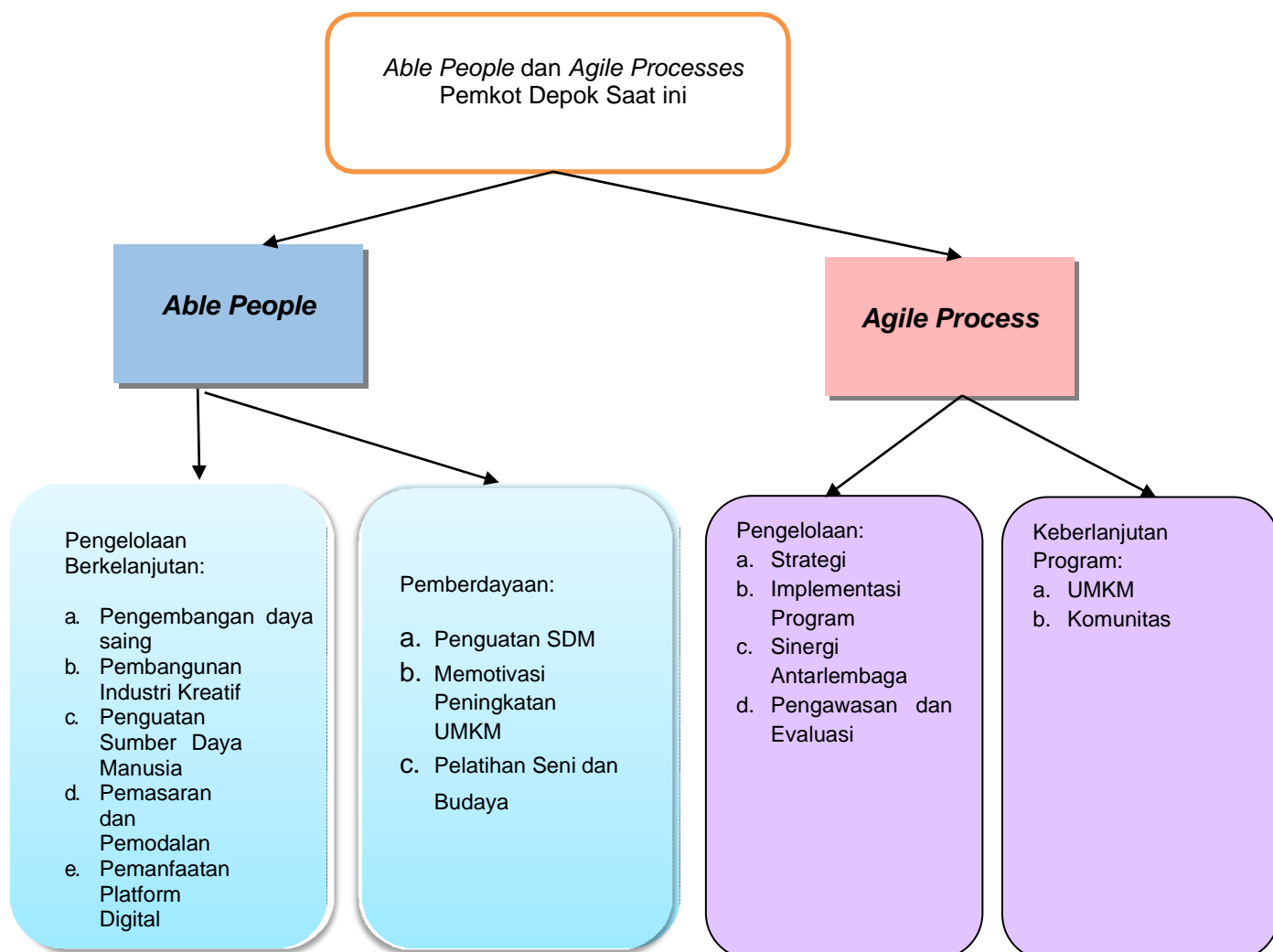
dan *agile processes* yang terdapat dalam kapabilitas dinamik Pemerintahan Kota Depok dalam rangka dengan pembangunan ekonomi kreatif, yang diperoleh dari hasil koding dengan memakai *tools* Nvivo R1 berdasarkan data hasil wawancara (Gambar 5.20).

Berikutnya, pada temuan tentang *able people*, pada Gambar 5.15 menekankan pada usaha pelatihan berkaitan dengan industri dan tuntutan perkembangan ekonomi kreatif. Terkait dengan permasalahan *able people*, maka hasil olah data wawancara dengan dengan perangkat NVivo R1 menunjukkan pola adanya pengelolaan berkelanjutan yang berkaitan pengembangan daya saing dan pembangunan industri kreatif yang bermuara pada pembangunan ekonomi kreatif, sebagai elemen-elemen penting dari pengelolaan berkelanjutan, selain penguatan sumber daya manusia, pemasaran dan pemodalan serta pemanfaatan *platform digital* (Gambar 5.14).

Dalam hal pemberdayaan, menyangkut penguatan sumber daya manusia, pelatihan, memotivasi UMKM, adanya partisipasi dari Asosiasi UMKM Kota Depok dan Asosiasi Industri Kreatif Depok. *Able people* dalam penguatan sumber daya manusia dikemukakan oleh narasumber pejabat Pemkot Depok, menunjukkan adanya kebijakan yang bersifat *top down* dari Pemkot Depok sesuai Grafik 5.15.

Agile processes pada Gambar 5.17 terlihat peran pemerintah dalam hal ini Pemkot Depok dalam merumuskan strategi, kebijakan-kebijakan dan berbagai program UMKM berikut pembentukan komunitas ekonomi kreatif masih mendominasi. Pada Grafik 5.16 menunjukkan pula bahwa aktor yang berperan dalam *agile processes* masih Pemkot Depok. Dari uraian hasil temuan di atas, maka diperoleh gambaran kondisi eksisting *able people* dan *agile processes*

dalam Pemerintahan Kota Depok (Gambar 5.20), pola hubungan antar elemen kapabilitas dinamik Pemerintahan Kota Depok terhadap pengembangan daya saing ekonomi kreatif (Gambar 5.21) sehingga diketahui model eksisting kapabilitas dinamik Pemerintahan Kota Depok untuk pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif saat ini (Gambar 5.22).



Gambar 5.20 Pola Able People dan Agile Processes Saat ini dalam Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Kota Depok untuk Pengembangan Daya Saing Sektor Ekonomi Kreatif

Sumber: Hasil Olah Data

5.1.3. Temuan Pola Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Kota Depok dalam Mengelola Daya Saing Ekonomi Kreatif Saat Ini

Ekonomi kreatif yang umumnya mencakup Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merupakan tulang punggung perekonomian negara. UKM sendiri menjadi suatu pilar perekonomian yang cukup bertahan diterjang krisis moneter. Signifikansi keberadaan UKM ini dapat dilihat dari hasil kajian *Technical Assistant Asian Development Bank* (2001) di Semarang dan Medan yang melakukan survey terhadap 500 UKM di kedua kota tersebut menunjukkan bahwa 78% UKM menyatakan tidak terkena dampak krisis moneter (Hasan,2013: 217). Di Kota Depok sendiri, penyumbang subsektor ekonomi kreatif yang besar adalah subsektor *fashion*, perangkat lunak IT atau *startup* dan kuliner.

Dari hasil penelitian, ditemukan kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok terdiri dari unsur perencanaan strategis, evaluasi dan monitoring serta sinergi antarlembaga (eksternal dan internal). Pola-pola yang ditemukan pada kapabilitas *think ahead* merujuk pada term persiapan dan potensi industri kreatif yang menjadi sub-sub sektor dari ekonomi kreatif, persiapan dan perencanaan, strategi, implementasi dan *outcome*. Sesuai pada Gambar 5.4 yang menonjol dalam kapabilitas perencanaan strategis adalah perihal *outcome* (100%), strategi (83%) dan potensi industri kreatif (72%).

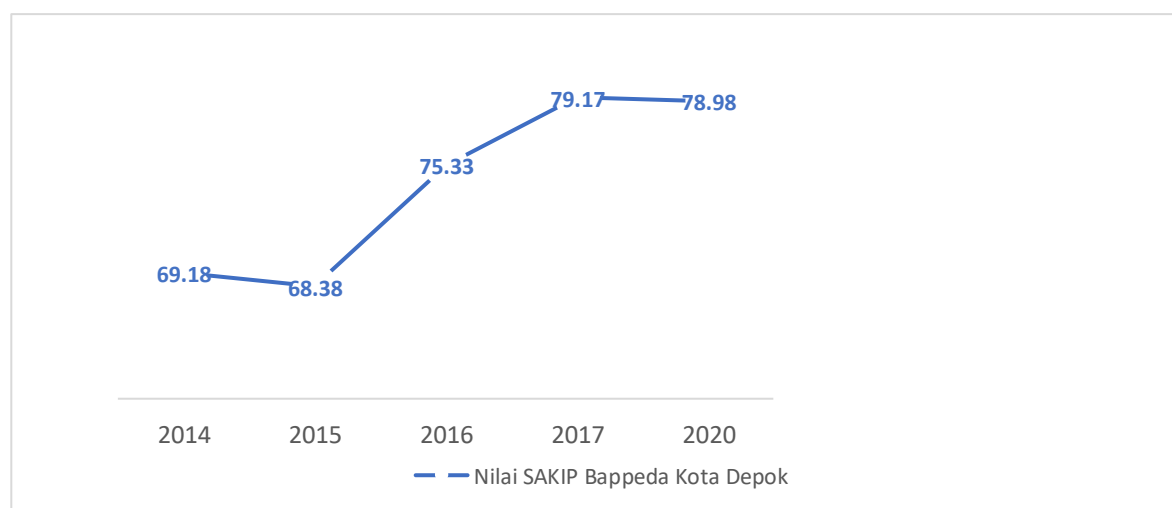
Kapabilitas pemerintahan Kota Depok mencakup kapabilitas operasional dan kapabilitas utama dalam meningkatkan daya kompetitif sektor ekonomi kreatif (Neo dan Chen,2007:77). Kapabilitas operasional yang dilaksanakan oleh pemerintahan Kota Depok mencakup kegiatan-kegiatan rutin pada layanan publik Pemkot Depok, kegiatan rutin pembahasan isu-isu publik DPRD Kota

Depok dan kegiatan rutin para pelaku sektor ekonomi kreatif Kota Depok dan asosiasinya. Kapabilitas utama pemerintahan Kota Depok mencakup aktifitas-aktifitas pembahasan dan koordinasi pengaturan isu-isu pembangunan daerah yang berkaitan dengan sektor ekonomi kreatif pada institusi Pemkot Depok, proses koordinasi dan perumusan kebijakan pemerintah Kota Depok - DPRD Kota Depok terkait pembangunan ekonomi kreatif, proses penggalian aspirasi dan *public hearing* pembahasan regulasi terkait pembangunan daerah khususnya yang menyangkut sektor ekonomi kreatif oleh pelaku usaha ekonomi kreatif beserta asosiasinya.

Temuan penelitian menunjukkan kegiatan kapabilitas operasional sudah berjalan sesuai dengan perencanaan pada Pemkot Depok. Pada LAKIP tahun 2018, Bappeda Kota Depok telah mencapai sasaran strategis tahun 2017 sebesar 100% dari target 30%, dalam hal meningkatnya hasil inovasi daerah yang mendukung pengembangan ekonomi berbasis pada potensi ekonomi daerah, sehingga prosentase capaiannya 333,30 (LAKIP Bappeda Kota Depok 2018,2018:vi). Bahkan pada tahun 2020, akuntabilitas kinerja perangkat daerah Bappeda Kota Depok sangat baik dengan nilai 78,98 (Inspektorat Kota Depok,2021:2).

Begitu pula indikator sinergitas perencanaan pembangunan, baik kesesuaian rencana kerja pembangunan daerah (RKPD) dengan rencana pembangunan jangka menengah daerah (RPJMD), rencana strategi organisasi perangkat daerah (OPD) dengan RPJMD, rencana kerja OPD dengan RKPD, sudah sesuai target 100%, bahkan usulan pembangunan dari aspirasi masyarakat melalui musyawarah rencana pembangunan diakomodasi melampaui target (124,68%) (LAKIP Bappeda Kota Depok 2018, 2018:v). Walau

di sisi lain, ada indikator yang belum optimal tercapai sesuai target, yakni terwujudnya pembangunan yang sesuai dengan perencanaan, sebesar 78,95% dari target 89,82% (LAKIP Bappeda Kota Depok 2018, 2018:v). Jika ditinjau dari skala penilaian kinerja sesuai Permendagri No. 54 Tahun 2010, kinerja Bappeda Kota Depok tahun 2018 menunjukkan perolehan peringkat skala nilai kriteria tinggi (76%-90%) sampai dengan sangat tinggi (91%-100%). Secara prosesusual kapabilitas Bappeda Kota Depok juga berjalan secara dinamis, dimana nilai SAKIP Bappeda Kota Depok dari tahun 2014 – tahun 2020 menunjukkan dinamika yang fluktuatif. Hal tersebut ditunjukkan dengan grafik sebagai berikut (Grafik 5.17):



Grafik 5.17 Nilai SAKIP Bappeda Kota Depok Tahun 2014 – Tahun 2020
 Sumber: diolah dari LAKIP Bappeda Kota Depok TA.2018 dan Inspektorat Kota Depok (2021:2)

Nilai SAKIP Bappeda Kota Depok Tahun 2014 perolehannya 69,18. Tahun 2015, perolehan nilai SAKIP Bappeda Kota Depok adalah 68,38. Lalu perolehan nilai SAKIP Bappeda Kota Depok naik kembali sebesar 75,33 tahun 2016; sebesar 79,17 tahun 2017 (LAKIP Bappeda Kota Depok 2018, 2018:30) dan 78,98 tahun 2020 (Inspektorat Kota Depok,2021:2). Secara prosesusual pula,

kapabilitas Bappeda Kota Depok dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi perencanaan pembangunan daerah yang berimplikasi pula pada pembangunan sektor ekonomi kreatif, juga mendapat penilaian dengan kriteria Kemenpan RB RI. Penilaian kinerja sesuai kriteria Kemenpan RB RI terhadap Bappeda Kota Depok juga menunjukkan hasil perolehan yang meningkat dari tahun 2016 – tahun 2018, yakni masing-masing sebesar 58.08,63.14 dan 65.47. Hasil perolehan dalam rentang tiga tahun tersebut (tahun 2016 – tahun 2018) memiliki tingkat akuntabilitas kinerja predikat B (LAKIP Bappeda Kota Depok 2018,2018:32). Bahkan Bappeda Kota Depok pada tahun 2020 mencapai nilai akuntabilitas kinerja predikat BB (Inspektorat Kota Depok,2021:2). Hasil tersebut dikritisi dengan catatan masih belum sepenuhnya seluruh program atau kegiatan sesuai dengan sasaran strategis masing-masing organisasi perangkat daerah (LAKIP Bappeda Kota Depok 2018,2018:32). Bahkan dalam misi ke 3 mengembangkan ekonomi yang kokoh, mandiri dan berkeadilan, Pemerintah kota Depok yang berkaitan dengan pembangunan sektor ekonomi kreatif, tidak nampak masuk dalam sasaran strategis.

Berikutnya, dari Disdagin Kota Depok kinerjanya tahun 2017 dan tahun 2018, menunjukkan hasil sesuai dengan perencanaan strategis, 100%, tetapi ada empat sasaran strategis yang belum terealisasi dengan baik karena belum dilaksanakan atau kondisi karena kendala lainnya, antara lain: (a) belum terwujudnya griya pameran (*exhibition room*), awal ditargetkan 1 (satu) dokumen kajian Griya Pamer tetapi tidak terealisasi mengingat sudah masuk dalam kegiatan Disrumkim pada penyusunan *detail engineering design* (DED) Alun-Alun Kota Depok; (b) jumlah pengawasan minuman beralkohol, yangmana awal ditargetkan sebanyak 75 kali pengawasan tidak terealisasi merujuk pada

perubahan regulasi selaras Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 (revisi kedua Undang-Undang No. 23 Tahun 2014) perihal Pemerintahan Daerah; (c) belum tersedianya rumah kemasman yangmana target awal ada pengadaan sarana dan prasarana rumah kemasman tetapi tidak terwujud terkait terjadinya perubahan lokasi; (d) belum berwujudnya balai kreatif, mengingat target awal 1 (satu) dokumen kajian Balai Kreatif tetapi tidak terlaksana mengingat sudah masuk ke dalam kegiatan Disrumkim Kota Depok terkait penyusunan DED Alun-Alun Kota Depok. Selain itu, realiasi kinerja lanjut Disdagin Kota Depok pada semester satu tahun 2019 (Laporan SAKIP Disdagin Tahun 2018,2019:16) yang berkaitan dengan pengembangan daya saing ekonomi kreatif, yang menjadi perhatian khususnya pada sasaran “meningkatnya kapasitas industri kecil menengah yang inovatif dan berdaya saing”, adalah belum terpenuhinya target IKM mandiri (91.6%) dan sasaran “meningkatnya ketersediaan dan kestabilan harga bahan pokok” terutama pada prosentase kios untuk UMKM (77,88%).

Dari paparan kapabilitas rutin pemerintahan Kota Depok, jika dianalisis merujuk pada proses pembentukan kapabilitas dinamik pemerintahan yang dinyatakan oleh Neo dan Chen (2007:76), menunjukkan kapabilitas operasional pemerintahan Kota Depok sudah didesain secara profesional untuk tugas-tugas layanan publik sektor ekonomi kreatif secara regular, berulang dan terstruktur. Hal ini dapat dilihat dari sistem akuntabilitas kinerja yang dilaksanakan Pemkot Depok untuk layanan publik ekonomi kreatif. Hasil akuntabilitas kinerja satuan kerja perangkat daerah yang terkait dengan sektor ekonomi kreatif menunjukkan akreditasi yang rata-rata baik. Tahun 2021, hasil akuntabilitas kinerja perangkat daerah yang tugas dan kewenangan mencakup sektor ekonomi kreatif, antara lain: Bappeda Kota Depok berkategori sangat baik, Disdagin Kota Depok

berkategori baik, DKUM Kota Depok berkategori sangat baik, Disporyata Kota Depok berkategori sangat baik, DPMPTSP berkategori sangat baik (Inspektorat Kota Depok,2021:2). Dari hasil kinerja perangkat daerah terkait yang rata-rata baik tersebut untuk layanan sektor ekonomi kreatif, maka kapabilitas operasional tersebut sebagai kapabilitas rutin (*routines*) berpotensi untuk dibentuk menjadi kapabilitas utama (*core capabilities*).

Kapabilitas utama (*core capabilities*) pemerintahan Kota Depok sebagai sumber daya yang memungkinkan pemerintahan Kota Depok untuk merumuskan dan melaksanakan strategi penciptaan nilai yang khas. Nilai khas dari kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok, ditandai oleh adanya (a) penggunaan teknologi informasi dalam perencanaan strategis Kota Depok, dengan (b) kolaborasi antar 5 elemen (Pemkot Depok, masyarakat sipil, asosiasi komunitas pelaku usaha ekonomi kreatif, akademisi atau konsultan dari perguruan tinggi, dan media massa) dan (c) dukungan budaya khas Kota Depok yang harmoni dalam kemajemukan. Kapabilitas utama ini yang nantinya juga dapat membangun ketahanan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan sebagai refleksi dari kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok.

Tetapi ada beberapa kondisi kapabilitas operasional yang belum dapat ditingkatkan menjadi kapabilitas utama, khususnya pada kapabilitas monitoring dan evaluasi serta kapabilitas sinergi antarlembaga. Hal ini terkait dengan belum optimalnya dukungan penerapan teknologi informasi serta kinerja *able people* yang terkait pula dengan kinerja *agile processes* dalam pemerintahan Kota Depok. Oleh sebab itu, kondisi kapabilitas operasional pemerintahan Kota Depok masih dalam situasi *routine* dan belum sepenuhnya dapat dibentuk menjadi

kapabilitas utama (*core competence*) dalam pengembangan daya saing ekonomi kreatif.

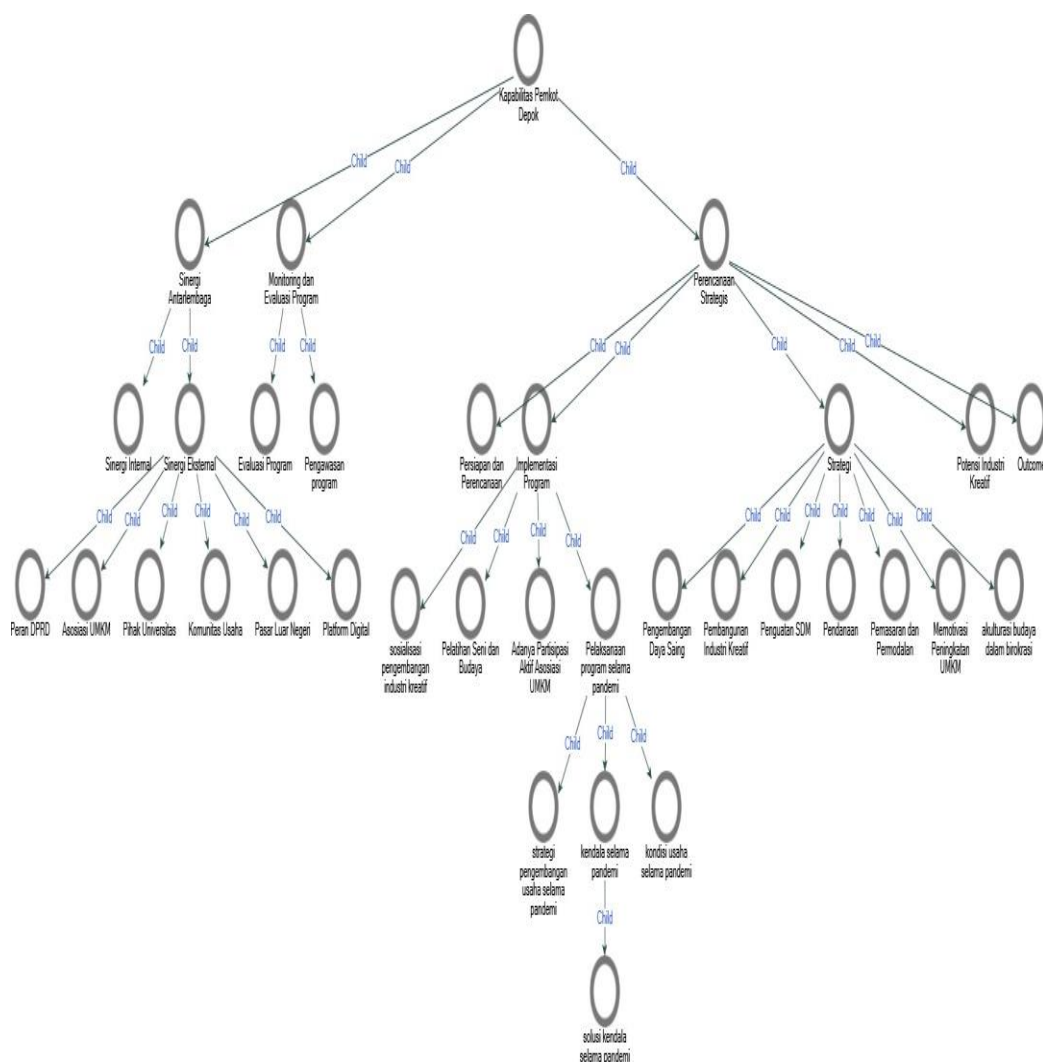
Isu hasil dan dampak (*outcome*) dari kapabilitas berpikir ke depan (*think ahead*) merupakan hal utama yang disampaikan narasumber dari pihak Pemkot Depok. Kemudian, isu strategi secara dominan dikemukakan oleh pihak Pemkot Depok, disusul oleh para pelaku usaha ekonomi kreatif dan anggota DPRD. Strategi yang dimaksud berkaitan dengan pencapaian visi, misi Pemkot Depok, dan program berkenaan pembangunan ekonomi kreatif. Berikutnya, informasi terkait potensi industri kreatif. Pelaku usaha ekonomi kreatif pun DPRD Kota Depok mengemukakan adanya potensi besar ekonomi kreatif dapat dikembangkan di Kota Depok. Pendapat ini secara dominan juga dikemukakan oleh para narasumber dari Pemkot Depok, terutama dengan tiga potensi besar pada subsektor *fashion*, subsektor teknologi informasi dan perangkat lunak (termasuk berbagai aplikasi *game*, layanan perbankan dan investasi serta lainnya), dan beraneka *genre* kuliner. Hal yang sangat menarik adalah perkembangan pesat dari subsektor teknologi informasi dan perangkat lunak, antara lain aplikasi investasi pertanian iGrow dan layanan *smart service* transaksi perbankan Flip. Terkait implementasi program, hasil temuan menunjukkan adanya pelaksanaan program sebelum dan selama pandemi berikut kendalanya, sosialisasi pengembangan ekonomi kreatif, strategi dan pelatihan.

Kemudian, kapabilitas berpikir ulang (*think again*) yang direfleksikan oleh hasil temuan berupa monitoring dan evaluasi. Perihal evaluasi terhadap program, secara dominan banyak dikemukakan oleh pihak Pemkot Depok dan sebagian oleh narasumber dari DPRD dan pelaku usaha. Pada Grafik 5.10 dan

Gambar 5.8, evaluasi berkaitan pada aspek pelatihan, industri, program dan kreatif, artinya evaluasi yang diangkat oleh para narasumber, berkaitan dengan umpan balik untuk pelatihan industri yang bersisian dengan ekonomi kreatif, dan program-program. Secara hirarkis struktural, evaluasi banyak disadari dan digunakan sebagai bagian dari tupoksi yang dijalankan oleh Pemkot Depok. Pengawasan ditekankan sesuai perencanaan operasional. Pada tingkatan operasional dilaksanakan pengawasan oleh para Kepala Seksi (Kasi) dan berikutnya pengawasan pada tingkat *middle management* oleh para Kepala Bidang atau pejabat setingkatnya.

Terkait kapabilitas berpikir lintas (*think across*) direfleksikan oleh sinergi antarlembaga. Kepentingan usaha industri kreatif yang kemudian secara keseluruhan berpengaruh pada sektor ekonomi kreatif, mengingat industri kreatif merupakan subsektor dari sektor ekonomi kreatif (Howkins,2007:9). Tekanan tema sinergi pada upaya dan kebijakan pemerintah, khususnya Pemkot Depok melalui program-program. Hasil temuan menunjukkan sinergi dengan DPRD menjadi salah satu pilar yang dibutuhkan. Demikian pula, sinergi antar usaha terutama UMKM juga menjadi titik perhatian.

Dari analisis terhadap data wawancara di atas, ditemukan pola yang membentuk konsep kapabilitas dinamik Pemkot Depok. Gambar 5.21 berikut menampilkan pola hubungan antar elemen kapabilitas dinamik Pemerintahan Kota Depok terhadap pengembangan daya saing ekonomi kreatif saat ini yang terbentuk berdasarkan hasil koding menggunakan NVivo R1 dari data wawancara terkait.

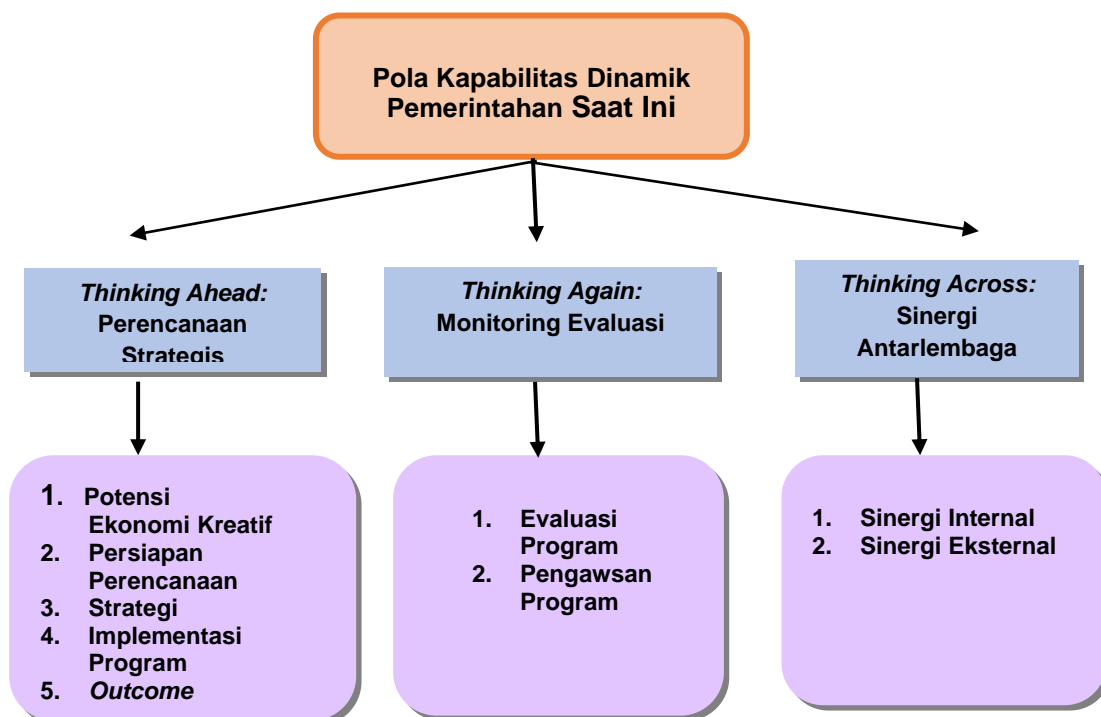


Gambar 5.21. Pola Hubungan Antar Elemen yang Membentuk Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Kota Depok Saat Ini

Sumber: Hasil Olah Data

Dari Gambar 5.21 di atas dapat dilihat bahwa konsep kapabilitas dinamik Pemkot Depok merujuk pada tiga poin yaitu *thinking ahead* (perencanaan strategis), *thinking again* (monitoring evaluasi), dan *thinking across* (sinergi antarlembaga). Perencanaan strategis merepresentasikan konsep *think ahead* yang melihat bagaimana persiapan dan perencanaan dibuat terkait program tertentu. Di dalamnya terdapat kesadaran akan potensi ekonomi kreatif yang dimiliki, lalu didukung oleh persiapan dan perencanaan dalam pemanfaatan,

merancang strategi yang tepat sasaran dalam mencapai tujuan, proses implementasi program dan *goals* berupa *outcome* apa yang dihasilkan. Monitoring dan evaluasi merepresentasikan konsep *think again* di mana terdapat proses evaluasi dan pengawasan terhadap program yang dijalankan. Lalu, sinergi antarlembaga merepresentasikan konsep *think across*, di mana pola kerja sama internal dan eksternal dibangun menjadi sebuah sinergi dalam rangka mewujudkan sistem yang saling mendukung untuk tercapainya tujuan program dalam hal ini pengembangan ekonomi kreatif di Kota Depok. Gambar 5.22 berikut akan merangkum pola kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok saat ini dalam pengembangan daya saing ekonomi kreatif, yang terbentuk dari data wawancara.



Gambar 5.22. Pola Kapabilitas Dinamik Pemkot Depok pada Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif Saat Ini Berdasarkan Analisis Data Wawancara
 Sumber: Hasil Olah Data

5.2 Analisis Hasil Penelitian

Hasil-hasil penelitian lapangan dianalisis dengan metode penelitian kualitatif yang didalamnya dilakukan triangulasi data antarpemangku kepentingan pemerintahan yang terkait dengan pembangunan sektor ekonomi kreatif. Para pemangku kepentingan tersebut yakni *pertama*, dari organisasi pemerintah daerah terkait (Bappeda Kota Depok, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Depok, Dinas Koperasi, UKM dan Pasar (DKUM) Kota Depok, Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan (DKPPP) Kota Depok, Asisten Ekonomi dari Asisten Ekbangsos pada Sekretaris Daerah Kota Depok, Dinas Pemuda, Olah Raga, Pariwisata, Seni dan Budaya (Disporyata) Kota Depok, Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Depok. *Kedua*, organisasi pelaku usaha ekonomi kreatif yang diwakili oleh organisasi Asosiasi Industri Kreatif Depok (AIKD) dan Asosiasi UKM Depok. *Ketiga*, Komisi B Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kota Depok sebagai *local council* Kota Depok.

Pada bagian ini, dipaparkan analisis hasil penelitian yang terdiri dari berbagai fenomena realitas dari kapabilitas pemerintahan Kota Depok untuk mengembangkan sektor ekonomi kreatif sehingga berdaya saing. Berbagai data tersebut diverifikasi secara ilmiah lalu diintegrasikan secara interaktif, sesuai metode analisis interaktif Miles dkk (2014) sehingga dapat bermakna melalui analisis hasil penelitian ini, dimana data temuan penelitian telah menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian, sebagai berikut:

1. kapabilitas Pemerintahan Kota Depok dalam mengelola daya saing ekonomi kreatif, dilihat dari kapabilitas *think ahead*, *think again* dan *think across*

- a. Kapabilitas Perencanaan Strategis sebagai Kapabilitas *Think Ahead*
 - b. Kapabilitas Monitoring dan Evaluasi yang berkaitan dengan Kapabilitas *Think Again*
 - c. Kapabilitas Sinergi Antarlembaga terkait Kapabilitas *Think Across*
2. pengelolaan sumber daya manusia yang handal (*able people*) dan proses tangkas (*agile processes*) Pemerintahan Daerah Kota Depok untuk mengembangkan daya saing ekonomi kreatif
- a. pengelolaan sumber daya manusia yang handal, yang menyangkut pengembangan daya saing, pembangunan industri kreatif, penguatan sumber daya manusia handal, pemasaran, pemodalan, pemanfaatan platform digital, pemberdayaan sumber daya manusia berkaitan dengan penguatan sumber daya manusia, pemotivasian peningkatan UMKM dan pelatihan seni dan budaya
 - b. pengelolaan *agile processes* berkaitan dengan strategi untuk mengembangkan sektor ekonomi kreatif, implementasi program, sinergi antar lembaga, pengawasan dan evaluasi, keberlanjutan program UMKM sektor ekonomi kreatif dan komunitas ekonomi kreatif
3. model kapabilitas dinamik Pemerintah Daerah Kota Depok dalam mengembangkan daya saing ekonomi kreatif yang sesuai dengan kondisi Kota Depok saat ini (model eksisting kapabilitas dinamik).

5.2.1 Analisis Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Kota Depok dalam Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif Saat Ini

Era revolusi industri 4.0 menuju revolusi industri 5.0, yang sekarang sedang dijalani Indonesia termasuk Depok, merupakan struktur ekonomi (bentuk kemasyarakatan) ekonomi kreatif yang menekankan pada kolaborasi, juga kemitraan dengan titik penekanan pada efisiensi biaya. (Sugiarta,2021:7). Perkembangan pesat ekonomi kreatif yang disokong dari berbagai industri kreatif yang umumnya mencakup Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu tulang punggung perekonomian negara, khususnya di negara-negara berkembang. UMKM sendiri berperan selaku pilar perekonomian yang dengan karakteristik *self reliance* cenderung kuat pada beberapa momen krisis moneter yang melanda dunia. Hal tersebut merujuk pada hasil kajian *Technical Assistant Asian Development Bank* (2001) di Semarang dan Medan yang melakukan survey terhadap 500 UKM di kedua kota tersebut menunjukkan bahwa 78% UKM menyatakan tidak terkena dampak krisis moneter (Hasan,2013:217).

Peluang ini pun harus dimanfaatkan oleh Pemda, dalam hal ini Pemkot Depok dalam memaksimalkan potensi ekonomi kreatif yang ada dalam cakupannya. Kapabilitas Pemkot Depok dalam memanfaatkan keberadaan ekonomi kreatif menjadi salah satu indikator kualitas birokrasi dalam memaksimalkan potensi ekonomi wilayahnya dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan juga untuk kesejahteraan masyarakat, khususnya para pelaku usaha. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa sebuah pemerintahan harus memiliki kemampuan dalam tata kelola pemerintahan yang dinamis (*dynamic governance*).

Sebagaimana yang sudah dibahas di Bab II, salah satu pendekatan yang efektif terkait *dynamic governance* yaitu “kapabilitas dinamik”. Kapabilitas dinamik diartikan oleh Teece, *et al.* (1997:510) sebagai dimensi dari kapabilitas khusus perusahaan yang dapat dijadikan sumber-sumber keunggulan dan kombinasi dari kompetensi serta sumber daya yang dapat dibangun, disebarakan dan dijaga. Dalam pembentukan kapabilitas dinamik, suatu pemerintahan akan diukur kualitas kapabilitasnya berdasarkan kemampuan untuk berpikir ke depan (*thinking ahead*), berpikir ulang (*thinking again*) dan berpikir lintas (*thinking across*) (Neo dan Chen, 2007:12-13,29-40). Dari hasil temuan penelitian diketahui bahwa kapabilitas berpikir ke depan (*think ahead*) pada pemerintahan Kota Depok berujud kapabilitas dalam perencanaan strategis, kemudian kapabilitas berpikir ulang (*thinking again*) berujud pada kapabilitas monitoring dan evaluasi serta kapabilitas berpikir lintas (*thinking across*) berujud kapabilitas sinergi antarlembaga. Kemudian, temuan penelitian sesuai fokus penelitian, juga menunjukkan peran dan kaitan adanya orang-orang yang cakap (*able people*) dan proses yang tangkas (*agile process*) untuk menumbuh kembangkan kapabilitas pemerintahan (tata kelola) dinamik dalam pengembangan daya saing ekonomi kreatif Kota Depok. Berikut paparan analisis temuan tersebut.

5.2.1.1 Analisis Kapabilitas Berpikir ke Depan (*Think Ahead*) dalam Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif Saat ini

Kapabilitas perencanaan strategis sebagai kapabilitas berpikir ke depan (*think ahead*) dalam setiap program dan kebijakan diarahkan pada tujuan utilitas dan esensial untuk kesejahteraan masyarakat. Pada kajian terkait perencanaan strategis, ditemukan sejumlah isu yang disampaikan oleh narasumber yaitu meliputi persiapan dan potensi industri kreatif, persiapan dan perencanaan,

strategi, implementasi dan *outcome*. Pihak Pemkot Depok mendominasi pada semua isu strategis yang menjelaskan dampak dari implementasi strategi dan perencanaan terkait industri kreatif yang berkaitan dengan sektor ekonomi kreatif wilayahnya. Sementara itu, narasumber dari pihak DPRD menyampaikan isu-isu terkait implementasi program ekonomi kreatif yang selama ini dikoordinasikan dan diawasi DPRD Kota Depok, Pemkot Kota Depok dan pelaku ekonomi kreatif juga asosiasinya. Hal ini menunjukkan adanya dukungan politik dan kebijakan pembangunan ekonomi kreatif dari pihak eksekutif dan lembaga perwakilan rakyat daerah.

Dari hasil penelitian baik dari pihak Pemkot, pelaku ekonomi kreatif dan asosiasinya, juga dari DPRD Kota Depok, sama-sama memberikan informasi bahwa potensi industri kreatif yang membentuk ekonomi kreatif dan menstimulasi perkembangan ekonomi kreatif di Kota Depok secara dominan mengarah pada tiga subsektor yaitu fesyen, teknologi informasi dan perangkat lunak, serta kuliner. Oleh sebab itu, perencanaan strategis mengarah pada pelatihan dan arahan promosi pada ketiga subsektor tersebut. Hal ini diperkuat dari temuan penelitian pada narasumber Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan (DKPPP) Kota Depok yang kemudian dalam waktu penelitian narasumber tersebut dipromosikan pada Bagian Ekonomi dan Pembangunan Sekretariat Daerah Kota Depok, menyampaikan Pemkot Depok, khususnya sudah melakukan perencanaan kreatif, bahkan ada komitmen pimpinan Pemerintah Kota Depok sesuai programnya Walikota dan Wakil Walikota waktu kampanye akan ekonomi kreatif, yaitu pembelajaran di pasar tani dan pembangunan 13 kios UMKM. Bahkan DKPPP Kota Depok mulai memasukkan ide kreatif pada produk olahan termasuk perikanan dengan mendorong kesadaran masyarakat untuk

memanfaatkan peluang dan potensi lahan kosong untuk menanam bahan baku pertanian dan mengolahnya, diantaranya agrowisata belimbing.

Program inovatif yang berkaitan dengan pengembangan ekonomi kreatif pada subsektor kuliner didukung pula oleh program budidaya pangan dan perikanan Kota Depok, dilakukan dengan cara perlindungan yang efektif terhadap keberadaan usaha tani perkotaan. Hal ini melalui promosi pembangunan agribisnis yang secara ekonomi menguntungkan, dan arahan Dinas petani perlu didorong untuk alih komoditas dengan memproduksi hasil pertanian yang lebih tinggi nilai ekonominya. Hal ini terdapat pada Tujuan dan Sasaran Jangka Menengah pada Renstra Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Depok 2016-2021 (Renstra Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan (DKPPP) Kota Depok 2016-2021,2016:24), bahkan berkaitan dengan misi ke 3 mengembangkan ekonomi mandiri, kokoh dan berkeadilan dengan sasaran 3 meningkatkan penerapan teknologi dan inovasi dalam pertanian dan perikanan, melalui pengembangan budidaya pertanian dan perikanan serta peningkatan ketahanan pangan dan hortikultura (Tujuan dan Sasaran Jangka Menengah Dinas Renstra Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan (DKPPP) Kota Depok 2016-2021,2016:24).

Proses dinamik juga terjadi dimana ada perubahan strategi sejak tahun 2018, berupa meningkatkan usaha pertanian perkotaan (*urban farming*) melalui teknologi pertanian, peternakan, dan perikanan (Revisi Renstra Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Depok Tahun 2016-2021,2018:25). Strategi tersebut yang diturunkan menjadi arah kebijakan DKPPP Kota Depok poin ke 3, yakni mendorong masyarakat untuk menghasilkan produk pertanian yang memiliki nilai ekonomi dan berdaya saing tinggi melalui *urban*

farming (Revisi Renstra Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Depok Tahun 2016-2021,2018:26).

Hal konstruktif dari kapabilitas perencanaan strategis yang dilakukan Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Depok, untuk mendukung pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif, selain budidaya pertanian dan perikanan dengan teknologi dan program *urban farming* yang terkait subsektor kuliner dan desain produk pada ekonomi kreatif. Berikutnya, maka proses pengambilan keputusan untuk perencanaan program-program dilaksanakan dengan deliberatif, dimana para petani petani dilibatkan dalam memikirkan konsep untuk mengisi kios-kios UMKM yang dijadikan bagian dari pembangunan ekonomi kreatif Kota Depok, dimana pada awalnya Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Depok hanya melibatkan Ketua Balai Penyuluhan sebagai perwakilan para petani yang mengisi kios-kios tersebut, kemudian para petani dilibatkan dan ternyata para petani berpartisipasi lebih tinggi. Sampai dengan tahun 2020, fokus Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Depok adalah menghasilkan budidaya benih tanaman yang berpotensi menghasilkan nilai ekonomi tinggi yang berkontribusi pada subsektor kuliner, yang dikenal sebagai benih buah Alpukat (*Avocad*) Miki. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk sektor pertanian dan perikanan berikut ketahanan pangan Kota Depok belum terlalu berkembang bersisian dengan sektor ekonomi kreatif, tetapi berpotensi untuk mendukung sektor ekonomi kreatif.

Dalam kaitan dengan kapabilitas perencanaan strategis, dari pihak Asosiasi UKM menyampaikan dalam program-program Asosiasi, ada strategi mengenai modal dan pemasaran keluar daerah. Kegiatan rapat dan koordinasi

dilakukan secara reguler bulanan untuk membahas strategi, dan menjadi ajang berkumpulnya semua anggota. Adapun rapat tahunan tidak semua anggota berkumpul, terkecuali untuk pemilihan pengurus. Berikutnya, pihak Asosiasi UMKM Kota Depok juga mendukung strategi persiapan dan perencanaan Kota Depok melalui partisipasi dalam pelatihan-pelatihan dan perlombaan. Hal yang dilakukan Asosiasi UMKM Kota Depok untuk pengembangan daya saing ekonomi kreatif Kota Depok, antara lain: menjaring UMKM berkualitas, bekerja sama dengan Pemda Jabar, meningkatkan pemasaran dan mutu produk. Pihak Asosiasi Industri Kreatif Kota Depok juga mengakui peran aktif Disdagin Kota Depok yang selalu mengundang asosiasi industri kreatif dalam kegiatan pelatihan, motivasi, *coaching* dan seminar terkait upaya pengembangan industri kreatif yang lebih profesional dan berdaya saing kuat. Hal ini, jika dianalisis, menunjukkan kapabilitas perencanaan strategis dari para pelaku ekonomi kreatif yang berhimpun di wadah Asosiasi UKM cenderung melaksanakan pengambilan keputusan secara demokrasi deliberatif untuk strategi dan program-programnya.

Dari sisi perencanaan Pemkot Depok, pihak Bappeda menyampaikan bahwa terdapat standar prosedur baku terkait perencanaan pembangunan dan pengembangan ekonomi kreatif Kota Depok. Pada strategi persiapan dan perencanaan mencakup pelatihan dan pembinaan para pelaku industri kreatif, pembentukan klaster sentra industri dan pelatihan olahan produk daerah. Selain itu juga dilakukan promosi kreatif dalam skala daerah, nasional dan internasional untuk menunjang industri kreatif di daerah Depok.

Terkait koordinasi dalam membuat strategi persiapan dan perencanaan, maka pihak Pemkot Depok, khususnya Disdagin Pemkot Depok berkolaborasi dengan DPRD Kota Depok dan asosiasi para pelaku usaha dalam membuat

sarasehan industri kreatif guna mengetahui secara langsung keluhan dan hambatan dari para pelaku usaha industri kreatif. Hal tersebut sesuai dengan model pemerintahan *triple helix*, yaitu meliputi pihak pemerintah, masyarakat dan swasta. Peran pemerintah sebagai perantara antara berbagai belah pihak. DPRD Kota Depok selaku dewan kota lebih mengarah ke anggaran yaitu terkait menyetujui usulan dan rancangan anggaran dari Pemkot Depok untuk pembangunan dan pengembangan ekonomi kreatif.

Isu terkait strategi yang paling banyak dibahas oleh pihak Pemerintah Kota Depok. Hal ini mengingat Pemerintah Kota Depok sebagai pemangku kebijakan yang berperan menyusun strategi dan kebijakan pengembangan ekonomi kreatif. Selain itu, dari elemen struktur organisasi, ditemukan para Kabid menjadi elemen *middle* manajemen sektoral yang bersentuhan langsung dengan kebijakan-kebijakan mikro terkait industri kreatif, sehingga menjadi narasumber yang paling dominan berbicara tentang isu strategi, khususnya terkait penguatan SDM. Tema terkait motivasi peningkatan pendapatan UMKM hanya disampaikan oleh narasumber dari Ketua Asosiasi Usaha AUKM Depok. Jika dianalisis data tersebut menunjukkan tidak begitu banyak narasumber yang berbicara motivasi peningkatan pendapatan UMKM. Hal ini menunjukkan kurangnya perhatian terhadap isu motivasi peningkatan UMKM, sehingga perlu menjadi perhatian para pemangku kepentingan untuk lebih memperhatikan isu yang cukup krusial tersebut guna peningkatan UMKM dan menjadi tolok ukur pengembangan ekonomi kreatif Kota Depok. Hal tersebut mengingat UMKM dalam menjadi unit usaha yang cenderung bertahan dalam situasi krisis di pandemi Covid-19 saat ini, dan terbukti memiliki daya ketahanan bertahan di masa krisis moneter tahun 1998 dan tahun 2008 (diunduh dari <https://theconversation.com/umkm->

[indonesia-tahan-banting-pada-krisis-1998-dan-2008-tapi-tidak-saat-pandemi-141136](#), 15 Maret 2021).

Aspek pelatihan merupakan bagian dari tema strategi dalam kapabilitas perencanaan strategis yang paling sering diangkat dan dibahas narasumber. Pelatihan yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk ekonomi kreatif diadakan oleh Pemkot Depok diutamakan untuk pelaku usaha, tetapi belum ada peruntukannya bagi internal ASN Pemkot Depok. Bentuk pelatihan Pemkot Depok antara lain: pelatihan higienis, informasi akses dan peluang pemberian modal dari bank-bank pemerintah serta pelatihan berbagai bentuk promosi baik dengan sosial media (*whatsapp*, *instagram* dan lainnya), selain melalui brosur dan *booth standing banner*. Hampir di setiap pelatihan selalu melibatkan komunitas untuk merangsang para pelaku usaha agar bergabung dalam komunitas tersebut dan dilakukan pembinaan program wirausaha baru di awal tahun. Terdapat strategi dalam pelatihan terkait inovasi baru dalam bidang *urban farming* dengan cara hidroponik, aeroponik, dan aquaponik yang mendukung subsektor kuliner dalam ekonomi kreatif. Untuk itu, tindak lanjut dari pelatihan bidang ekonomi kreatif dilaksanakan Pemerintah dengan membangun sejumlah pasar tradisional sebagai wadah penjualan hasil produk ekonomi kreatif kepada konsumen.

Strategi lain yang masuk sebagai pola dari kapabilitas perencanaan strategis, selain kegiatan pelatihan, diadakan pula kegiatan sosialisasi pengembangan daya saing ekonomi kreatif, dimana berupa sosialisasi dan program kegiatan sertifikasi halal serta pemberian merk bagi produk-produk yang dihasilkan, khususnya untuk usaha kuliner secara sistematis. Terkait *outcome*, yaitu dampak yang dirasakan dari strategi dan kebijakan terkait pengembangan

industri kreatif, terdapat indikator yang dipakai untuk mengukur *outcome* yaitu melalui PDRB. Berdasarkan hasil wawancara, pihak Pemkot Depok menyampaikan bahwa nilai PDRB Kota Depok selalu mengalami peningkatan tiap tahunnya. Tetapi untuk mengukur kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok bekerja secara kapabel, maka *outcome* PDRB bukan menjadi indikator tunggal mengingat bekerjanya kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok untuk meningkatkan keunggulan kompetitif ekonomi kreatif, juga perlu dilihat dari proses-proses yang terjadi pada bekerjanya kapabilitas operasional (*operational capability*) dan pembentukan kapabilitas utama (*core capability*) (Neo dan Chen,2007:83).

Di sisi lain, komitmen Pemkot Depok terkait pembangunan ekonomi kreatif, yang tertuang dalam misi Pemkot Depok ke tiga yakni mengembangkan ekonomi yang mandiri, kokoh serta berkeadilan berbasis ekonomi kreatif, dilaksanakan secara konsisten dengan menyesuaikan kondisi sumber daya yang ada, termasuk di masa pandemi sekarang ini. Upaya pendampingan untuk menjaga gerak ekonomi dari sektor ekonomi kreatif, maka dilakukan perubahan perencanaan program dan alokasi dana. Pihak pemerintah juga ikut terlibat membantu para pelaku usaha dalam penanganan pandemi, dengan memaksimalkan kemampuan para pelaku usaha ekonomi kreatif bidang terkait untuk memproduksi masker dan *hand sanitizer*. Selain itu, instansi pemerintah diwajibkan membeli masker dari hasil produksi yang dibuat oleh para pelaku usaha kreatif di wilayah Kota Depok.

Di masa pandemi, komitmen lainnya juga dilakukan pihak Bappeda Kota Depok dengan menerapkan kebijakan pengurangan pajak bagi pelaku ekonomi kreatif. Sistem yang diterapkan yaitu dengan cara memberikan potongan pajak

dan kemudahan dalam mencicil. Pajak restoran ekonomi kreatif banyak tumbuh di kondisi pandemi, terkait hal ini semakin banyak pelaku usaha yang bersedia membayar pajak restoran. Hal tersebut menunjukkan bahwa usaha mereka tetap berjalan secara *online*, akan tetapi tidak seramai dibandingkan dengan kondisi normal. Pada masa pandemi saat ini, banyak pelaku usaha yang merasakan dampaknya seperti pelaku industri kreatif *start-up* bisnis i-Grow Kota Depok. Salah satu dampak yang dirasakan, terkait interaksi jual beli sehingga menghambat kegiatan operasional industri. Akan tetapi hal tersebut dapat diatasi dengan mengintensifkan penggunaan teknologi informasi. *Start-up i-Grow* merupakan salah satu pelaku usaha yang mengutamakan penggunaan teknologi modern dalam kegiatan transaksi dengan konsumennya sehingga dapat mempercepat proses yang awalnya bersifat manual menjadi *automatisasi* untuk bisa melakukan verifikasi dan validasi. Begitu pula subsektor aplikasi dan game developer di Kota Depok sangat berpotensi memulihkan ekonomi Depok dengan cepat, mengingat pertumbuhannya dan omzetnya satu milyar per tahun sejak sekitar tiga tahun yang lalu (tahun 2018) menunjukkan perkembangan yang signifikan, terutama di masa pandemi covid.19. Adanya kebijakan PPKM serta bekerja dari rumah, membuat banyak masyarakat semakin membutuhkan aplikasi dan *games* online maupun layanan publik berbasis daring.

Pilihan strategis yang dilakukan oleh pihak Pemkot Depok, pihak Komisi B DPRD Depok dan pelaku ekonomi kreatif terkait pemasaran produk ekonomi kreatif berupa pemasaran daring (*online*), untuk menyikapi semakin ketatnya persaingan produk hasil industri kreatif. Peralihan strategi pemasaran luring (*offline*) menjadi daring terlebih di masa pandemi, sehingga menimbulkan dampak positif dan negatif. Dampak positifnya pemasaran daring yakni

memudahkan pelaku usaha dalam proses pemasaran, dan menstimulasi tumbuhnya iklim wirausaha sedangkan dampak negatifnya mengurangi peluang dibukanya lapangan kerja baru secara fisik untuk pegawai atau karyawan operasional. Begitu pula persaingan harga produk ekonomi kreatif, di satu sisi para pelaku usaha kreatif menghadapi tantangan lingkungan industri kreatif terkait penentuan harga produk yang berdaya saing karena harus disesuaikan dengan bahan baku dan lama pembuatannya. Masuknya program pelatihan dalam sasaran strategis merupakan pilihan strategi untuk mengembangkan daya saing ekonomi kreatif terlebih adanya tantangan lingkungan masuknya produk luar negeri ke Indonesia termasuk Depok, membuat sehingga membutuhkan kreatifitas produk-produk ekonomi kreatif.

Poin lain dari kapabilitas *think ahead* yang direfleksikan oleh perencanaan strategis adalah pengembangan industri kreatif yang kemudian bermuara ke sektor ekonomi kreatif. Hal ini terkait dengan pengelolaan dan keberlanjutan *able people* serta *agile processes*, juga kapabilitas *think again* (kapabilitas monitoring dan evaluasi) serta kapabilitas *think across* (kapabilitas sinergi antarlembaga).

Beberapa kendala kapabilitas *think ahead* yang ditemukan dari hasil wawancara menjelaskan kaitan tersebut. Pertama, pihak Disdagin Kota Depok menyampaikan bahwa terdapat kendala dalam pengembangan ekonomi kreatif yaitu kurangnya sinergi, kemampuan daya saing, kualitas sumber daya manusia, kelengkapan sarana prasarana dan keterbatasan anggaran. Kendala yang paling menonjol yaitu keterbatasan tenaga ahli ekonomi kreatif dalam lingkup Disdagin Kota Depok, dan sarana dan prasarana operasional. Kondisi seperti itu perlu diperhatikan dalam strategi perencanaan. Identifikasi kendala tersebut juga ditegaskan lagi dari pihak Sie Umum dan Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan

Disdagin Kota Depok bahwa dirasakan belum optimal jalannya upaya pendalaman dan antisipasi tren masa depan terutama belum adanya riset lembaga dari Pemkot Depok tentang analisis pasar ekonomi kreatif, cenderung belum jalannya persepsi pencapaian tujuan pembangunan ekonomi pasar, cenderung kurang sinergitas, cenderung kurang berdaya saing, cenderung terbatasnya kuantitas sumber daya manusianya yang khusus mumpuni (*able people*) bidang ekonomi kreatif.

Kedua, kendala lainnya dalam kapabilitas *think ahead* berupa belum adanya pilihan dan komitmen akan pilihan strategis menyangkut kelembagaan yang khusus untuk kelola sektor ekonomi kreatif. Hal ini tentunya berkaitan dengan belum optimalnya kapabilitas sinergi antarlembaga (kapabilitas *think across*) terutama belum terbangunnya institusi khusus yang menangani sektor ekonomi kreatif di Kota Depok sehingga urusan administratif dan birokrasi yang berhubungan dengan ekonomi kreatif masih harus melalui berbagai instansi pemerintahan. Berikutnya, jika dianalisis temuan dari hasil wawancara pihak Dinas Perdagangan dan Perindustrian khususnya dari Seksi Industri Logam, mesin, Elektronika dan Aneka (Seksi ILMEA) Kota Depok dan Seksi Industri Kimia Agro Hasil Hutan (Seksi IKAH) tentang adanya sosialisasi program pengembangan daya saing ekonomi kreatif, sertifikasi produk halal khususnya untuk subsektor kuliner, pelatihan pembentukan merek produk dan pemasaran daring di atas, menunjukkan kapabilitas *think ahead* Disdagin selaku pihak Pemkot Depok untuk upaya pendalaman dan antisipasi tren masa depan, permufakatan persepsi pencapaian tujuan dan upaya pembuatan pilihan strategis terhadap ancaman dan peluang, sudah dilaksanakan tetapi belum tersistem dalam kelembagaan yang terkait pembangunan sektor ekonomi kreatif.

Dari hasil temuan penelitian, menunjukkan bahwa perencanaan pembangunan ekonomi kreatif di Kota Depok menjadi jalur strategis untuk membangkitkan sektor lain yang berkontribusi sebagai bahan baku sektor ekonomi kreatif, antara lain pertanian dan perkebunan. Menurut Sekretariat Daerah Kota Depok, jumlah lahan pertanian yang semakin berkurang karena ada alih fungsi lahan menjadi pemukiman, sehingga pemanfaatan lahan untuk suplai bahan baku menjadi salah satu hambatan dalam pengembangan ekonomi kreatif Kota Depok. Oleh sebab itu, manakala sektor ekonomi kreatif semakin berkembang maka akan mendukung bangkitnya sektor lain untuk suplai bahan baku. Berdasarkan penjelasan tadi, maka Pemerintah Kota Depok paling banyak membahas tentang tantangan dan hambatan dalam pengembangan ekonomi kreatif. Hal ini menunjukkan kapabilitas perencanaan strategis sebagai kapabilitas *think ahead* juga berkaitan dengan kapabilitas *think again* pihak Pemkot Depok dalam mengevaluasi upaya mengembangkan ekonomi kreatif dengan berbagai strategi dan kebijakan yang dilakukan.

Terkait strategi dalam perencanaan strategis, jika dianalisis pada gambar 5.16 di bagian Subbab 5.1 terlihat adanya jarak perbedaan antara frekuensi pembicaraan tentang tema strategi kebijakan antara pihak Pemkot dibandingkan dengan para pelaku usaha (asosiasi usaha) dan DPRD Kota Depok terlihat sangat signifikan. Hal ini sebenarnya bisa menjadi sebuah catatan kritis karena penilaian atau tanggapan dari pihak pelaku usaha sebagai pelaksana di lapangan sangat dibutuhkan, khususnya terkait strategi dan kebijakan dari pihak Pemkot, sehingga *outcome* dari kebijakan dan program yang disampaikan dapat menjadi masukan kebijakan dan program berikutnya. Berikutnya pada gambar 5.18 ada temuan yang menarik, terkait tema memotivasi peningkatan atau

pendapatan UMKM hanya dibicarakan oleh narasumber dari Ketua Asosiasi Usaha AUKM Depok, padahal peran Pemkot Depok dan DPRD Kota Depok dibutuhkan terkait motivasi dan strategi yang menstimulan peningkatan usaha atau pendapatan UMKM.

Selanjutnya, terkait dengan kapabilitas berpikir ke depan, dari data sekunder Disdagin Kota Depok tahun 2020 juga ditemukan adanya tantangan kapabilitas penyediaan layanan pengembangan sektor ekonomi kreatif, dimana pada Revisi Renstra RPJMD Disdagin Kota Depok (Tabel 5.1 Tujuan ke-5 serta Sasaran Jangka Menengah Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Depok Tahun 2016 – Tahun 2021) untuk tujuan meningkatkan kinerja pemerintahan yang berkualitas dan profesional, melalui sasaran terselenggaranya tata kelola pemerintahan yang baik, dan pada indikator-indikator kinerja: (1) nilai evaluasi AKIP, ditargetkan dari tahun 2016 – tahun 2021, besarnya 64% sampai kondisi akhir ditargetkan 70%, (2) jumlah informasi yang siap, mudah dijangkau, bebas diperoleh, dan tepat waktu sejak tahun 2017 sampai tahun 2021, ditargetkan sama yakni masing-masing tahun sebesar 48 informasi, dan (3) terlaksananya administrasi penyelenggaraan dinas yang berkualitas, ditargetkan dari tahun 2016 – tahun 2021, berkisar 79,25%-88%. Hal ini mengindikasikan, dalam perencanaan strategis, Disdagin Kota Depok cenderung kurang berani mencantumkan besaran target maksimal (100%), dimana indikator kinerja no. 1 dan no. 3, juga besaran target yang sama (48 informasi) per-tahunnya untuk indikator kinerja no. 2. Tentunya hal ini menjadi tantangan kinerja bagi kapabilitas berpikir ke depan pemerintahan Disdagin Kota Depok untuk melaksanakan layanan sektor ekonomi kreatif.

Tabel 5.1 Tujuan ke-5 serta Sasaran Jangka Menengah Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Depok Tahun 2016 – Tahun 2021

NO	TUJUAN	SASARAN									CARA MENCAPAI TUJUAN dan SASARAN		
		URAIAN	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	TARGET						KONDISI AKHIR	KEBIJAKAN	PROGRAM
					2016	2017	2018	2019	2020	2021			
5	Meningkatkan kinerja pemerintahan yang berkualitas dan profesional	Terselenggaranya tata kelola pemerintahan yang baik	1. Nilai Evaluasi AKIP	%	64	65	66	68	69	70	70	Mengembangkan sistem manajemen pemerintahan dan sistem perencanaan serta pengelolaan keuangan daerah yang efektif dan transparan dalam pengambilan kebijakan dan akuntabilitas publik.	Peningkatan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan
			2. Jumlah informasi yang siap, mudah dijangkau, bebas diperoleh, dan tepatwaktu.	informatasi	-	48	48	48	48	48	48		Peningkatan Administrasi Perkantoran
			3. Terlaksananya administrasi penyelenggaraan dinas yang berkualitas	%	79,25	80	82	84	86	88	88		Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur

Sumber: Revisi Renstra Disperdagin Tahun 2016 – Tahun 2021(2016:46-47)

Berikutnya pada RPJMD Kota Depok 2021-2026, ekonomi kreatif sudah masuk dalam rencana pembangunan Kota Depok. Hal ini menunjukkan kapabilitas perencanaan strategis Kota Depok sudah mengakomodasi pembangunan ekonomi kreatif yang bernilai strategis bagi Kota Depok kedepannya, mengingat visi Kota Depok dalam RPJPD Kota Depok tahun 2006 - Tahun 2025 ditetapkan sebagai “Kota Niaga dan Jasa yang Religius dan

Berwawasan Lingkungan” dan “Kota Depok yang Maju, Berbudaya dan Sejahtera” Tahun 2021 – Tahun 2025.

Tabel. 5.2 Arah Kebijakan pembangunan Kota Depok

4. Mewujudkan Masyarakat Yang Sejahtera, Mandiri Dan Berdaya Saing.	4.1.1 Meningkatkan Pertumbuhan Ekonomi	Meningkatkan pertumbuhan wirausaha	Mendorong tumbuhnya wirausaha rintisan baru dibidang industri kreatif				
		Peningkatan daya saing ekonomi masyarakat berbasis potensi lokal	Pengembangan UMKM, pariwisata dan ekonomi kreatif, pertanian perkotaan melalui teknologi dan digitalisasi				
		Meningkatkan kualitas iklim usaha dan investasi	Meningkatkan investasi daerah				
	4.1.2 Meningkatkan Kesempatan Kerja	Menciptakan kesempatan kerja dengan konsep kolaborasi antara dunia usaha, pemerintah kota dan masyarakat	Pengembangan SDM yang berorientasi pada kewirausahaan dan kebutuhan pasar kerja terutama bagi keluarga inklusif	Peningkatan kesempatan kerja berbasis teknologi digital	Mendorong perusahaan/ industri untuk melaksanakan kolaborasi guna peningkatan kesempatan kerja di berbagai sektor	Peningkatan daya saing tenaga kerja lokal	Mengembangkan inkubasi bisnis
4.1.3 Menurunkan Angka Kemiskinan	Meningkatkan kualitas pelayanan dasar dan bantuan jaminan sosial bagi masyarakat miskin	Meningkatkan akses keluarga miskin/rentan dalam pendidikan, perlindungan dan jaminan sosial					

Sumber: RPJMD Kota Depok Tahun 2021 – Tahun 2026 (2021:305)

Kapabilitas berpikir ke depan Pemkot Depok terkait ekonomi kreatif juga nampak pada isu strategis Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJPD) Daerah Kota Depok Tahun 2006 – Tahun 2025 yang masuk dalam dokumen Perda Kota Depok No. 9 tahun 2021 tentang RPJMD Kota Depok Tahun 2021 – Tahun 2026. Pada RJPMD Kota Depok tahun 2021- tahun 2016, isu strategis RPJPD Kota Depok Tahun 2006 – Tahun 2025, pada poin 2 yakni Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dalam membangun ekonomi kota termasuk ekonomi kreatif yang mandiri berbasis potensi lokal dan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) (Perda No. 9 Kota Depok, 2021:233)

Dari data RPJMD tahun 2021 - tahun 2026, yang mengacu pada Peraturan Presiden Nomor 59 Tahun 2017 tentang SDG's diketahui bahwa pembangunan ekonomi Kota Depok berdasarkan pilar ke 2 SDGs mencakup poin (7) energi bersih dan terjangkau, (8) pekerjaan layak dan pertumbuhan

ekonomi, (9) inovasi dan infrastruktur, (10) berkurangnya kesenjangan, dan (17) kemitraan mencapai tujuan (Tabel 5.3).

Tabel 5.3 Target dan Indikator Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB/SDGs) Kota Depok Berdasarkan Pilar Pembangunan

	TPB	Telah mencapai target nasional	Belum mencapai target nasional	Perlu peningkatan	Perlu penurunan	Tidak ada data (N/A)	Jumlah indikator
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Tanpa Kemiskinan	7	7	1	0	10	25
2	Tanpa Kelaparan	5	0	0	2	4	11
3	Kehidupan sehat dan sejahtera	13	5	0	6	7	31
4	Pendidikan berkualitas	4	3	1	0	5	13
5	Kesetaraan Gender	6	0	3	2	0	11
6	Air Bersih dan Sanitasi Layak	3	3	1	0	5	12
7	Energi Bersih dan Terjangkau	<i>Bukan kewenangan Kota Depok</i>					
8	Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi	1	2	3	0	8	14
9	Industri, Inovasi, dan Infrastruktur	2	1	1	0	3	7
10	Berkurangnya Kesenjangan	2	1	1	0	1	5
11	Kota dan Permukiman yang Berkelanjutan	4	1	0	1	5	11
12	Konsumsi dan Produksi yang Bertanggung Jawab	1	0	1	0	2	4
13	Penanggulangan Perubahan Iklim	1	0	0	1	1	3
14	Ekosistem Laut	<i>Bukan kewenangan Kota Depok</i>					
15	Ekosistem Darat	0	0	1	0	1	2
16	Perdamaian, Keadilan, dan Kelembagaan yang Tangguh	7	0	1	1	12	21
17	Kemitraan untuk Mencapai Tujuan	1	1	1	0	10	13
	Total	57	24	15	13	74	183

Sumber : RPJMD Kota Depok Tahun 2021 – 2026 (2021:28)

Dari tujuan 5 poin di atas, yang berkaitan dengan pembangunan sektor ekonomi kreatif, adalah poin 7-10 dan 17. Tetapi dari data di atas, terlihat bahwa masih ada target nasional yang belum tercapai dan hasil yang perlu peningkatan.

Artinya, kapabilitas dinamik pemerintahan untuk pembangunan masih belum optimal. Bahkan salah satu pendukung berkembangnya sektor ekonomi kreatif khususnya untuk subsektor aplikasi dan game developer yang juga mendukung Kota Depok sebagai *smart city*, adalah adanya proyek strategis nasional pembangunan *science techno park* di Kawasan UI untuk triple helix yang masuk dalam RPJMN tahun 2020 - tahun 2024 (RPJMD Kota Depok 2021-2026,2021:231).

Pada arahan arahan kebijakan dan program untuk merealisasikan tujuan pembangunan berkelanjutan poin ke 8 tentang pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi, yang terkait dengan permasalahan ekonomi kreatif, adalah outcome (a) peningkatan PDRB dan laju pertumbuhan PDRB per kapita. Pihak yang berkepentingan, antara lain: Setda Kota Depok, Bappeda Kota Depok, DPMPSTSP Kota Depok, Disporyata Kota Depok , Diskominfo Kota Depok, Disdagin Kota Depok, Disdik Kota Depok, dan DKUM Kota Depok. Arahan kebijakannya berupa pemberdayaan dan pengembangan UMKM melalui kemudahan perijinan, kemitraan, penguatan kelembagaan, pengembangan iklim wirasaua di kalangan anak-anak muda. Berikutnya, terkait dengan *outcome* (b) peningkatan jumlah wisatawan mancanegara dan wisatawan nusantara. Pihak yang berkepentingan adalah Bappeda Kota Depok, Disporyata Kota Depok, Dinkes Kota Depok, Diskominfo Kota Depok, Disdik Kota Depok, Asosiasi Pariwisata dan Asosiasi Industri dan Ekonomi Kreatif Kota Depok. Arahan kebijakannya berupa pengembangan ekonomi kreatif melalui pengembangan kapasitas dan perlindungan sumber daya manusia serta penyediaan fasilitas pendukungnya (RPJMD Kota Depok Tahun 2021- Tahun 2026,2021:243-244).

Berikutnya, dari penjelasan temuan penelitian di atas dan kendala-kendala pada kapabilitas berpikir ke depan (*think ahead*) yang direfleksikan sebagai kapabilitas perencanaan strategis, jika dianalisis dalam hal strategi Pemkot Depok telah berupaya melaksanakan strategi pengembangan daya saing bagi para pelaku usaha ekonomi kreatif. Hal ini berhubungan dengan dukungan teknologi informasi, termasuk sosial media, walau penekanan diperuntukkan bagi para pelaku usaha ekonomi kreatif dan belum ada peruntukkan sumber daya manusia internal Pemkot Depok yang tupoksinya berkaitan sektor ekonomi kreatif.

Dalam kapabilitas perencanaan strategis juga terlihat bahwa peran Pemkot Depok berupaya melakukan prinsip *governance* dengan DPRD selaku *city council* dan para pelaku ekonomi kreatif, tetapi porsi *governance* masih bertumpu pada perencanaan strategis yang dilakukan antardinas dibawah koordinasi Bappeda Kota Depok, masih bertumpu kebijakan *topdown* Pemerintah Pusat dan belum secara leluasa melaksanakan inovasi kebijakan yang mendukung kebijakan pembangunan ekonomi kreatif Pemerintah Pusat.

5.2.1.2 Analisis Kapabilitas Berpikir Ulang (*Think Again*) pada Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif

Kapabilitas berpikir ulang dari hasil olah data di Subbab 5.1 terdahulu, merujuk pada kapabilitas monitoring dan evaluasi. Jadi kapabilitas monitoring dan evaluasi berhubungan dengan kapabilitas berpikir ulang dalam konsep kapabilitas dinamik pada konteks pemerintahan Kota Depok guna pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif.

Monitoring dan evaluasi, dalam konteks tersebut berkaitan erat dengan evaluasi dan pengawasan program. Dalam pembahasan monitoring dan evaluasi ditemukan *term* evaluasi memiliki frekuensi tinggi. *Term* evaluasi menjadi salah satu hal yang mendorong pembangunan dan perkembangan ekonomi kreatif yang kompeten di Kota Depok. Pihak Bappeda Kota Depok sesuai tupoksinya secara berkala melaksanakan evaluasi program pengembangan ekonomi kreatif. Koordinasi terkait *brainstorming* evaluasi, menyangkut analisis kebijakan dan program, berikut manfaat kebijakan, hambatan dalam proses implementasi program serta alternatif solusi dan dikaji ulang implementasi program sesuai perencanaan yang telah dibuat. Kegiatan evaluasi tersebut melibatkan *stakeholder* terkait dan para pelaku usaha. Kegiatan tersebut juga diafirmasi oleh Dinas Koperasi dan UMKM Kota Depok, yangmana evaluasi program dilakukan pada musrenbag tahunan dengan bahasan hasil capaian target setiap tingkat pemerintahan. Dari sisi pelaku usaha ekonomi kreatif, kegiatan evaluasi bersama pihak Pemkot Depok ditujukan untuk penambahan atau memperbaiki strategi dan program yang lama sehingga program pengembangan daya saing ekonomi kreatif Kota Depok di masa mendatang menjadi lebih baik dari sebelumnya. Adapun untuk evaluasi internal organisasi pelaku ekonomi kreatif Kota Depok, Ketua Asosiasi Industri Kreatif Depok (AIKD) menjelaskan selalu ada raker tahunan untuk mengevaluasi program kerja dan membahas program kerja AIKD di masa selanjutnya bersama pihak dinas.

Jika dianalisis dari data sekunder di lapangan, kapabilitas monitoring dan evaluasi dapat terukur dengan adanya hasil akuntabilitas kinerja perangkat daerah yang berkaitan dengan kinerja monitoring dan evaluasi. Berikut Tabel 5.4 akuntabilitas kinerja Pemkot Depok tahun 2020.

Tabel 5.4 Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kota Depok Tahun 2020

Jenis Komponen Kinerja	Bobot Nilai	Nilai pada Tahun	
		2019	2020
Perencanaan	30	21,54	21,79
Pengukuran	25	16,90	16,66
Pelaporan	15	10,29	10,56
Evaluasi	10	6,21	6,68
Capaian	20	12,08	12,09
Nilai Hasil Evaluasi	100	67,02	67,78
Tingkat Akuntabilitas Kinerja		B	B

Sumber: Kemenpan-RB RI (2021)

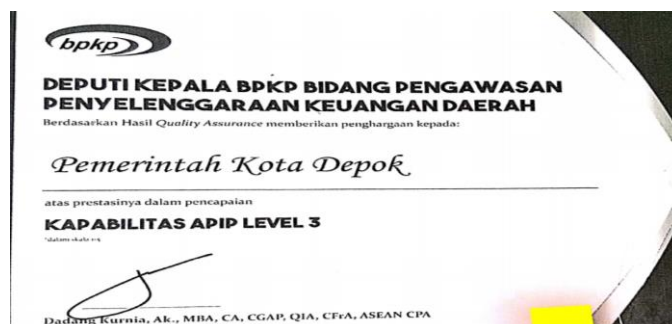
Tabel 5.4 diatas menunjukkan bahwa akuntabilitas kinerja Pemkot Depok untuk perencanaan dan evaluasi menunjukkan hasil yang baik. Selanjutnya, untuk mengetahui kondisi kapabilitas monitoring dan evaluasi dalam lembaga Pemkot Depok, dapat dilihat dari Tabel 5.5 yang memperlihatkan raihan hasil penilaian maturitas pelaksanaan SPIP Pemkot Depok tahun 2018.

Tabel.5.5 Hasil Penilaian Maturitas Pelaksanaan SPIP Pemkot Depok Tahun 2018

Unsur-Unsur SPIP	Bobot (dalam persen)	Penilaian Tingkat Maturitas Pelaksanaan SPIP				Perubahan Nilai
		Nilai SA Pemkot Depok		Nilai Quality Assurance		
		Skor	Nilai	Skor	Nilai	
Lingkungan Pengendalian	30	3,750	1,125	3,125	0,938	(0,188)
Penilaian Resiko	20	3,000	0,600	3,000	0,600	
Kegiatan Pengendalian	25	4,273	1,068	3,000	0,750	(0,318)
Informasi dan Komunikasi	10	4,000	0,400	3,000	0,300	
Pemantauan	15	3,000	0,450	3,000	0,450	(0,100)
Jumlah	100		3,643		3,037	(0,606)
Keterangan		Level 3 (terdefinisi)				

Sumber: BPKP (2018)

Berikut juga bukti piagam raihan indeks APIP Kota Depok (Gambar. 5.23 Piagam APIP Level 3 Kota Depok).



Gambar 5.23 . Piagam APIP Kota Depok
Sumber: Pemkot Depok (2021)

Untuk melaksanakan kapabilitas monitoring dan evaluasi, juga dapat dilihat dari upaya reformasi birokrasi. Hal ini nampak pada hasil Indeks Reformasi Birokrasi Kategori B Pemkot Depok Tahun 2020).

Tabel 5.6 Indeks Reformasi Birokrasi Kategori B Pemkot Depok Tahun 2020

No.	Komponen Penilaian	Bobot	2020
A.	Komponen Pengungkit		
	I. Pemenuhan	20,00	9,40
	II. Hasil Antara Area Perubahan	10,00	6,43
	III. Reform	30,00	15,62
	Total Komponen Pengungkit	60,00	31,45
B.	Komponen Hasil		
1.	Akuntabilitas Kinerja dan Keuangan	10,00	7,24
2.	Kualitas Pelayanan Publik	10,00	9,03
3.	Pemerintahan Bersih dan Bebas KKN	10,00	8,40
4.	Kinerja Organisasi	10,00	6,78
	Total Komponen Hasil	40,00	31,45
	Indeks Reformasi Birokrasi (Pengungkit + Hasil)	100,00	62,90

Sumber: Kemenpan-RB RI (2021)

Selanjutnya, dari sisi able people untuk melakukan kapabilitas monitoring dan evaluasi dapat dilihat dari Tabel 5.7 Hasil Antara *Leading* Sektor Kementerian PAN – RB RI tahun 2021 untuk Pemkot Depok berikut.

Tabel 5.7 Hasil Antara *Leading* Sektor Kementerian PAN – RB RI tahun 2021 untuk Pemkot Depok

Hasil Antara	Skala	Nilai	Sumber Data
1. Kualitas Pengelolaan Arsip	0 – 100	72,63 (Sangat Baik)	ANRI
2. Kualitas Pengelolaan Pengadaan Barang dan Jasa	0 -100	50 (kurang)	LKPP
3. ASN Profesional	0 – 100	79,0 (Sedang)	BKN
4. Maturitas SPIP	0 - 5	Level 3 (Terdefinisi)	BPKP
5. Kapabilitas APiP	0 – 5	Level 3 (Terintegrasi)	

Sumber: Kemenpan – RB RI (2021)

Walau, pada kapabilitas monitoring dan evaluasi ditemukan masalah dari sisi kapabilitas berpikir ulang (*think again*) untuk sisi pengembangan kapasitas pelaku industri ekonomi kreatif, berupa belum adanya konfirmasi kemanfaatan, kesinambungan tindak lanjut dan pengendalian program bina industri kecil dan menengah.

Dari penjelasan para narasumber terkait proses evaluasi maka indikator-indikator kapabilitas berpikir ulang menurut Neo dan Chen (2007) yang sudah dilakukan secara umum, antara lain mengkaji ulang dan menganalisis data kinerja yang sesungguhnya, meninjau ulang strategi, kebijakan dan program yang ada untuk mengidentifikasi fitur-fitur dan kegiatan-kegiatan yang berjalan baik dan yang sebaliknya. Di sisi lain, temuan lapangan menunjukkan ada indikator-indikator kapabilitas berpikir ulang dari Neo dan Chen (2007) yang belum secara jelas dilakukan pemerintahan Kota Depok untuk pengembangan daya rancang ulang kebijakan dan program juga kebijakan maupun sistem layanan baru yang lebih baik dan nyaman terkait ekonomi kreatif bagi masyarakat.

Pengawasan program terkait kapabilitas setiap elemen yang bertanggung jawab terhadap ekonomi kreatif di Kota Depok. Menurut Neo dan Chen (2007),

hal ini terkait tujuan dari kapabilitas berpikir ulang berupa perubahan untuk perbaikan. Aspek pengawasan diperhatikan dan berguna untuk memastikan setiap program dapat berjalan secara efektif dan efisien sesuai perencanaan pengembangan ekonomi kreatif di Kota Depok.

Dalam hal kebijakan, berkaitan dengan kapabilitas *think ahead*, sama dengan temuan dari kapabilitas *think again* menunjukkan belum terdapat Perda khusus yang mengatur tentang ekonomi kreatif di kota Depok. Untuk sektor ekonomi kreatif Kota Depok, perda yang digunakan masih bersifat umum terkait *smart city* dan UMKM, seperti yang disampaikan oleh pihak Komisi B DPRD Kota Depok. Jika dianalisis, maka kapabilitas *think ahead* dan *think again* juga berkaitan dengan *agile processes*, memiliki masalah kekosongan regulasi khusus sektor ekonomi kreatif, sehingga dapat berdampak pada ancangan strategi dan pembangunan sistem pengembangan daya saing ekonomi kreatif yang berkelanjutan itu sendiri.

Dalam hal kapabilitas berpikir ulang (*think again*), pihak Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Depok menyampaikan ada upaya *think again* untuk program dinas secara umum tetapi belum signifikan sebagai evaluasi program, khususnya evaluasi program ekonomi kreatif. Jadi, sudah ada kegiatan yang didokumentasikan dalam bentuk form kegiatan, yangmana memuat program, nama kegiatan, angka persentase per-triwulan, dan informasi pelaksanaan kegiatan atau programnya apakah sudah berjalan atau belum, dalam bentuk grafik. Akan tetapi evaluasi tersebut tersebut belum melakukan kajian antarunit Pemkot Depok yang tupoksinya berkaitan dengan ekonomi kreatif. Untuk kepentingan evaluasi program ekonomi kreatif, maka pengembangan ekonomi kreatif dari tahun sebelumnya dilihat dari presentase

hasil triwulan dan analisis data kinerja. Adapun upaya kaji ulang, analisis data kinerja dan upaya menggali lebih lanjut hasil umpan balik, ada evaluasi eksternal dari Ditjen Industri Kecil Menengah (IKM) dan Aneka, dan anggaran sehingga harus sering mengajukan permohonan dan pelatihan, kalau dinas melakukan penambahan personel dan ke Kementerian Perdagangan RI untuk mendapatkan anggaran.

Terkait sasaran strategis pengembangan daya saing ekonomi kreatif di Kota Depok tahun 2016 - tahun 2021, dibutuhkan kesinambungan pengembangan kapasitas manajemen dan sumber daya manusia yang mengarah pada kompetensi khusus aparatur Disdagin Kota Depok untuk keunggulan daya saing sektor ekonomi kreatif, misalnya pelatihan pembentukan, pengelolaan (termasuk pembinaan) dan pengendalian (monitoring dan evaluasi) sektor ekonomi kreatif. Tetapi dari hasil wawancara, diketahui bahwa peningkatan kompetensi fungsional khusus perindustrian atau perdagangan tergantung pada penyelenggaraan dari pemerintah pusat atau Kemenperin RI. Peluang inipun terbatas kuota dan kualifikasinya, sehingga di Pemkot Depok sampai dengan tahun 2021 untuk pegawai dengan fungsional perindustrian atau perdagangan baru ada 2 orang.

Berikutnya, jika dianalisis dari hasil wawancara dengan narasumber dari Pemkot Depok khususnya Bappeda Kota Depok dan Disdagin Kota Depok dan DUKM Depok, juga dari para pelaku ekonomi kreatif yang terhimpun di Asosiasi UKM Kota Depok dan AIKD Kota Depok, dalam hal analisis kapabilitas berpikir ulang (*think again*) dengan adanya rapat koordinasi dan evaluasi oleh Bappeda Kota Depok beserta Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemkot Depok pada tahun 2019 dan 2020 yang menghadirkan konsultan dari perguruan tinggi (Universitas

Indonesia dan Universitas Gunadarma) pada kegiatan evaluasi untuk perbaikan, kegiatan kaji ulang dan analisis data kinerja, pendalaman hasil umpan balik, tinjauan ulang strategi, kebijakan dan program maka usaha-usaha kapabilitas berpikir ulang tersebut sudah dilakukan secara optimal. Kegiatan-kegiatan evaluasi tersebut dilaksanakan dalam bentuk rapat evaluasi triwulan, yang mencakup pula rapat tentang rencana ke depan atau perencanaan pada awal tahun yaitu renja, renstra, serta musrenbang.

Sebaliknya, usaha-usaha kapabilitas berpikir ulang untuk rancang ulang perbaikan kebijakan pun program ekonomi kreatif, menunjukkan capaian pelaksanaan yang belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari temuan penelitian lapangan, baik hasil wawancara dengan narasumber Pemkot Depok dan asosiasi pelaku ekonomi kreatif Kota Depok berikut dari data sekunder bahwa (a) belum menunjukkan penggunaan aplikasi sistem informasi tentang analisis ke pasar ekonomi kreatif Kota Depok. Berikutnya, (b) belum optimal pada upaya rancang ulang kebijakan maupun program dimana Pemkot Depok hanya bisa melakukan perubahan pada volume anggaran saja, tetapi tidak pada kebijakan pun programnya. Hal ini disebabkan keterikatan pada kebijakan pemerintah atasannya, walau ada rapat untuk semua Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemkot Depok dalam bentuk rapat lima tahun sekali. Hal tersebut masih belum dapat mengakomodasi kebutuhan akan perubahan pun perbaikan kebijakan dan program, melainkan sekedar perubahan yang lebih mengarah ke volume anggaran. Kemudian, jika dianalisis data sekunder untuk kapabilitas berpikir ulang terkait implementasi perencanaan program dalam hal penyediaan sarana penunjang industri kecil dan menengah (IKM) Kota Depok, ditemukan pula

masalah yang cenderung belum tuntas dengan kisaran masalah yang sama dari kurun waktu periode kepemimpinan Pemkot Depok tahun 2016 - tahun 2021.

Pertama, belum optimalnya penyediaan kebutuhan sarana dan prasarana UMKM sektor ekonomi kreatif. Disdagin dari tahun 2017 – tahun 2021 menargetnya setiap tahunnya membangun 200 kios UMKM termasuk ekonomi kreatif, tetapi 1 tahun lebih awal dari tahun target selesai tahun 2021 yakni pada tahun 2020, akumulasi kios yang sudah dibangun 1000 kios, 1000 kios merupakan realisasi janji politik Walikota dan Wakil Walikota yang terpilih. Kondisi saat ini tingkat keterisian kios sebesar 869 kios (Pemekot Depok,2021:86), Di sisi lain, jumlah UMKM di Kota Depok sampai dengan tahun 2018 ada sekitar 1650 pelaku usaha UMKM (Marques,2018). Kondisi ini menunjukkan kios-kios yang disediakan Pemkot Depok sampai tahun 2020 belum sepenuhnya dapat mengakomodasi kebutuhan kios para pelaku UMKM juga ekonomi kreatif. Hal ini menegaskan adanya indikasi masalah pada kapabilitas berpikir ke depan dan berpikir ulang pemerintahan Kota Depok untuk menyediakan sarana prasarana untuk usaha mikro (termasuk untuk sektor ekonomi kreatif yang mulai berkontribusi untuk PDRB Kota Depok sejak tahun 2011).(Revisi Renstra Disdagin Kota Depok, 2017:16).

Kedua, untuk periode Pemerintahan Kota Depok tahun 2016 – tahun 2021, menunjukkan hasil belum terealisasinya terbangunnya sarana penunjang industri kecil dan menengah, termasuk untuk sarana ekonomi kreatif, khususnya pada kurun waktu tahun 2017 - tahun 2018 (lihat Tabel 5.8. Perbandingan Capaian Kinerja Disdagin Kota Depok Tahun 2017 dan Tahun 2018).

Tabel.5.8 Perbandingan Capaian Kinerja Disdagin Kota Depok Tahun 2017 dan Tahun 2018

Tahun 2018				Tahun 2017			
Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Realisasi	%Capaian	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Realisasi	%Capaian
6. Meningkatkan perkembangan industri kecil, menengah dan besar	Jumlah IKM yang bersertifikat	41	>100	Meningkatnya daya saing dan potensi industri daerah/kreatif	Jumlah IKM yang potensial	875	>100
	Terbentuknya Sentra Industri Kreatif	1 dok kajian	100		Kontribusi PDRB Industri terhadap PDRB Kota	33,27 %	87,64
7. Meningkatkan jumlah IKM yang sehat, inovatif dan yang berdaya saing serta sarana penunjang IKM	Cakupan bina IKM	765	>100				
	Jumlah Unit Usaha IKM Potensi Daerah	30	100				
	Tersedianya rumah kemasan	-	-				
	Tersedianya balai kreatif	-	-				

Sumber: LAKIP Disperdagin Kota Depok (2018:24)

Selain itu, sampai dengan tahun 2018, ditemukan pula kondisi belum terpenuhinya kebutuhan secara optimal untuk pemasaran masif dan efisien melalui digital dan atau daring, juga belum tersedianya dukungan pemasaran *e-commerce* untuk produk-produk sektor industri kreatif yang terstruktur dan sistematis (Revisi Renstra Disperdagin Kota Depok tahun 2016 - tahun 2021(2016:28). Walaupun demikian, secara dinamik, sejak 2019 dan awal tahun 2020, dari hasil wawancara dengan Disdagin Kota Depok sudah mulai dilaksanakan pelatihan pemasaran daring bagi para pelaku ekonomi kreatif.

Beberapa temuan kapabilitas berpikir ulang dari sisi DKPPP Kota Depok, menegaskan proses dinamik rancang ulang kebijakan berkaitan dengan proses pembuatan keputusan dengan cara demokrasi yang deliberatif untuk mendorong pengembangan daya saing ekonomi kreatif. Hal ini ditunjukkan dengan proses *brainstorming* konsep pemasaran produk-produk pertanian yang diserahkan ke para petani pemasok bahan baku kuliner dimana kuliner merupakan subsektor ekonomi kreatif Kota Depok. Hasil dari permufakatan para petani tersebut adalah pemasaran dalam bentuk *café*. Bahkan iklim kolaborasi dan *participative*

development terbangun untuk program-program yang diluncurkan DKPPP Kota Depok, maupun dari inisiatif dan partisipasi para petani yang mendukung sektor ekonomi kreatif sekaligus menstimulasi pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif, contohnya program pasar tani, yang sudah menjadi program berjalan selama 4 tahun belakangan ini.

Subsektor kuliner yang didukung sektor pertanian dan perikanan Kota Depok menjadi solusi alternatif pembangunan pertanian Kota Depok yang saat ini untuk menyiasati semakin terbatasnya lahan pertanian dan perikanan Kota Depok. Pihak DKPPP Kota Depok menyampaikan salah satu potensi sektor pertanian dan perikanan yang dapat dikaitkan dengan pengembangan daya saing ekonomi kreatif adalah usaha pembenihan padi, usaha pembenihan bibit pertanian serta perkebunan dan lainnya, sehingga subsektor kuliner ataupun subsektor kriya Kota Depok mempunyai nilai tambah baru yang ikonik.

Selain itu, ada upaya kaji ulang program yang sudah dijalankan tahun 2017, tetapi belum ada kegiatan rancang ulang kebijakan dan program yang perlu diperbaiki. Oleh sebab itu, untuk sementara DKPPP Kota Depok masih memanfaatkan program yang ada, contohnya memperbanyak bibit atau mengoptimalkan bibit yang ada yang nantinya berdampak pada pertumbuhan ekonomi Kota Depok yang lebih besar, yang juga salah satunya untuk mendukung pembangunan ekonomi kreatif Kota Depok.

Walau demikian, keterbatasan ranah sektor bidang pertanian dan perikanan Kota Depok untuk mendukung pengembangan daya saing ekonomi kreatif Kota Depok masih menjadi tantangan. Selain itu, program pengadaan kios untuk pemasaran ekonomi kreatif subsektor kuliner yang didukung bidang pertanian dan perikanan Kota Depok sekarang masih belum berjalan optimal,

karena beberapa hambatan teknis implementasi kebijakan program, misalnya pihak petani harus menambahkan sendiri daya listrik kiosnya yang bersangkutan. Hal di atas menunjukkan tantangan kapabilitas berpikir ke depan dan berpikir ulang untuk menjembatani perencanaan strategis dan analisis kebijakan bidang ketahanan pangan, pertanian dan perikanan dengan pengembangan daya saing ekonomi kreatif Kota Depok secara signifikan, ikonik dan kolaboratif.

Berikutnya, temuan kondisi kapabilitas berpikir ulang dari sisi Dinas Pemuda Olahraga Budaya dan Pariwisata (Disporwata) Kota Depok menunjukkan adanya tantangan sekaligus masalah kapabilitas berpikir ulang. Hal ini merujuk pada hasil wawancara dengan narasumber Disporwata Kota Depok yang menyampaikan kondisi kurangnya analisa keberlanjutan dan keseriusan untuk menggarap pariwisata yang berkaitan dengan sub-sub sektor ekonomi kreatif sebagai bisnis yang memiliki nilai tambah untuk pariwisata Kota Depok dan untuk membangun *brand image* pariwisata dengan ikon Kota Depok itu sendiri. Sementara saat ini, kolaborasi kegiatan ekonomi kreatif dengan kegiatan pariwisata, hanya dapat dilakukan pada ruang terbatas di *event* promosi budaya dan pariwisata Kota Depok, misal sepanjang pintu masuk festival. Tetapi dikaitkan seni budaya dan industri kreatif mempunyai hubungan besar dalam bagaimana mencampurnya. Bahkan dari pihak Asosiasi UKM menyampaikan adanya kebutuhan untuk dukungan infrastruktur dan kebijakan yang kondusif untuk pemasaran UKM khususnya untuk UKM yang terkait dengan ekonomi kreatif. Aspirasi Asosiasi UKM tersebut muncul disebabkan kondisi selama ini yang terjadi, pihak Asosiasi UKM menjalani pemasaran dari usaha masing-masing pelaku usaha itu sendiri dan Pemkot Depok hanya memfasilitasi pelatihan *online marketing*, tetapi fasilitas masih tetap dari pelaku usaha ekonomi

kreatif sendiri. Pihak Asosiasi UKM juga menyoroti belum adanya upaya pemetaan ancaman dan peluang usaha ekonomi kreatif dari Pemkot Depok, khususnya yang melibatkan Asosiasi UKM. Hal yang diapresiasi Asosiasi UKM dalam kapabilitas berpikir ulang pemerintahan Kota Depok adalah adanya mekanisme pelibatan pelaku industri dalam perumusan kebijakan (*bottom up planning*) dengan Bappeda, khususnya agenda tentang Gedung Kreatif Kota Depok, juga ada musyawarah Pemkot Depok dengan Asosiasi UKM terkait labelisasi dan legalitas produk halal. Bahkan ada rapat dengan para praktisi.

Adapun upaya aspek kapabilitas berpikir ulang dari pihak internal Asosiasi UKM yang sudah dilakukan adalah evaluasi program dari pengurus Asosiasi UKM, khususnya yang program-program asosiasi yang masih tersendat dan belum berjalan lancar. Program-program yang belum berjalan atau terkendala tersebut umumnya diubah lagi dengan penambahan dan memperbaiki strategi atau program yang lama.

Hal yang perlu diperbaiki dari temuan lapangan terkait kapabilitas berpikir ulang dari masukan asosiasi pelaku usaha kreatif Kota Depok, antara lain tiadanya upaya berbagi informasi (*sharing*) hasil musyawarah terlebih dahulu kepada anggota asosiasi dan hasil musyawarah biasanya disampaikan langsung ke Bappeda Kota Depok. Hal tersebut memperlihatkan proses dan dinamika aspirasi-aspirasi dan kebijakan yang menjadi masukan program-program berikutnya tidak selalu dapat diketahui anggota asosiasi pelaku usaha kreatif Kota Depok. Implikasinya, kapabilitas berpikir ulang pemerintahan Kota Depok yang mencakup upaya pengambilan keputusan untuk program dan strategi antara Pemkot Depok – masyarakat dan asosiasi pelaku ekonomi kreatif – DPRD Kota Depok membutuhkan transparansi dan aksesibilitas informasi kebijakan

sesuai prinsip-prinsip *good governance* sehingga dinamika pengambilan keputusan dari pemerintahan (*governance*) berjalan lebih efektif dari kondisi saat ini. Jika dianalisis hubungan pemerintahan Kota Depok untuk pengembangan daya saing ekonomi kreatif Kota Depok, *triple helix* yang menekankan hubungan pemerintah - masyarakat (pelaku ekonomi kreatif) – akademisi belum optimal mendukung kapabilitas berpikir ulang. Adapun jaringan konsultatif dengan pihak akademisi atau konsultan dari perguruan tinggi yang menjadi mitra konsultasi berbagai rencana program dapat ditingkatkan menjadi mitra kolaboratif dalam perspektif *governance*.

5.2.1.3 Analisis Kapabilitas Berpikir Lintas (*Thinking Across*) dalam Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif Saat Ini

Hasil penelitian pada 5.1 sudah memaparkan bahwa kapabilitas berpikir lintas, dalam pemerintahan Kota Depok untuk pengembangan daya saing ekonomi kreatif merujuk pada kapabilitas sinergi antarlembaga. Kapabilitas berpikir lintas (*thinking across*) merupakan salah satu bentuk kapabilitas dinamik. Menurut Neo dan Chen (2007:40) kapabilitas berpikir lintas (*thinking across*) adalah kemampuan suatu institusi untuk keluar dari zona tradisional dan batasan-batasan yang ada, dan belajar dari pengalaman pihak lain yang memiliki ide atau aturan dan atau praktik-praktiknya yang baik. Pengalaman dan praktik baik tersebut yang mungkin dapat diadopsi atau dipelajari serta disesuaikan menurut kebutuhan unik atau khusus institusi pemerintahan dalam tujuannya mengembangkan potensi yang dimilikinya. Pada Kota Depok, aspek term industri menjadi hal yang dominan dibahas dalam sinergi antarlembaga yang selaras

dengan pembahasan ekonomi kreatif. Terdapat dua jenis sinergi yaitu sinergi internal dan sinergi eksternal.

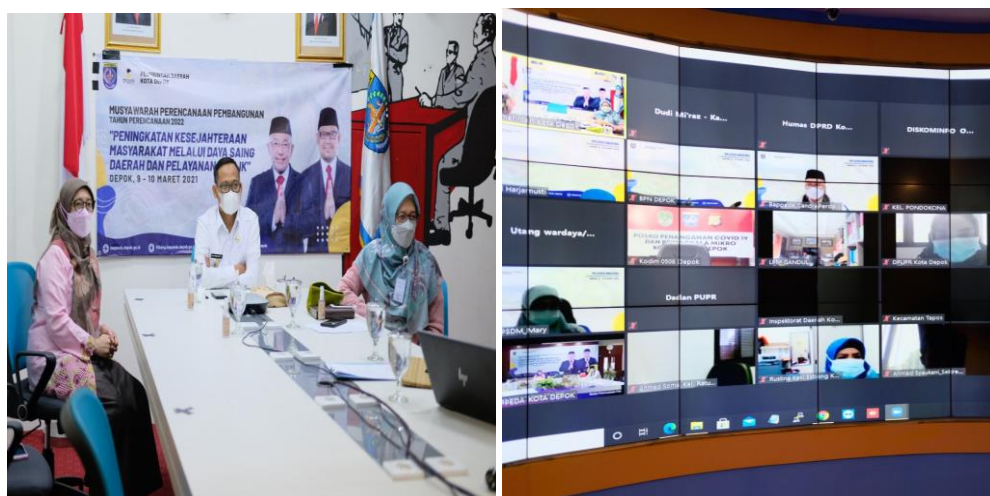
Dari sinergi internal, ditemukan bahwa beberapa organisasi perangkat daerah Kota Depok yang tugas pokok dan fungsinya bersinggungan dengan ekonomi kreatif, antara lain Disdagin, DUKM dan Disporyata juga DKPPP, belum melaksanakan secara optimal melaksanakan koordinasi secara khusus pengembangan daya saing ekonomi kreatif. Hal tersebut dipaparkan pada Subbag 5.1. Kondisi sementara yang dilaksanakan beberapa organisasi perangkat daerah Kota Depok adalah koordinasi perencanaan dan program-program dan *event-event* tertentu secara umum sesuai tupoksinya dibawah koordinasi Bappeda Kota Depok.

Berikutnya, jika dianalisis, akar masalahnya terletak pada belum terbangunnya kelembagaan dan regulasi khusus sektor ekonomi kreatif. Implikasinya, terkait perencanaan, pengelolaan dan pengawasan sektor ekonomi kreatif dilakukan masing-masing organisasi perangkat daerah tersebut yang kiranya program dan kegiatan sektor ekonomi kreatif tersebut masuk dalam ruang lingkup tupoksinya. Masalah kelembagaan dan kekosongan regulasi khusus ekonomi kreatif selama dua periode pemerintahan Kota Depok belum tersolusikan secara jelas. Padahal aspek regulasi menjadi penting, dimana regulasi berperan dan berfungsi sebagai meminimalisasi dampak bencana (mitigasi) resiko dari implementasi kebijakan untuk terobosan strategi pembangunan daerah. Masalah belum terbentuknya kelembagaan ekonomi kreatif secara ajeg dan kekosongan regulasi khusus ekonomi kreatif memperlihatkan adanya masalah kapabilitas dinamik, terutama terkait dengan masalah kapabilitas berpikir ke depan, sekaligus kapabilitas berpikir ulang.

Masalah kapabilitas berpikir ke depan yang terkait dengan kapabilitas berpikir ulang juga nampak jika dicermati dalam visi dan misi Pemerintah Kota Depok pada periode tahun 2011 – tahun 2016, khususnya misi ke dua mengangkat mengarahkan pada kemandirian ekonomi masyarakat berbasis potensial daerah, yang bermuara pada pembangunan ekonomi mandiri yang berdaya saing. Berikutnya, pada periode 2016 – periode tahun 2021, mengangkat secara jelas pembangunan ekonomi kreatif, khususnya pada misi ke tiga, yang menekankan pembangunan ekonomi yang mandiri, kuat serta berkeadilan berdasarkan ekonomi kreatif. Dari sisi asosiasi pelaku ekonomi kreatif menyatakan belum dilaksanakan kegiatan *benchmark* dengan pelaku ekonomi kreatif wilayah lain atau lembaga lainnya. Oleh sebab itu, dari pihak Asosiasi UKM Kota Depok dan AIKD meminta Pemkot Depok untuk memberikan kurasi yang membentuk kapabilitas sektor ekonomi kreatif dapat meningkatkan baku mutu produk yang nantinya diharapkan dapat meningkatkan kapabilitas yang berdaya saing. Sinergi internal yang dilakukan pihak DPRD Kota Depok, bersifat formal sesuai bidang tugasnya, tetapi secara khusus pembahasan tentang ekonomi kreatif di dalam Komisi B sendiri yang membidangi urusan ekonomi, lebih menitikberatkan pada anggaran. Usulan program umumnya berasal dari Pemkot Depok sendiri, yang secara formal diajukan ke Komisi B yang kemudian rencana kerja (renja) tersebut untuk dipertajam dan DPRD Kota Depok nantinya menyampaikan usulan tersebut yang akan disampaikan ke pemerintah untuk dilaksanakan. Seperti halnya renja tahun 2020 yang dibahas di Komisi B melibatkan pihak yang tugas dan fungsinya menyangkut urusan dinas pajak, BKD, ekonomi, pariwisata, BUMD, PDAM dan BJB, renja yang diajukan tersebut akan dikaji ulang oleh Komisi B DPRD Kota Depok secara internal.

Walau demikian, upaya sinergi antar lembaga juga sudah dilakukan Pemkot Depok, khususnya dalam melakukan perencanaan pembangunan ekonomi Kota Depok. Sinergitas antarlembaga nampak pada proses perencanaan pembangunan Kota Depok (Gambar 5.24). Gambar 5.24 memperlihatkan adanya pelibatan asosiasi pelaku usaha bidang ekonomi kreatif untuk mendapatkan masukan bagi perencanaan pembangunan ekonomi Kota Depok juga sudah dilakukan Pemkot Depok, dalam hal ini diakomodasi oleh Bappeda Kota Depok. Hal dinyatakan oleh Bapak Heri Nasoya dari Asosiasi UKM Kota Depok pada 6 Januari 2020 pukul 11.07 WIB, berikut:

“...Iya biasanya (hanya) musyawarah labelisasi dan legalitas produk halal... kemarin Alhamdulillah kita rapat tahunan, kita di undang BAPEDA, dirapat kita membuat agenda tentang gedung kreatif. Mudah-mudahan anggaran 2020 bisa turun dari pemerintah...”



Gambar 5.24 FGD Perencanaan Masa Pandemi Pemkot Depok – Konsultan Akademisi – DPRD Kota Depok – Muspida Kota Depok tahun 2021
Sumber: Bappeda (2021)

Seperti yang disampaikan di atas, masalah kapabilitas berpikir ulang berkaitan dengan masalah normatif dimana bidang yang dijadikan tujuan peningkatan daya saing Kota Depok melalui peningkatan industri ekonomi kreatif yang merupakan hal yang baru sehingga memerlukan kejelasan kebijakan, sedangkan regulasi yang diterbitkan Pemerintah Kota Depok untuk UMKM masih

Perda No. 18 Tahun 2012 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Kota Depok. Padahal, kondisi UMKM di Kota Depok sejak sekitar tahun 2011 sudah mulai berkembang industri ekonomi kreatif, yang memerlukan regulasi juga.

Berikutnya dari ditinjau dari kapabilitas sinergi eksternal, beberapa organisasi perangkat daerah Kota Depok yang tugasnya bersinggungan dengan sektor ekonomi kreatif menyatakan *benchmark* pernah dilakukan tetapi tidak secara signifikan berlanjut pada kerjasama bidang ekonomi kreatif dan kegiatan *benchmark* itupun jarang dilakukan, seperti yang disampaikan DKPPP Kota Depok. DKPPP Kota Depok pernah melakukan *benchmark* terakhir tahun 2019 ke Kab. Bantul, ke Balai Benih Ikan dan Pusat Kesehatan Hewan, tetapi kegiatan tersebut menurut pihak DKPPP Kota Depok belum optimal untuk mendapatkan praktik-praktik pengembangan daya saing ekonomi kreatif wilayah sasaran *benchmark* tersebut. Pihak Disporyata Kota Depok juga menyampaikan kondisi kurangnya upaya pengembangan keberlanjutan dan kurangnya keseriusan untuk mengelola dan mengelaborasi sektor ekonomi kreatif dengan sektor pariwisata sebagai bisnis yang berprospek ekonomi dan bernilai tambah untuk pariwisata Kota Depok. Hal tersebut, menunjukkan belum berjalannya sinergitas antarorganisasi perangkat daerah Kota Depok itu sendiri (sinergi internal) selain jalinan kerjasama atau kolaborasi dengan pihak luar (sinergi eksternal). Temuan lapangan dari hasil wawancara Disporyata Kota Depok juga menunjukkan kurangnya evaluasi program pengembangan daya saing unjuk kerja ekonomi kreatif yang daerah, khas dan unik mengingat selama sejak tahun 2012 subsektor ekonomi kreatif hanya muncul dalam bentuk promosi yang sekedar diikuti pada kegiatan budaya sehingga tidak ada laporan pertanggungjawaban khusus ekonomi kreatif.

Kemudian, Pemerintah Kota Depok dalam hal ini, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Depok dan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Depok sudah berupaya menguatkan pertumbuhan jejaring industri ekonomi kreatif, melalui dukungan inisiatif dan pemberian ijin terbentuknya Asosiasi Industri Kreatif Depok (AIKD) bagi para pelaku industri yang tergolong ke dalam 16 (enam belas) subsektor industri kreatif. Tetapi, dalam perjalanannya sejak terbentuk pada 28 Desember 2012, program dan kegiatan AIKD baru sebatas *events* sosial, *workshop* dan gelar produk (diunduh dari <https://radardepok.com/tag/asosiasi-industri-kreatif-depok-aikd/> pada Jum'at 4 Oktober 2019; <https://godepok.com/aikd-pasilitasi-pelaku-ukm-yang-ingin-menajakan-produknya/> pada Jum'at 4 Oktober 2019 dan <https://depokita.com/events/asosiasi-industri-kreatif-depok-workshop-gelar-produk-industri-kreatif-aikd/> pada Jum'at 4 Oktober 2019) dan belum ditemukan kegiatan nyata kolaborasi dengan pemangku kepentingan lainnya, (pihak pemerintah, pihak perguruan tinggi atau akademisi dan pihak swasta) untuk keberlangsungan dan tindak lanjut program pengembangan daya saing industri ekonomi kreatif.

Jika dianalisis, dari hasil temuan di atas menunjukkan belum menguatnya sinergitas antar pemangku kepentingan (pemerintah, publik dan swasta) dalam pengembangan ekonomi kreatif. Masalah yang mengemuka dari temuan lapangan terkait sinergi antarlembaga, adalah terutama belum adanya jejaring semua antar pemangku kepentingan yang dapat membentuk ekosistem ekonomi kreatif.

Pembentukan ekosistem ekonomi dapat dilakukan khususnya melalui sinergitas antar-akademisi untuk riset pasar untuk memprediksi tren pasar, mentoring dan mengedukasi para pelaku ekonomi kreatif, dalam jalur kurikulum

pendidikan bisnis formal dan nonformal, serta dukungan akses usaha bagi serta pemberdayaan komunitas pelaku usaha ekonomi kreatif setempat (Purnama, 2019). Masalah kapabilitas berpikir lintas berupa belum adanya sinergitas antarpemangku kepentingan yang ditemukan di atas dapat dilihat dari isu-isu strategis yang diprioritaskan dalam Revisi Renstra Disperdagin Kota Depok tahun 2016 - tahun 2021(2016:42-43), antara lain: (1) Pemberian fasilitas usaha dalam pengembangan industri kecil dan menengah; (2) Pengembangan ukuran pasar domestik Kota Depok; (3) Penataan pusat perbelanjaan dan pasar tradisional; (4) Pengembangan dan diversifikasi produk unggulan; (5) Pengembangan promosi produk industri; (6) Pengembangan ekonomi kreatif; (7) Pentingnya pengawasan barangberedar; (8) Pentingnya pengawasan, pengujian mutu, dankemeterologian. Pada isu-isu strategis no. 1- 6 dan 8 cenderung berkaitan dengan pengembangan daya saing ekonomi kreatif, baik langsung maupun tidak langsung, tetapi tidak ada isu yang mengangkat sinergitas atau kolaborasi jejaring tata kelola pemerintahan (*governance*) antara pemerintah, swasta, perguruan tinggi terkait dan masyarakat (termasuk pelaku ekonomi kreatif dan atau organisasinya, dan lainnya) untuk pengembangan daya saing ekonomi kreatif. Temuan masalah dan kebutuhan sinergitas jejaring antarpemangku kepentingan juga diangkat dalam Revisi Renstra Disperdagin Kota Depok tahun 2016 - tahun 2021 (2016:42-43).

5.2.2 Analisis Pengelolaan Sumber Daya *Able People* dan *Agile Processes* Pemerintahan Kota Depok untuk Mengembangkan Daya Saing Ekonomi Kreatif

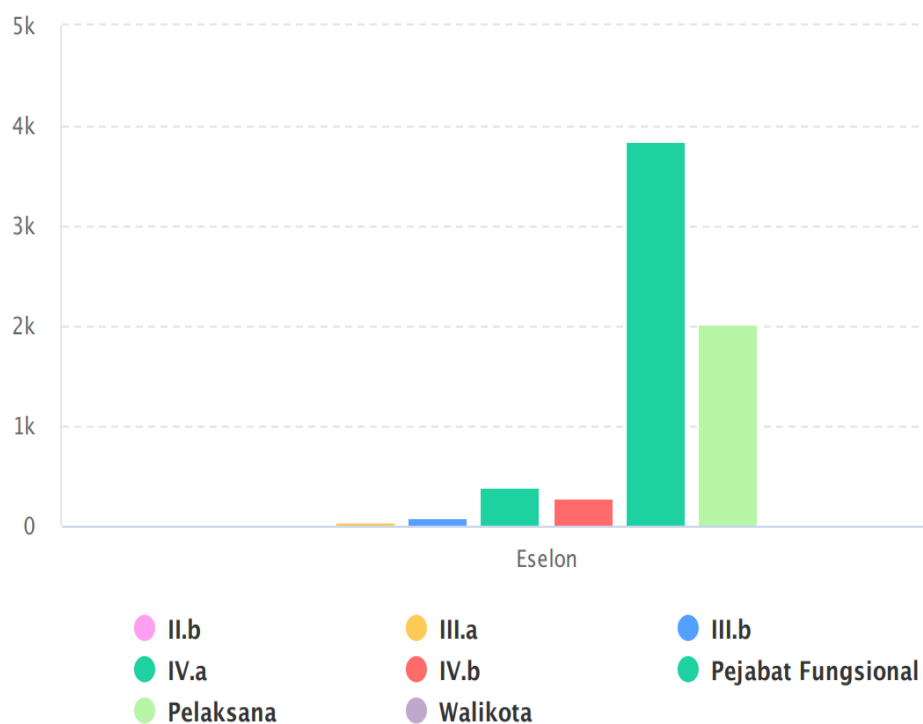
Pembahasan kali ini menganalisis pengelolaan sumber daya *able people* dan *agile processes* yang berkaitan dengan kapabilitas pemerintahan dinamik Kota Depok dalam pengembangan sektor ekonomi kreatif. Berikut paparannya.

5.2.2.1 Analisis Pengelolaan Sumber Daya *Able People* Pemerintahan Kota Depok untuk Mengembangkan Daya Saing Ekonomi Kreatif

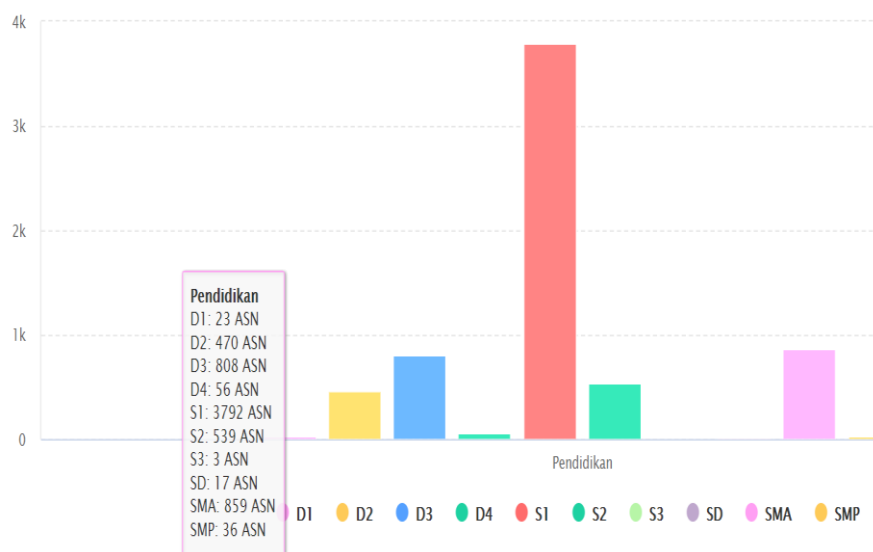
Aspek *able people* menjadi unsur yang membangkitkan kapabilitas dinamik menurut Neo dan Chen (2007:13). Oleh sebab itu, penelitian ini menggali awal unsur *able people* dalam kapabilitas dinamik pemerintahan mengingat potensi kaitannya dengan banyak aspek. Unsur *able people* dalam kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok mencakup pemberdayaan, pengelolaan dan keberlanjutan pembentukan *able people*. Pada dasarnya *able people* menunjukkan sumber daya manusia yang kompeten, kualifikasi pendidikan dan kinerjanya.

Kondisi saat ini, ditemukan *able people* secara keseluruhan Pemkot Depok sudah menunjukkan nilai ASN profesional yang sedang pada tahun 2021 (Kemenpan-RB RI,2021), jumlah ASN Pemkot Depok dengan golongan IVA menjadi golongan yang dominan, dan dominan jumlah pejabat fungsional (Grafik 5.18) dengan tingkat pendidikan ASN Kota Depok dominan lulusan perguruan tinggi, dengan mayoritas minimal lulusan Strata-1 (Grafik 5.19). Hal ini memperlihatkan *able people* secara keseluruhan ASN Pemkot Depok sudah

memiliki kualifikasi yang baik, dengan kompetensi fungsional cenderung mayoritas. Tetapi yang menjadi catatan kritis, adalah jumlah jabatan fungsional tersebut apakah sesuai dengan kebutuhan tugas-tugas fungsional Kota Depok. Hal tersebut mengingat sampai tahun 2021, temuan penelitian menemukan jabatan fungsional penyuluh yang terkait dan berkompeten untuk bidang perindustrian dan perdagangan termasuk untuk sektor ekonomi Kota Depok, sangat terbatas yakni hanya 2 (dua) penyuluh.



Grafik 5.18 Jumlah Eselon dan Jabatan Fungsional ASN Kota Depok
 Sumber: depok.go.id (2021)



Grafik 5.19 Kualifikasi Pendidikan ASN Kota Depok
Sumber: depok.go.id (2021)

Dari sisi perencanaan pembentukan *able people* pihak Bappeda tidak secara khusus masuk dalam perencanaan pembentukan *able people*, tetapi pengembangan dari sisi kelembagaan. Fokus pembentukan *able people* masih bertumpu di beberapa unit kerja yang terkait dengan kegiatan industri kreatif tidak dalam satu lembaga secara khusus, jadi perencanaan pembentukan *able people* dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia masih tersebar di beberapa unit kerja antara lain Dinas Perdagangan dan Industri (Disdagin) Kota Depok, Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata (Disporyata) dan Dinas UMKM hal ini tergantung dari 16 sektor ekonomi kreatif seperti yang disampaikan oleh narasumber Bappeda Kota Depok. Sesuai dengan temuan yang dipaparkan pada subbagian 5.1. Temuan tentang perencanaan *able people* dari sisi Pemkot Depok, khususnya pihak Bappeda Kota Depok yang tupoksinya berkaitan dengan perencanaan pembangunan Kota Depok, menyampaikan bahwa Bappeda tidak ikut pelatihan khusus SDM yang menangani ekonomi kreatif, tidak ada perencanaan pelatihan tersebut. Dalam hal ini, upaya yang dilakukan

Bappeda Kota Depok adalah membantu menyusun perencanaan, dan pelaksanaan dilakukan Disdagin Kota Depok atau DUKM Kota Depok atau Kecamatan atau Kelurahan atau Disporyata Kota Depok. Seperti yang sudah dipaparkan pada temuan masalah pada kapabilitas berpikir ke depan dan berpikir ulang yakni belum terintegrasinya kelembagaan sektor ekonomi kreatif berikut perencanaan sektor ekonomi kreatif, bahkan juga kondisi tersebarnya pelatihan *able people* pelaku usaha ekonomi kreatif di beberapa organisasi perangkat daerah dan belum terintegrasi, antara lain pelatihan untuk pemuda ada di Disporyata Kota Depok, ada di DKUM, ada di kecamatan-kecamatan.

Di lain sisi, pihak Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Depok selaku salah satu pemangku kepentingan utama ekonomi kreatif dalam pemerintahan Kota Depok, menyatakan pembentukan *able people* untuk pelaku usaha kreatif dilaksanakan melalui program pelatihan, dimana program tersebut masuk ke perencanaan strategi lima tahun ke depan pada periode pemerintahan Kota Depok 2016 – tahun 2021. Kegiatan program dilakukan secara berulang sesuai fungsi Disdagin ada pada misi Pemkot Depok tahun 2016 – tahun 2021 ke tiga yakni mengembangkan ekonomi yang mandiri, kokoh dan berkeadilan. Program meliputi kegiatan pelatihan menjahit, olahan makan daerah yang tujuannya agar keluarga lebih mandiri dan lokasi program ini berpindah-pindah tempatnya setiap tahun. Catatan kritis, justru kendala secara organisasional adalah sangat kurangnya ketersediaan dan pembentukan *able people* sumber daya manusia bidang ekonomi kreatif pada lembaga Pemkot Depok sendiri di unit-unit yang terkait bidang ekonomi kreatif.

Berikutnya, dari sisi keberlanjutan pembentukan dan pengelolaan *able people*, pihak AUKM secara aktif menyadari pentingnya kesiapan berikut

ketersediaan *able people* untuk keberlanjutan usahanya. Oleh sebab itu, beberapa program Asosiasi UKM Depok ditujukan meningkatkan kemampuan UMKM melalui berbagai pelatihan terkait produknya, ikut serta dan mendukung pelaksanaan lomba bersama komunitas lain untuk memacu motivasi peningkatan UMKM. *Participatory development* dilakukan oleh pilar asosiasi UKM sebagai bagian dari pengembangan daya saing ekonomi kreatif kota Depok. Tetapi hal ini juga tidak optimal dapat dilakukan oleh AUKM sendirian sebab dalam perjalanannya, pihak AUKM terkendala beberapa hal. Kendala-kendala yang menjadi kebutuhan-kebutuhan pengembangan daya saing ekonomi kreatif, antara lain belum tersedianya tempat ataupun pasar berkala secara *offline* serta kebutuhan ada pelatihan ataupun kurasi, *benchmark product* sejenis untuk memotivasi pengembangan produk. Dari sisi pemberdayaan, pihak Pemkot Depok dan pelaku usaha pun asosiasi usaha, telah melakukan beberapa program yang secara langsung menguatkan sumber daya manusia pelaku usaha.

Bahkan pihak asosiasi pelaku usaha UMKM dan asosiasi ekonomi kreatif secara sadar melakukan *participatory development* sekaligus *capability building* dengan program-program pelatihannya yang ditujukan untuk menguatkan dan membangun mental kewirausahaan pada anggota asosiasi agar ada kesinambungan usaha. Tetapi pihak asosiasi tidak dapat berdiri sendiri mengusung efikasi program pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif. Peran negara melalui pemerintah menjadi penting manakala muncul kebutuhan akan kebijakan dan fasilitas yang memudahkan berikut menstimulasi efikasi program-program terkait. Hal ini membutuhkan kolaborasi jejaring yang lebih kokoh dan terarah antara Pemkot dengan asosiasi, bukan sekedar pelatihan

tetapi juga dalam perumusan suatu kebijakan dan *mapping* atau inventarisasi kebutuhan program pelatihan yang membumi dan dapat dioperasionalkan oleh para pelaku usaha sektor ekonomi kreatif. Dalam pelatihan seni dan budaya yang terintegrasi sebagai industri pariwisata, telah mengkonstruksi sektor ekonomi kreatif dengan subsektor seni budaya. Hal ini juga disertai dengan promosi produk-produk ekonomi kreatif, yang menambah nilai tambah pada industri pariwisata maupun ekonomi kreatif, dimana berjalan seiring dengan konservasi budaya Depok Nilai tambah pemberdayaan *able people* pada subsector seni dan budaya dari sektor ekonomi kreatif Kota Depok mengemuka terutama pada pelatihan seni dan budaya yang terintegrasi dalam industri pariwisata berkarakter budaya unik *melting pot society*. Bentuknya, antara lain: festival perahu naga (sebagai akulturasi budaya Tionghoa), Gong si Bolong (akulturasi budaya Jawa dan Sunda, sehingga menjadi paduan hiburan wayang betawi, tayuban dan silat dalam iringan gamelan), dan lainnya.

Dapat disimpulkan bahwa kondisi *able people* pemerintahan Kota Depok, dari sisi pengelolaan berkelanjutan, ada upaya pengarahannya untuk pengembangan daya saing dengan berbagai fasilitas pelatihan untuk pelaku ekonomi kreatif yang terkait dengan pemasaran produk ekonomi kreatif, terlebih juga ada tuntutan tercapainya program *smart economy* sebagai bagian program *smart city* Kota Depok. Di sisi lain, penguatan sumber daya manusia masih cenderung belum terlaksana sebab belum masuk dalam perencanaan mengingat belum ada kejelasan kelembagaan khusus yang menangani sektor ekonomi kreatif. Berikutnya dari pemasaran dan pemodalannya sektor ekonomi kreatif, Pemkot Depok memfasilitasi bantuan akses modal dan arahan pemasaran

berikut pelatihan pemasaran daring serta menekankan pada penggunaan *platform digital* dalam pemasarannya.

Adapun *able people* dari sisi pemberdayaannya, dapat disimpulkan pihak Pemkot Depok, dan pelaku usaha memberikan penekanan pada pemikiran dan kegiatan untuk penguatan sumber daya manusia, bahkan secara mandiri asosiasi pelaku usaha UMKM melaksanakan inisiasi pelatihan yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas produk berdaya saing, menjaga mental kewirausahaan yang bermuara pada tujuan kesinambungan usaha. Berikutnya, pelatihan seni dan promosi budaya Depok masuk sebagai industri pariwisata, yang terintegrasi dengan pemasaran produk-produk ekonomi kreatif, sekaligus mendukung implementasi program pelestarian budaya Depok. Kapabilitas berpikir lintas yang ditandai dengan sinergi antarlembaga atau kolaborasi antarlembaga dan atau antardaerah berpotensi menumbuhkan peluang, saling berbagi resiko dan sumber daya untuk menguatkan kapabilitas pemerintahan daerah.

5.2.2.2 Pengelolaan Sumber Daya *Agile Processes* Pemerintahan Kota Depok untuk Mengembangkan Daya Saing Ekonomi Kreatif

Pada Gambar 5.18 tentang *worldcloud* tema *agile processes* juga menunjukkan ada kesinambungan antara *able people* (pelaku atau aktor atau subyek) dengan *agile process* (strategi, kebijakan dan program). Hal ini menjelaskan beberapa strategi, kebijakan dan program sebagai bagian dari pengelolaan sumber daya *agile processes*. Dalam hal ini, perihal yang dianggap penting untuk *agile processes* menyangkut permasalahan strategi, program dan kebijakan pada sektor UMKM juga peran pemerintah termasuk Pemkot Depok

dalam merumuskan sekaligus mengimplementasikan dari strategi sampai dengan program yang dapat mengakomodasi kebutuhan dan pembangunan UMKM khususnya yang terkait dengan sektor ekonomi kreatif.

Elemen *agile processes* pada kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok pada usaha pengembangan daya saing ekonomi kreatif, merujuk pada kegiatan *agile processes yang* dikemukakan Neo dan Chen (2007:383). *Agile processes* tersebut menekankan pengkoordinasian, pengelaborasi dan penyatuan kinerja unit dan para pegawai sehingga dapat memdayagunakan kemampuan belajar dan penyerapan pengetahuan baru untuk bertransformasi dan menata ulang sistem kembali.

Hal ini merupakan kondisi yang perlu dicermati pemerintah Kota Depok, terkait dengan belum efektifnya pengelolaan keberlanjutan *able people* dan pengelolaan *agile processes*. Dari sisi belum efektifnya pengelolaan keberlanjutan *able people*, hal ini terlihat dari temuan, yakni walau pada Grafik 5.18 menunjukkan jumlah pejabat fungsional dan jumlah golongan IVa lebih banyak dari golongan dan jabatan fungsional, serta besarnya jumlah ASN Kota Depok yang sudah lulus S1 seperti pada Grafik 5.19, tetapi; (a) kondisi kuantitas *able people* ASN khusus sektor ekonomi kreatif Kota Depok masih sangat kurang jumlahnya dari kebutuhan untuk menangani sektor ekonomi kreatif Kota Depok dan (b) dari segi kualitas *able people* pelaku usaha ekonomi kreatif juga belum seluruhnya terbangun, karena keterbatasan kompetensi dan pengalaman usaha, selain belum memenuhi kecakapan untuk mengoperasikan teknologi informasi terkait akses layanan e-Gov bagi sektor ekonomi kreatif. Salah satu contohnya, belum paham serta belum terbiasanya pelaku usaha mikro sektor ekonomi kreatif untuk akses layanan bantuan fasilitas kios pemasaran ekonomi kreatif yang

disediakan Pemkot Depok melalui DUKM Kota Depok, serta belum dapat memenuhi persyaratan yang ditentukan untuk mendapatkan layanan tersebut, mengingat keterbatasan kompetensi pelaku usaha mikro ekonomi kreatif terkait teknologi informasi e-Gov DKUM Kota Depok (DKLH Kota Depok,2021:20). Poin (b), jika dianalisis berarti ada kebutuhan penyelenggaraan program-program pendampingan yang konsisten dan berkomitmen penuh untuk meningkatkan pertumbuhan kuantitas dan kualitas *able people* baik dari sisi ASN Pemkot Depok serta dari pelaku usaha ekonomi kreatif dari skala mikro sampai skala menengah sehingga berdaya saing.

Dari sisi *agile processes*, juga perlu dicermati kondisi belum efektifnya pengelolaan *agile processes*, terkait adanya masalah menurunnya daya saing usaha mikro karena terbatasnya permodalan termasuk informasi akses bagi para pelaku usaha ekonomi kreatif, kelengkapan legalitas, akses pemasaran (DKLH Kota Depok,2021:20). Selain itu, masih ditemukan masalah *agile processes* pada belum optimalnya *link and match* antara dunia usaha dan di dunia pendidikan (DKLH Kota Depok,2021:21). Berikutnya, masalah *agile processes* terkait masih terdapat jenis perizinan yang waktu penyelesaian belum sesuai dengan *standard operation procedure* (SOP) dan kondisi belum optimalnya sarana sistem teknologi informasi dalam mendukung perizinan online (DKLH Kota Depok,2021:24-25).

Peran pemerintah diharapkan nyata dalam strategi, kebijakan dan program secara membumi bagi para pemangku kepentingan ekonomi kreatif khususnya bagi para pelaku usaha ekonomi kreatif, sehingga semakin jelas terarah pembangunan ekonomi kreatif. Hal ini mencuat dari pandangan asosiasi pelaku UMKM, bahwa yang dibutuhkan para pelaku UMKM terutama yang

terlibat dengan sektor ekonomi kreatif adalah berbagai bentuk pelatihan termasuk kurasi produk ekonomi kreatif, studi banding produk sejenis untuk memotivasi pengembangan produk. Evaluasi dalam konteks *agile process* menunjukkan kesadaran dan keterbukaan Pemkot Depok terhadap perbaikan. Hal ini dibutuhkan dalam menunjang sebuah sistem pemerintahan yang berkualitas dalam konsep kapabilitas dinamik.

Pada hal pemberdayaan sebagai bagian dari ujud *agile processes*, menurut pihak Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Depok, kegiatan pelatihan sudah masuk ke perencanaan strategi 5 (lima) tahun ke depan dan sudah ada pemberdayaan masyarakat terutama untuk ibu-ibu rumah tangga. Untuk peningkatan kualitas keluarga diselenggarakan kegiatan pemberdayaan masyarakat, anara lain program Program Pembinaan Masyarakat Wanita Keluarga Sejahtera (P2WKSS). Oleh sebab itu, semua Dinas mengeluarkan anggaran dan program. Disdagin Kota Depok masuk dalam program tersebut, dengan kegiatannya meliputi kegiatan pelatihan menjahit dan olahan makan daerah yang tujuannya agar keluarga lebih mandiri. Begitu pula Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan (DKPPP) Kota Depok memberikan fasilitas seperti lahan dan petani diarahkan sebagai pihak yang merawat kebersihan dan menjadi pelaku usaha pertanian yang menunjang usaha ekonomi kreatif.

Terkait hal keberlanjutan pembentukan *agile processes*, Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Depok, sama seperti yang sudah dipaparkan temuan kapabilitas berpikir ulang dari pihak Bappeda Kota Depok, DPRD Kota Depok dan DUKM bahwa belum ada upaya keberlanjutan proses tangkas pada regulasi atau program yang melibatkan pemerintah, pelaku, organisasi industri kreatif, swasta dan perguruan tinggi. Selain itu, dari temuan

dari hasil wawancara dengan Dinas Pemuda Olahraga Budaya dan Pariwisata Kota Depok menunjukkan belum nampak keseriusan dan keberlanjutan untuk menggarap sektor ekonomi kreatif sebagai bisnis yang memiliki nilai tambah untuk pariwisata Kota Depok sebab tidak ada anggaran tersendiri untuk promosi ekonomi kreatif dan belum optimal pembinaan sektor ekonomi kreatif dalam pariwisata Kota Depok karena bukan ranahnya dalam pembiayaan. Hal ini nampak dari belum tergarapnya secara optimal potensi subsektor aplikasi dan game developer di Kota Depok, padahal ada dukungan lingkungan Kota Depok, ketersediaan *able people* pelaku usaha, tersedianya lembaga pendidikan bidang teknologi informasi, peluang pasar dan infrastruktur teknologi informasi sebagai *agile processes* sudah optimal untuk mendukung tergarapnya potensi subsektor tersebut (Bekraf,2021). Kondisi tersebut juga diperkuat oleh pihak Asosiasi UKM yang menyampaikan bahwa belum ada keberlanjutan pengembangan daya saing ekonomi kreatif yang kuat khususnya dalam kaitan dengan pariwisata Kota Depok. Hal tersebut nampak dalam kondisi sementara ini, pada prakteknya aturan-aturan terkait ekonomi kreatif hanya dapat diketahui para pelaku usaha ekonomi kreatif, yang kebetulan beberapa masuk AUKM dan binaan DUKM sehingga mendapatkan kesempatan konsultasi ke DUKM Kota Depok dan Disdagin Kota Depok, secara lisan dan tertulis.

Di sisi lain, Kota Depok telah upaya membangun inovasi layanan publik dan lingkungan Kota Depok berbasis teknologi informasi sehingga mendukung pengembangan sektor ekonomi kreatif, terlebih arah kebijakan Kota Depok sebagai *smart city*. Bentuk penggunaan teknologi informasi pada inovasi layanan, antara lain diluncurkannya pasar rakyat tradisional *online* (Gambar 5.25), Depok *Single Window* (Gambar 5.26) dan juga sifordagin (Gambar 5.27)

dan lainnya. Berikutnya proses bisnis Pemkot Depok, baik perencanaan, monev dan kegiatan lainnya yang berkaitan dengan pengembangan ekonomi kreatif dilakukan berbasis penggunaan teknologi informasi, yakni e-RKPD, e-money dan FGD perencanaan secara daring, terutama setelah pandemi covid.19 terjadi. Hal ini memperlihatkan adanya perubahan agile processes pemerinyahan Kota Depok, saat sebelum dan setelah pandemi covid.19 terjadi di Kota Depok.



Gambar 5.25. Laman Belanja Online Pasar Rakyat Tradional Kota Depok
Sumber: diunduh dari <https://berita.depok.go.id/ekonomi> (2021)

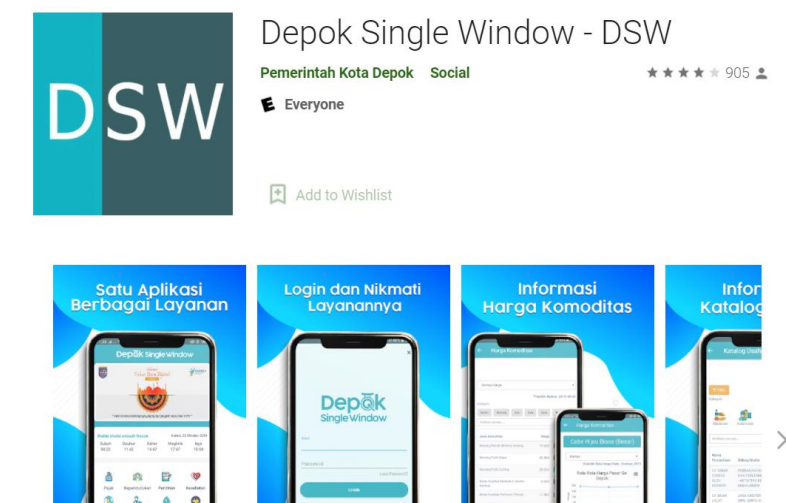
Dari paparan di atas, jika dianalisis kondisi *agile processes* pada kapabilitas dinamik pemerintahan Depok saat ini, sudah memiliki proses-proses baik dan terukur untuk perencanaan pembangunan ekonomi mandiri, tetapi belum optimal untuk mengakomodasi pengembangan daya saing ekonomi kreatif. Kondisi tersebut, jika dianalisis dalam konteks struktur ekonomi masyarakat, menggambarkan proses-proses organisasional pada kondisi transisi masyarakat (ekonomi) informasi (revolusi industri 3.0) dengan masyarakat ekonomi kreatif (revolusi industri 4.0). Hal tersebut juga dikuatkan dengan temuan masalah, antara lain: (a) belum terbentuknya kelembagaan sektor ekonomi kreatif Kota Depok, (b) terbatasnya *able people* ekonomi kreatif untuk aparaturnya fungsional bidang ekonomi kreatif Kota Depok sendiri sehingga belum dapat mengawal upaya pengembangan daya saing ekonomi kreatif Kota Depok

secara optimal, walau secara keseluruhan ASN Pemkot Depok tahun 2021 sudah menunjukkan nilai sedang untuk profesionalitasnya (Kemenpan-RB RI,2021). Disisi lain, pemberdayaan dan keberlanjutan *able people* untuk pelaku ekonomi kreatif sudah berjalan walaupun belum terintegrasi antar dinas terkait.

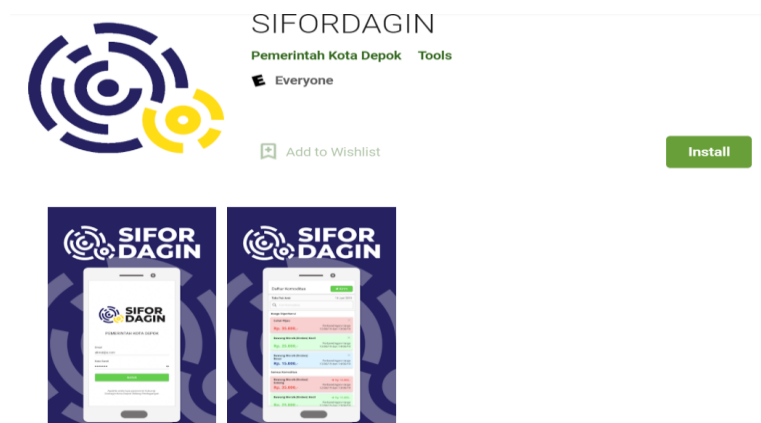
Jika dianalisis, pada konteks agile processes, ada perubahan strategi Pemkot Depok dari sebelum dan saat pandemi terkait program-program pengembangan ekonomi kreatif. Hal ini dinyatakan Bapak Jumali Kabid program Pembangunan Bappeda Kota Depok pada Rabu,14 Oktober 2020 pukul 14.17 WIB, dalam petikan wawancara sebagai berikut:

“Kalau perencanaan di Bappeda masuk ke rencana Program untuk semua *sector*. Jadi memang awal dari sebelum pandemi, kondisi kita itu sampai ke level kelurahan. Salah satu strategi kita adalah memberikan suatu *policy* kebijakan bahwa ekonomi kreatif itu kita kembangkan pada tatanan 3 level, pertama level Kelurahan dengan anggaran Kelurahan...Level kedua, kita naikkan di kecamatan, dan level 3 nya itu ada di ini memang dipecah berdasarkan tugas dan fungsinya aja ya bisa dari DUKM, Dinas Pariwisata dan Dinas Perdagangan. Nah ini memiliki tugas melakukan penguatan sama penguatan sumber daya manusianya dan modalnya...Maret ada pandemi Covid -19 di Depok adalah wilayah pertama di Indonesia, yang di Depok...Pasca pandemi strateginya kita menunda dulu kegiatan-kegiatan yang sifatnya ekonomi kreatif tadi...yang kita lakukan adalah penguatan ekonominya ya kita mulai alihkan. Nah *fashion* ini kan udah mulai kena dampak, kuliner kena dampak. Nah, kita dari dari pemerintah berusaha untuk melibatkan mereka dalam penanganan pandemi. Misalkan kita coba untuk membeli sebanyak mungkin masker terkait produksi UMKM, jadi pertama ada gerakan 5.000 masker untuk ulang tahun Depok yang ke-23 berarti ada dua gerakan 23.000 masker kain. Nah itu target kita adalah dari UMKM lokal jadi mengambil itu. Di sektor tadi *fashion-fashion* kita coba ambil, alhamdulillahnya sih bisa jalan dengan pembiayaan itu...”.

Perubahan strategi tersebut juga berbasis teknologi informasi, berikut ini aplikasi untuk segala informasi dan layanan publik berbasis digital platform bagi warga Depok yang disediakan Pemkot Depok



Gambar 5.26 Aplikasi *Depok Single Window*
 Sumber: apkpure.com, “Depok Single Window” (2021)



Gambar 5.27 Aplikasi Sistem Informasi Perdagangan dan Industri Kota Depok (Sifordagin)
 Sumber:play.google.com “Aplikasi Sifordagin” (2021)

Masalah berikutnya, (c) pembentukan *agile processes* sudah berjalan sesuai perencanaan pembangunan Kota Depok ditunjukkan dengan capaian kinerja secara keseluruhan meningkat dari rentang tahun 2011 – 2021 (untuk kurun waktu dua periode pemerintahan), tetapi beberapa program yang diluncurkan tidak terkait secara langsung pada pengembangan daya saing ekonomi kreatif. Hal tersebut juga berakumulasi dengan masalah belum tampaknya usaha keberlanjutan *agile processes* pengembangan daya saing

sektor ekonomi kreatif, berdasarkan temuan dan analisis di atas. Namun demikian, kondisi tersebut dapat dilihat sebagai peluang untuk membentuk kelembagaan, memberdayakan sekaligus menjaga keberlanjutan *able people* dan berkomitmen dalam usaha merintis sekaligus memelihara keberlanjutan *agile processes* pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif Kota Depok.

5.2.3 Model Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Kota Depok Saat Ini dalam Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif

Dari uraian data empirik di atas, pemerintahan Kota Depok cenderung belum menjawab kebutuhan kapabilitas untuk meraih sasaran visi dan misinya, termasuk untuk mengembangkan daya saing industri ekonomi kreatif Kota Depok secara optimal, mengingat ekonomi kreatif merupakan segmen baru dalam pembangunan ekonomi Kota Depok. Di sisi lain, kebijakan Undang-Undang No. 23 Tahun 2014, pada Bab X pasal 258 ayat 1 dan 2, dimana di ayat 1, menetapkan pembangunan daerah dilaksanakan daerah ditujukan untuk peningkatan sekaligus pemerataan pendapatan masyarakat, melalui upaya pembukaan lapangan (kesempatan) kerja, (sarana dan parasarana) lapangan berusaha serta daya saing daerah. Pada ayat 2 ditegaskan bahwa pembangunan daerah merefleksikan urusan pemerintahan yang diserahkan kepada daerah yang bersangkutan, dimana pembangunan daerah merupakan subbagian yang terintegrasi dari pembangunan nasional. Hal ini berimplikasi konsekwensi penguatan kapabilitas Pemerintah Daerah dalam melaksanakan pembangunan daerah yang berkelanjutan dan berdaya saing.

Kondisi saat ini, Kota Depok masih berada dalam masa pandemi covid-19, sehingga hasil capaian target indikator kinerja utama tahun 2020 dalam hal

indikator mendorong pertumbuhan ekonomi masyarakat yang berkualitas, targetnya tidak tercapai, mengingat capaian laju pertumbuhan ekonomi Kota Depok tahun 2020 sebesar -25,03% (Pemkot Depok,2021:IV)

Dari uraian data-data di atas, maka diidentifikasi masalah-masalah kapabilitas dinamik Pemerintahan Kota Depok dalam mengembangkan daya saing industri kreatif di Kota Depok berdasarkan data empirik, sebagai berikut:

- a) masalah belum adanya kelembagaan pemerintahan Kota Depok untuk menatakelola sektor ekonomi kreatif dalam upaya visi dan misi Pemerintahan. Walau sektor ekonomi kreatif sudah masuk dalam RPJMD Kota Depok Tahun 2021 - Tahun 2026 dan RPJPD Kota Depok Tahun 2006 – Tahun 2021, kondisi saat ini upaya peningkatan daya saing daerah belum optimal.
- b) masalah kapabilitas penyediaan sarana penunjang industri kecil dan menengah (IKM) Kota Depok yang belum optimal terpenuhi sampai tahun 2021. Hal ini karena pembangunan ruang pameran UMKM dan pengemasan produk ekonomi kreatif masih belum siap pakai. Kondisi ini menunjukkan belum terealisasinya sarana penunjang industri kecil dan menengah, termasuk untuk sarana ekonomi kreatif. Termasuk belum tergarap optimalnya dukungan pemasaran produk-produk sektor ekonomi kreatif (secara *digital* atau *online*) untuk *e-commerce* (revisi renstra Disdagin Kota Depok tahun 2016 - tahun 2021(2016:28).
- c) masalah kapabilitas pengelolaan sumberdaya manusia aparatur Disdagin yang terkait dengan kapabilitas layanan pengembangan ekonomi kreatif, karena sampai tahun 2021 ada keterbatasan jumlah *able people* fungsional bidang ekonomi kreatif. Oleh sebab itu, dibutuhkan

keberlanjutan pembentukan pemberdayaan sumber daya manusia yang membentuk kompetensi sektor ekonomi kreatif bagi aparatur Pemkot Depok khususnya Disdagin dan DUKM Kota Depok untuk keunggulan daya saing sektor ekonomi kreatif. Dari sisi *able people* pada asosiasi pelaku usaha ekopnomi kreatif juga muncul masalah, berupa belum adanya konfirmasi kemanfaatan, kesinambungan tindak lanjut dan pengendalian program bina industri kecil dan menengah.

- d) masalah belum menguatnya sinergitas antarpemangku kepentingan (pemerintah, publik dan swasta) dalam pengembangan industri ekonomi kreatif. Hal ini dapat dilihat, selain dari identifikasi masalah dan kebutuhan sinergitas jejaring antarpemangku kepentingan yang diangkat dalam revisi renstra Disdagin Kota Depok tahun 2016 - tahun 2021 (2016:27-28,30) dan dari isu-isu strategis yang diprioritaskan dalam revisi renstra Disdagin Kota Depok tahun 2016 - tahun 2021 (2016:42-43). Prioritas isu-isu strategis dalam revisi renstra Disdagin Kota Depok tahun 2016 - tahun 2021 (2016:42-43), antara lain: 1) pemberian fasilitas usaha dalam pengembangan industri kecil dan menengah, 2) pengembangan ukuran pasar domestik Kota Depok, 3) penataan pusat perbelanjaan dan pasartradisional, 4) pengembangan dan diversifikasi produk unggulan, 5) pengembangan promosi produk industri, 6) pengembangan ekonomi kreatif, 7) pengawasan barang beredar, serta 8) pengawasan, pengujian mutu, dan kemeterologian. Pemerintah Kota Depok dalam hal ini, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Depok dan khususnya Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Depok sudah berupaya menguatkan pertumbuhan jejaring industri ekonomi kreatif,

melalui dukungan inisiatif dan pemberian ijin terbentuknya Asosiasi Ekonomi kreatif Depok (AIKD) bagi para pelaku industri yang tergolong ke dalam 16 (enam belas) subsektor ekonomi kreatif. Tetapi, dalam perjalanannya sejak terbentuk pada 28 Desember 2012, program dan kegiatan AIKD baru sebatas *events* sosial, *workshop* dan gelar produk (diunduh dari <https://radardepok.com/tag/asosiasi-industri-kreatif-depok-aikd/> pada Jum'at 4 Oktober 2019; <https://godepok.com/aikd-pasilitasi-pelaku-ukm-yang-ingin-menajakan-produknya/> pada Jum'at 4 Oktober 2019 dan <https://depokita.com/events/asosiasi-industri-kreatif-depok-workshop-gelar-produk-industri-kreatif-aikd/> pada Jum'at 4 Oktober 2019) dan belum ditemukan kegiatan nyata kolaborasi dengan pemangku kepentingan lainnya, (pihak pemerintah, pihak perguruan tinggi atau akademisi dan pihak swasta) untuk keberlangsungan dan tindak lanjut program pengembangan daya saing ekonomi kreatif. Pada beberapa isu strategis di atas yang cenderung berkaitan dengan pengembangan daya saing ekonomi kreatif, baik langsung maupun tidak langsung, hal ini mengindikasikan tidak adanya isu yang mengangkat sinergitas atau kolaborasi jejaring tata kelola pemerintahan (*governance*) antara pemerintah, swasta, perguruan tinggi terkait dan masyarakat (termasuk pelaku industri ekonomi kreatif dan atau organisasinya, dan lainnya) untuk pengembangan daya saing ekonomi kreatif.

- e) Masalah (normatif) regulasi khusus untuk mengatur tata kelola industri ekonomi kreatif di Kota Depok belum ada, sementara yang ada Perda kota Depok No. 18 Tahun 2012 tentang UMKM Kota Depok.

Dari temuan di atas maka pemetaan kondisi saat ini sebagai model eksisting kapabilitas dinamik yang ada pada pemerintahan kota Depok sebagai berikut:

- (a) Kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok yang bertujuan untuk pengembangan daya saing merujuk pada kapabilitas *think ahead*, *think again* dan *think across* sebagai kapabilitas dinamik pemerintahan. Hasil penelitian menemukan bahwa kapabilitas perencanaan strategis merefeksikan kapabilitas *think ahead*; kapabilitas monitoring dan evaluasi merefeksikan kapabilitas *think across*. Unsur-unsur pemerintahan (*governance*) Kota Depok mencakup unsur pemerintah Kota Depok, masyarakat pelaku usaha ekonomi kreatif, asosiasi UMKM dan asosiasi industri kreatif Kota Depok, dan DPRD Kota Depok. Ketiga kapabilitas tersebut didukung oleh *able people* pun *agile processes*. Berikutnya, temuan penelitian menunjukkan kapabilitas operasional pemerintahan Kota Depok sudah menggunakan sistem kerja yang terukur dan profesional bahkan akuntabilitas kinerja menunjukkan hasil yang rata-rata baik pada tahun 2021. Tetapi beberapa sistem kerja tersebut belum sepenuhnya menggunakan dukungan teknologi informasi, sehingga kapabilitas operasional belum sepenuhnya berkembang menjadi kapabilitas utama (*core capability*) dan masih dalam ranah *routine*.
- (b) Kondisi saat ini, *able people* pemerintahan Kota Depok belum optimal untuk pengembangan daya saing ekonomi kreatif. Hal tersebut terlihat dari data jumlah ASN penyuluh bidang industri dan perdagangan Kota Depok yang jauh dari jumlah kebutuhan penyuluh untuk menangani pendampingan dan pembinaan sektor ekonomi kreatif dari sekitar 360 industri binaan yang ada di Kota Depok. Walau pada temuan kualifikasi

dan kompetensi secara keseluruhan ASN Kota Depok sudah baik bahkan nilai profesionalitasnya juga dalam ukuran nasional mencapai nilai sedang (Kemenpan-RB RI, 2021). Dari sisi akademisi yang dilibatkan pada perencanaan juga mencerminkan *able people* yang mendukung kapabilitas perencanaan strategis Kota Depok untuk pengembangan sektor ekonomi kreatif. Dari sisi pelaku usaha ekonomi kreatif dan asosiasinya, *able people* belum menyeluruh ke semua sektor, hanya pada sektor-sektor tertentu terutama yang berkaitan dengan pemanfaatan teknologi informasi, seperti aplikasi dan *game developer*, desain grafis, *arsitektur*, kuliner profesional, dan *fashion* yang cenderung kompeten dengan pemanfaatan teknologi informasi.

- (c) Kondisi *agile processes* dalam mendukung kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok untuk pengembangan sektor ekonomi kreatif juga belum optimal. Hal tersebut nampak dengan proses bisnis Pemkot Depok, pelaku ekonomi kreatif serta konsultan dan media massa yang mayoritas *online* juga masyarakat pengguna yang melakukan aktifitas dengan memanfaatkan teknologi informasi. e-Gov mewarnai aktifitas *agile processes* ASN Kota Depok, terlebih pada masa pandemi. Tetapi belum sepenuhnya proses layanan publik ekonomi kreatif Kota Depok didukung penggunaan teknologi informasi. Kondisi tersebut mengindikasikan belum sepenuhnya siap mendukung *agile processes* dapat berjalan efektif terutama masa pandemi covid-19. Di sisi lain, ada perubahan budaya kerja akibat pemberlakuan bekerja dari rumah sebanyak 75% dan 25% di kantor selama PPKM Kota Depok. Pemberlakuan tersebut telah merubah pola kebiasaan kerja ASN yang dituntut tanggap lingkungan dan paham

penggunaan teknologi informasi dalam bekerja dari rumah. Perubahan struktur kelembagaan secara informal mewarnai perubahan *agile processes* ASN Kota Depok, dimana sebelumnya secara formal memiliki struktur kelembagaan yang rigid, dengan terjadinya pandemi covid.19, sehingga diatur ulang untuk bekerja dalam bentuk *task force* sesuai tupoksi masing-masing dalam rangka penanggulangan pandemic covid.19 Kota Depok, yakni ada tim pemulihan ekonomi, ada Satgas penanggulangan covid.19 dan lainnya.

- (d) Saat ini, kapabilitas perencanaan strategis pemerintahan Kota Depok menunjukkan hasil yang optimal. Kapabilitas perencanaan strategis secara dominan ada pada Pemkot Depok, yang melibatkan pula konsultan dari akademisi, DPRD dan asosiasi pelaku usaha ekonomi kreatif pada tingkat kota. Bekerjanya kapabilitas perencanaan strategis juga sangat didukung oleh penggunaan teknologi informasi, dalam proses perencanaan, dan menunjukkan sinergi antarlembaga internal dan eksternal Pemkot Depok, sehingga mencerminkan tatakelola pemerintahan yang efektif.
- (e) Kapabilitas monitoring dan evaluasi saat ini, belum optimal, dimana dalam kegiatan analisis kebijakan dan program dari sisi kerangka *dynamic governance* juga memperlihatkan secara umum hasil evaluasi kinerja yang baik (nilai B) dari tahun 2019 – tahun 2021 (Kemenpan-RB RI, 2021), dan capaian level 3 (terdefinisi) untuk maturitas SPIP (Kemenpan-RB RI, 2021), dan kapabilitas APIP mencapai 3 (terintegrasi) (Kemenpan-RB RI, 2021). Tetapi belum sepenuhnya proses-proses monitoring dan evaluasi untuk operasional perangkat daerah Pemkot Kota Depok yang

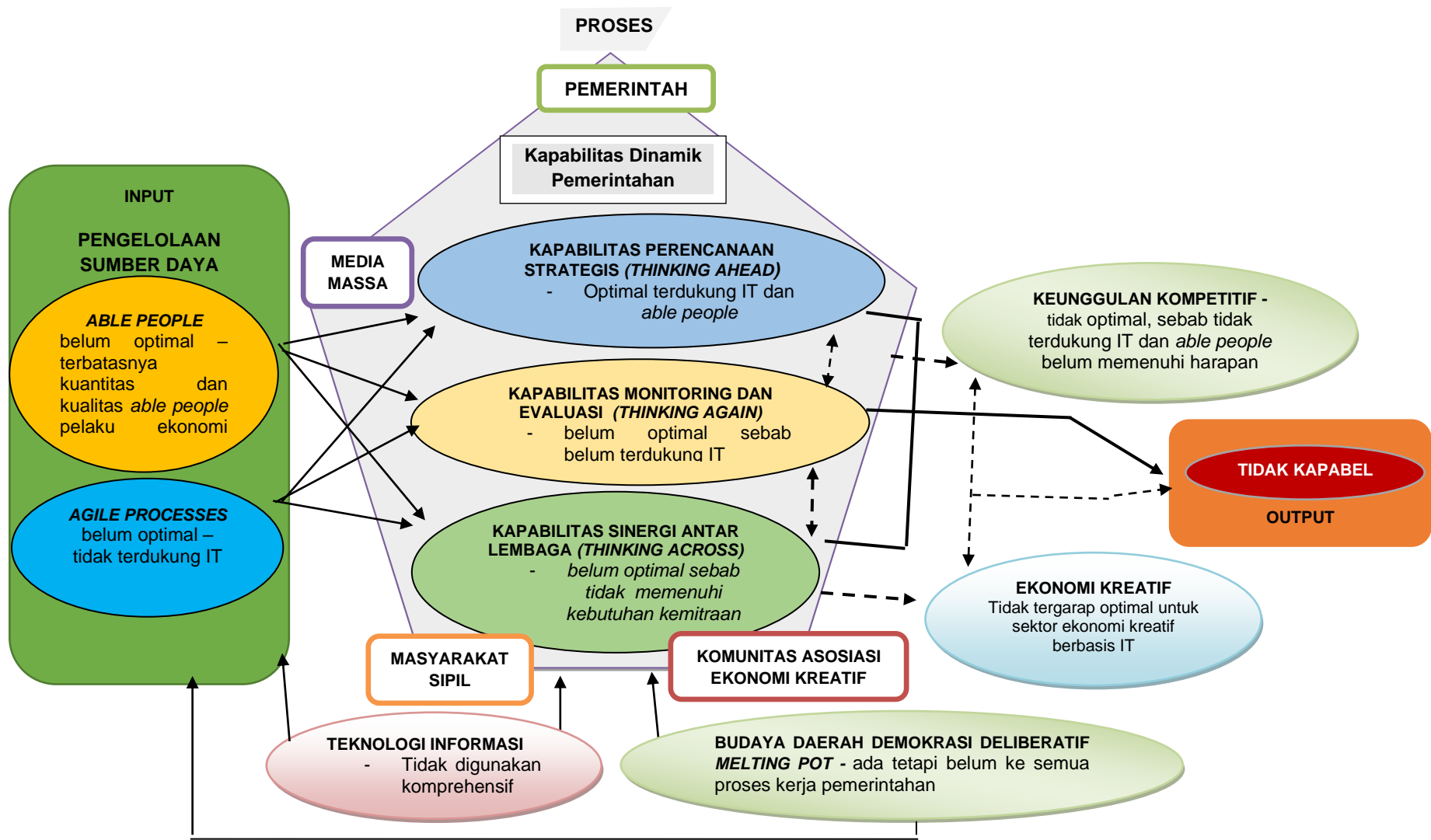
berkaitan dengan sektor ekonomi kreatif menerapkan sistem informasi yang berbasis teknologi informasi, dan belum sepenuhnya selaras aksi reformasi birokrasi pada masing-masing perangkat daerah yang terkait sektor ekonomi kreatif. Untuk itu, ada beberapa catatan kritis, antara lain: (a) perlunya melibatkan asosiasi pelaku usaha ekonomi kreatif dan DPRD pada tiap-tiap konsolidasi monitoring dan evaluasi program kerja sehingga dapat mendorong perbaikan pada sistem pengembangan daya saing ekonomi kreatif melalui monitoring dan evaluasi yang sinergi antar pemangku kepentingan; (b) hasil kapabilitas monitoring dan evaluasi sektor ekonomi kreatif belum berimplikasi untuk menjadi masukan mendesaknya kebutuhan inovasi regulasi sektor ekonomi kreatif.

- (f) Sekarang ini, kondisi kapabilitas sinergi antarlembaga menunjukkan hasil yang belum optimal. Hal ini terlihat dari proses perencanaan perangkat daerah yang terkait dengan sektor ekonomi kreatif belum dapat mengawal pada monitoring dan evaluasi program kerja ekonomi kreatif, sebab ekonomi kreatif masih ditangani masing-masing perangkat daerah atau dinas sesuai tupoksinya saja dan belum lintas lembaga, khususnya pada implementasi program dan monitoring – evaluasi program, misalnya antara Disdagin Kota Depok dengan DUKM Kota Depok, kegiatan untuk ekonomi kreatif dilaksanakan masing-masing sesuai tupoksinya. Jadi, pengembangan daya saing ekonomi kreatif tersebut bersifat tandem atau dilekatkan pada proses-proses fungsional dinas-dinas terkait, padahal ada peluang untuk bersinergi dalam kerjasama kegiatan bina usaha dan pendampingan sektor ekonomi kreatif termasuk pemasaran dan sertifikasi. Begitu pula antara Disporyata Kota Depok dan Disdagin Kota

Depok, dimana kegiatan untuk pemasaran sektor ekonomi kreatif ditempelkan pada kegiatan *event* pariwisata Kota Depok, itupun dalam bazaar.

Jadi, hasil analisis menunjukkan untuk kondisi saat ini model eksisting kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok untuk pengembangan daya saing ekonomi kreatif, menunjukkan hasil yang tidak kapabel.

Untuk itu, pemerintahan Kota Depok perlu fokus lagi pada pengelolaan sumber daya baik pemenuhan kebutuhan *able people* dan peningkatan *agile processes* secara komprehensif, baik pada ASN penyuluh industri dan perdagangan yang berkaitan dengan ekonomi kreatif dan pelaku usaha ekonomi kreatif sektor non teknologi informasi. Terutama pada ASN terkait dan pelaku usaha ekonomi kreatif yang terkendala pada pemanfaatan teknologi informasi dan lambat mengikuti perkembangan tantangan ekonomi kreatif. Setelah itu, pengelolaan sumber daya ditujukan untuk menguatkan kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok terutama kapabilitas sinergi antarlembaga, agar ketiga kapabilitas dinamik tersebut berjalan seimbang dan saling mendukung untuk meningkatkan keunggulan kompetitif di era revolusi industri 4.0 saat ini dan masa yang akan datang. Walau demikian, ditemukan budaya Kota Depok harmoni dalam keragaman (*melting pot society*) turut mewarnai proses-proses pengelolaan sumber daya manusia dan agile processes, juga proses-proses kapabilitas perencanaan strategis. Berikut model eksisting kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok dalam pengembangan daya saing ekonomi kreatif (Gambar 5.28).



Gambar 5.28. Model Eksisting Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Kota Depok dalam Pengembangan Ekonomi Kreatif Saat ini
Sumber: Hasil Olah Data

BAB VI

PEMBAHASAN

6.1 Kapabilitas

Kapabilitas yang ada pada pemerintahan Kota Depok mencakup kompetensi rutin dan fungsional, juga regulasi. Hal ini merujuk pada konsep kapabilitas pada konsep kapabilitas yang disampaikan oleh Amit dan Schoemaker (1993) dan Teece, *et al.* (1997). Kapabilitas sebagai integrasi dari berbagai sumber daya untuk melaksanakan upaya pencapaian tujuan yang ditetapkan (Amit dan Schoemaker, 1993) dan sebagai kunci dari manajemen stratejik untuk melaksanakan kegiatan adaptasi, penyatuan dan dan membangun ulang kompetensi baik rutin maupun fungsional dan semua sumber daya sesuai kebutuhan perubahan lingkungan (Teece, *et al.*, 1997).

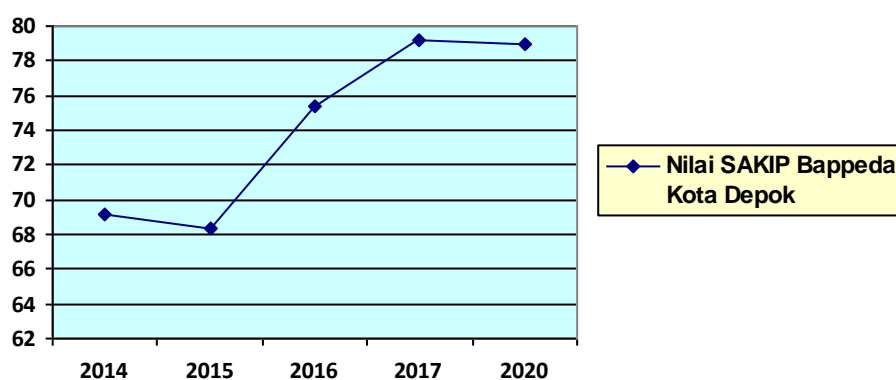
Pengembangan kapabilitas sendiri, dapat ditinjau dari kapabilitas organisasi, regulasi dan sumber daya manusia. Kapabilitas organisasi berkembang dari keseluruhan kapabilitas individu-individu dalam organisasi, dan regulasi berkaitan dengan aturan terkait. Adapun faktor sumber daya berkaitan dengan dukungan terhadap visi dan misi dari organisasi itu sendiri. Dari penjelasan di atas, mengafirmasi karakteristik *able people* pada layanan publik yang ideal adalah *userfriendly*, mudah, *real time*, inovatif yang terkait dengan faktor kecepatan layanan, efisiensi dan efektifitas layanan.

Kapabilitas pemerintahan Kota Depok mencakup kapabilitas operasional dan kapabilitas utama dalam meningkatkan daya kompetitif sektor ekonomi kreatif (Neo dan Chen, 2007:77). Kapabilitas operasional yang dilaksanakan oleh pemerintahan Kota Depok mencakup kegiatan-kegiatan rutin pada layanan

publik Pemkot Depok, kegiatan rutin pembahasan isu-isu publik DPRD Kota Depok dan kegiatan rutin para pelaku sektor ekonomi kreatif Kota Depok dan asosiasinya. Kapabilitas utama pemerintahan Kota Depok mencakup aktifitas-aktifitas pembahasan dan koordinasi pengaturan isu-isu pembangunan daerah yang berkaitan dengan sektor ekonomi kreatif pada institusi Pemkot Depok, proses koordinasi dan perumusan kebijakan pemerintah Kota Depok - DPRD Kota Depok terkait pembangunan ekonomi kreatif, proses penggalan aspirasi dan *public hearing* pembahasan regulasi terkait pembangunan daerah khususnya yang menyangkut sektor ekonomi kreatif oleh pelaku usaha ekonomi kreatif beserta asosiasinya.

Temuan penelitian menunjukkan kegiatan kapabilitas operasional sudah berjalan sesuai dengan perencanaan pada Pemkot Depok. Pada LAKIP tahun 2020, Bappeda Kota Depok telah mencapai sasaran strategis dari target dalam hal terwujudnya indikator-indikator, antara lain: meningkatnya pemanfaatan hasil kajian penelitian dalam pembangunan daerah sebesar 666,66%, 111,11% dari target meningkatnya hasil inovasi daerah yang berdampak pada skala kota daerah, dan terlaksananya pembangunan sesuai perencanaan untuk hal realisasi kinerja organisasi perangkat daerah mencapai 102% dari target dan 125% dari target, dalam hal persentase sistem layanan informasi yang terintegrasi di Bappeda (LAKIP Bappeda Kota Depok Tahun 2020, 2021:iii). Begitu pula indikator sinergitas perencanaan pembangunan, baik kesesuaian rencana kerja pembangunan daerah (RKPD) dengan rencana pembangunan jangka menengah daerah (RPJMD), rencana strategi organisasi perangkat daerah (OPD) dengan RPJMD, rencana kerja OPD dengan RKPD, sudah sesuai target 100%. Hal ini mengindikasikan kapabilitas perencanaan strategis,

kapabilitas monitoring – evaluasi dan kapabilitas sinergi antar lembaga dalam proses-proses perencanaan pembangunan Kota Depok saling berkaitan erat dan berjalan optimal. Jika ditinjau dari skala penilaian kinerja sesuai Permendagri No. 54 Tahun 2010, kinerja Bappeda Kota Depok tahun 2020 menunjukkan 78,98 kategori sangat baik. Secara prosesusual kapabilitas Bappeda Kota Depok juga berjalan secara dinamis, dimana nilai SAKIP Bappeda Kota Depok dari tahun 2014 – tahun 2020 menunjukkan dinamika yang fluktuatif. Hal tersebut ditunjukkan dengan grafik sebagai berikut (Grafik 6.1):



Grafik 6.1 Nilai SAKIP Bappeda Kota Depok Tahun 2014 – Tahun 2020

Sumber: LAKIP Bappeda Kota Depok TA.2018 dan SAKIP Perangkat Daerah Kota Depok (2021)

Grafik 6.1 di atas menunjukkan secara prosesusual pula, kapabilitas Bappeda Kota Depok dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi perencanaan pembangunan daerah yang berimplikasi pula pada pembangunan sektor ekonomi kreatif, juga mendapat penilaian dengan kriteria Kemenpan RB RI. Nilai SAKIP Bappeda Kota Depok Tahun 2014 perolehannya 69,18. Tahun 2015, perolehan nilai SAKIP Bappeda Kota Depok adalah 68,38. Lalu perolehan nilai SAKIP Bappeda Knaik kembali tahun 2016, tahun 2017 masing-masing sebesar 75,33 dan 79,17. Tetapi agak turun sedikit tahun 2020 menjadi 78,98 (LAKIP

Bappeda Kota Depok 2018, 2018:30). Hal ini karena kondisi beberapa sumber daya manusia dan lainnya di Bappeda termasuk perangkat daerah lainnya diarahkan untuk fokus pada penanggulangan wabah pandemi covid-19 di Kota Depok dalam gugus-gugus tugas yang telah diatur Pemkot Depok.

Hasil kinerja tersebut dikritisi dengan catatan, antara lain: (a) belum berjalannya manajemen sumber daya manusia Pemkot Depok; (b) pengendalian dan evaluasi perencanaan pembangunan terutama tindak lanjut evaluasi belum dilaksanakan secara konsisten oleh perangkat daerah terkait; (c) kurang kuatnya komitmen dan konsistensi perangkat daerah untuk memberikan data dan laporan bagi perencanaan pembangunan dalam jadwal yang telah ditentukan; (d) belum dimilikinya regulasi pelaksanaan inovasi daerah tingkat Kota dan (e) belum memiliki sistem pengelolaan pengetahuan yang dapat menghimpun produk Bappeda, sehingga menghambat dukungan sistem informasi perencanaan pembangunan. Kondisi di atas menunjukkan belum optimalnya *able people*, *agile processes*, dan dukungan penggunaan teknologi informasi dalam bekerjanya kapabilitas perencanaan strategis, kapabilitas monitoring - evaluasi dan kapabilitas sinergi antar lembaga.

Berikutnya, dari Disdagin Kota Depok seperti yang telah dipaparkan di Sub Bab 5.2 bahwa kinerja Disdagin tahun 2020, target dan realisasi kinerja untuk mendorong pertumbuhan ekonomi melampaui sedikit target (104%), dan realisasi SAKIPnya (capaian tahun 2019) masih CC (LAKIP Disdagin Kota Depok 2020, 2020:26). Namun tahun 2021, hasil evaluasi akuntabilitas kinerja Disdagin Kota Depok (capaian tahun 2020) sudah mencapai kategori B dengan perolehan nilai 66,24 (Inspektorat Daerah Kota Depok, 2021:2). Hal ini menyiratkan walau ada masalah pada *agile processes* tetapi ada mekanisme yang bekerja pada

kapabilitas monitoring dan evaluasi Disdagin, untuk perubahan kinerja yang lebih baik.

Kemudian, institusi berikutnya yang terkait dengan sektor ekonomi kreatif adalah DUKM Kota Depok. Secara prosedural, realisasi kinerja utamanya dari tahun 2018 - tahun 2020 menunjukkan tercapainya target dengan hasil sama, B. Walau demikian ada beberapa catatan yang perlu dicermati. Pada tahun 2020 realisasi kinerja DUKM Kota Depok yang berkaitan dengan sektor ekonomi kreatif menunjukkan realisasi kinerjanya hampir seluruhnya memenuhi target, tetapi ada yang perlu dikritisi. Temuan yang perlu dikritisi adalah dari sasaran strategis meningkatnya pertumbuhan dan daya saing usaha mikro terutama belum tercapainya target indikator pembentukan wirausaha baru. Hal ini menunjukkan proses pengembangan daya saing yang masih berjalan (Laporan Kinerja DKUM Kota Depok Tahun 2020,2020:31).

Dari ketiga organisasi perangkat daerah yang sangat berkaitan dengan pembangunan ekonomi kreatif Kota Depok tersebut, cenderung masih berada pada ranah *routine* (Neo dan Chen,2007:77-81). Hal ini berdasarkan kondisi, antara lain: (a) adanya keterbatasan *able people* dimana Bappeda Kota Depok menemukan manajemen sumber daya manusia yang belum berjalan optimal (unsur *people*), (b) sistem-sistem dalam organisasi belum sepenuhnya berjalan optimal (*path*) sehingga (c) belum optimal dalam mengkaji kembali proses-proses organisasi yang mendukung pembentukan kapabilitas dinamik sektor ekonomi kreatif Koat Depok. Padahal menurut Neo dan Chen (2007:82) untuk membentuk kapabilitas perubahan dinamik maka dibutuhkan pengenalan peran penting manusia (*people*) dalam interaksinya dengan proses-proses (*processes*)

organisasi dan jalur sistem organisasi (*paths*) untuk memampukan perubahan transformasional.

Makna kapabilitas menurut Neo dan Chen (2007:29), bahwa kapabilitas menyangkut sikap, pengetahuan, keahlian dan sumberdaya suatu organisasi yang digunakan dalam memahami dan melakukan tugas-tugas penting yang terkoordinasi untuk mencapai hasil yang diinginkan. Lebih lanjut, Neo dan Chen (2007:2), menyatakan kapabilitas sebagai cara khas dalam melakukan sesuatu, dan dikembangkan dalam waktu yang lama melalui proses belajar. Dari pemikiran Neo dan Chen (2007:29) tersebut, jika disandingkan dengan hasil penelitian kapabilitas dinamik pemerintahan di Kota Depok ini, maka analisis prosesual realisasi kinerja DUKM tahun 2018 – tahun 2019 di atas, menunjukkan adanya proses pembelajaran dalam pembentukan kapabilitas untuk tugas-tugas layanan publik yang berkaitan dengan pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif, walaupun tidak secara khusus fokus pada sektor ekonomi kreatif.

6.2 Kapabilitas Dinamik

Kapabilitas dinamik yang dikembangkan oleh para peneliti terdahulu, termasuk Teece (2014, 2018) lebih banyak mencakup lingkungan bisnis, kemudian pada bidang pemerintahan dikaji oleh Neo dan Chen (2007) untuk lingkup negara Singapura. Kapabilitas dinamik merupakan tingkatan kegiatan yang lebih tinggi untuk melakukan penatakelolaan kapabilitas lainnya (Kaltenbrunner dan Reichel,2018:996), (Teece,2014), (Neo dan Chen,2007). Selanjutnya, dalam perkembangan lingkungan pemerintahan yang dinamik, penatakelolaan kapabilitas yang melekat pada pemerintahan, dinyatakan oleh

Neo dan Chen (2007:8) sebagai tata kelola atau pemerintahan dinamik (*dynamic governance*). Tata kelola atau pemerintahan dinamik dinyatakan oleh Neo dan Chen (2007:8) sebagai kemampuan pemerintahan yang berkelanjutan untuk melaksanakan kebijakan publik yang diselaraskan dengan program-programnya, melalui perubahan cara formulasi dan implementasinya untuk pencapaian kepentingan (tujuan) nasional.

Kerangka kerja tatakelola atau pemerintahan dinamik yang dinyatakan oleh Neo dan Chen (2007:11) berupa kapabilitas (*capability*) yang didasari budaya (*culture*) sehingga menghasilkan perubahan (*change*). Salah satu unsur penting dari *dynamic governance* adalah kapabilitas dinamik. Oleh sebab itu pada penelitian ini, untuk mengembangkan teori kapabilitas dinamik yang dilakukan pada lingkup kota yang menjadi wilayah penyangga Ibukota DKI Jakarta.

Pada lingkungan bisnis, kapabilitas dinamik hakikatnya menunjuk pada kapabilitas untuk mengembangkan perusahaan melalui inovasi, menguatkan daya saing, dan untuk kesinambungan perusahaan di tengah persaingan bisnis dan lingkungan dalam proses-proses bisnis perusahaann. Adapun untuk lingkup pemerintahan (*governance*), Farazmand (2004:7) menyatakan bahwa ada tiga komponen utama pemerintahan yakni negara dan lembaganya, organisasi masyarakat sipil yang secara tradisional ditinggalkan di sistem pemerintahan masa lalu, dan sektor swasta seharusnya tidak terlibat dalam proses atau dinamika pemerintahan.

Tata kelola pemerintahan dinamik menjadi salah satu praktik pemerintahan dalam lingkungan yang turbulen. Kondisi turbulensi akan dihadapi oleh setiap lembaga dan organisasi dalam lingkungan manakala terjadi

interaksi peristiwa dan permintaan dialami sebagai sangat bervariasi, tidak konsisten, tidak terduga, dan atau tidak dapat diprediksi (Ansell *et.al.*,2017:8).

Pada dasarnya, makna dari tata kelola pemerintahan merujuk pada proses interaktif yang mengarah pada produksi dan implementasi kebijakan (Ansell *et.al.*,2017:8). Bahkan dari pendekatan kelembagaan, tatakelola pemerintahan berfungsi sebagai mode aksi kolektif dan koordinasi yang diatur, dimana organisasi berfungsi sebagai agen kunci di jantung proses tata kelola. Hal tersebut mengingat organisasi dengan tata kelola pemerintahan merumuskan keputusan, mengalokasikan sumber daya, mereproduksi keterampilan, menetapkan rutinitas, dan memproses informasi dengan cara yang memiliki konsekuensi kritis bagi manajemen dan produksi turbulensi (Ansell *et.al.*,2017:9).

Pembangunan ekonomi kreatif menautkan komponen-komponen pemerintahan, secara nasional sampai ke tingkat daerah. Hasil penelitian Kota Depok ini menemukan, adanya proses pembangunan ekonomi kreatif yang dinamik dan menghubungkan antar pemangku kepentingan sektor ekonomi kreatif di Kota Depok.

Data-data sekunder Kota Depok yang ada pada Bab V tersebut juga mengafirmasi hasil penelitian Stipanović,*et.al* (2019:659). Penelitian Stipanović,*et.al* (2019) berkaitan dengan signifikansi sektor ekonomi kreatif sebagai bagian inovasi pembangunan di ruang perkotaan. Dari data di atas, dapat disampaikan bahwa pembangunan kota kreatif budaya yang menyinergikan sektor industri budaya dan kreatif yangmana kedua sektor tersebut sebagai pemangku kepentingan utama di dunia moderen sebagai salah satu wujud inovasi pariwisata kawasan perkotaan. Dari penelitian Stipanović,*et.al* (2019) di atas, dapat dijadikan wacana bagi optimalisasi pembangunan ekonomi

kreatif di Kota Depok manakala dilakukan sinergitas pembangunan industri budaya dan ekonomi kreatif sebagai bentuk inovasi pariwisata ekonomi kreatif terpadu Kota Depok.

6.3 Diskursus Sandingan Kapabilitas Dinamik Pemerintahan dengan Hasil Temuan Penelitian

Pada subbab ini akan dipaparkan dalam dua bagian, yakni (1) sandingan kapabilitas dinamik pemerintahan dengan hasil temuan penelitian dan, (2) sandingan penelitian terdahulu dengan hasil temuan penelitian (2021). Berikut paparannya.

6.3.1 Sandingan Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Neo dan Chen (2007) dengan Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Kota Depok Hasil Temuan Penelitian (2021)

Selanjutnya, kapabilitas dinamik pemerintahan yang diusung oleh Neo dan Chen (2007) menyangkut sistem yang saling terkait dan saling ketergantungan dimana ada dukungan budaya kelembagaan dan hasil kapabilitas organisasi yang kuat untuk meningkatkan peraturan, kebijakan, insentif dan struktur kelembagaan guna peningkatan tata kelola pemerintahan (*governance*). Unsur dinamik dalam kelembagaan pemerintahan yang ditemukan Neo dan Chen (2007:1) mencakup ide-ide baru, kebaruan persepsi, peningkatan terus-menerus, tindakan cepat, adaptasi yang fleksibel dan inovasi yang kreatif. Lebih lanjut, Neo dan Chen (2007:1) menjelaskan aliran kelembagaan dinamis (*dynamism*) menyiratkan pembelajaran yang berkelanjutan, eksekusi cepat dan efektif, dan perubahan tanpa akhir. Bahkan, menurut Neo dan Chen (2007:7), tata kelola pemerintahan menjadi bersifat dinamik manakala pilihan kebijakan sebelumnya dapat disesuaikan dengan

perkembangan yang berlangsung saat ini dalam lingkungan yang tidak pasti dan cepat berubah sehingga kebijakan dan lembaga tetap relevan dan efektif dalam mencapai hasil tujuan jangka panjang yang dicita-citakan masyarakatnya.

Kapabilitas dinamik yang dikembangkan oleh para peneliti terdahulu, termasuk Teece (2014, 2018) lebih banyak mencakup lingkungan bisnis, kemudian pada bidang pemerintahan dikaji oleh Neo dan Chen (2007) untuk lingkup negara Singapura. Kapabilitas dinamik merupakan tingkatan kegiatan yang lebih tinggi untuk melakukan penatakelolaan kapabilitas lainnya (Kaltenbrunner dan Reichel, 2018:996), (Teece, 2014), (Neo dan Chen, 2007). Selanjutnya, dalam perkembangan lingkungan pemerintahan yang dinamik, penatakelolaan kapabilitas yang melekat pada pemerintahan, dinyatakan oleh Neo dan Chen (2007:8) sebagai tata kelola atau pemerintahan dinamik (*dynamic governance*). Tata kelola atau pemerintahan dinamik dinyatakan oleh Neo dan Chen (2007:8) sebagai kemampuan pemerintahan yang berkelanjutan untuk melaksanakan kebijakan publik yang diselaraskan dengan program-programnya, melalui perubahan cara formulasi dan implementasinya untuk pencapaian kepentingan (tujuan) nasional.

Kerangka kerja tatakelola atau pemerintahan dinamik yang dinyatakan oleh Neo dan Chen (2007:11) berupa kapabilitas (*capability*) yang didasari budaya (*culture*) sehingga menghasilkan perubahan (*change*). Salah satu unsur penting dari *dynamic governance* adalah kapabilitas dinamik. Oleh sebab itu pada penelitian ini, untuk mengembangkan teori kapabilitas dinamik yang dilakukan pada lingkup kota yang menjadi wilayah penyangga Ibukota DKI Jakarta.

Pada lingkungan bisnis, kapabilitas dinamik hakikatnya menunjuk pada kapabilitas untuk mengembangkan perusahaan melalui inovasi, menguatkan daya saing, dan untuk kesinambungan perusahaan di tengah persaingan bisnis dan lingkungan dalam proses-proses bisnis perusahaan (Teece,). Adapun untuk lingkup pemerintahan (*governance*), Farazmand (2004:7) menyatakan bahwa ada tiga komponen utama pemerintahan yakni negara dan lembaganya, organisasi masyarakat sipil yang secara tradisional ditinggalkan di sistem pemerintahan masa lalu, dan sektor swasta seharusnya tidak terlibat dalam proses atau dinamika pemerintahan.

Tata kelola pemerintahan dinamik menjadi salah satu praktik pemerintahan dalam lingkungan yang turbulen. Kondisi turbulensi akan dihadapi oleh setiap lembaga dan organisasi dalam lingkungan manakala terjadi interaksi peristiwa dan permintaan dialami sebagai sangat bervariasi, tidak konsisten, tidak terduga, dan atau tidak dapat diprediksi (Ansell *et.al.*,2017:8).

Pada dasarnya, makna dari tata kelola pemerintahan merujuk pada proses interaktif yang mengarah pada produksi dan implementasi kebijakan (Ansell *et.al.*,2017:8). Bahkan dari pendekatan kelembagaan, tatakelola pemerintahan berfungsi sebagai mode aksi kolektif dan koordinasi yang diatur, dimana organisasi berfungsi sebagai agen kunci di jantung proses tata kelola. Hal tersebut mengingat organisasi dengan tata kelola pemerintahan merumuskan keputusan, mengalokasikan sumber daya, mereproduksi keterampilan, menetapkan rutinitas, dan memproses informasi dengan cara yang memiliki konsekuensi kritis bagi manajemen dan produksi turbulensi (Ansell *et.al.*,2017:9). Pembangunan ekonomi kreatif menautkan komponen-komponen pemerintahan, secara nasional sampai ke tingkat daerah.

Oleh sebab itu, hasil penelitian Kota Depok tentang kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok dalam peningkatan daya saing sektor ekonomi kreatif, merujuk kerangka kerja tatakelola pemerintahan dinamik menunjukkan kelembagaan yang dinamis pada komponen-komponen tatakelola pemerintahan terkait. Berikut Tabel 6.1 Perbedaan Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Neo dan Chen (2007) dan Hasil Temuan Penelitian.

Tabel 6.1 Perbedaan Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Neo dan Chen (2007) dan Hasil Temuan Penelitian (2021)

Karakteristik	Kapabilitas Dinamik Neo dan Chen (2007:29-44)	Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Kota Depok Temuan Hasil Penelitian Tahun 2021
Unsur-unsur	Thinking Ahead	Kapabilitas perencanaan strategis
	Thinking Again	Kapabilitas monitoring dan evaluasi
	Thinking Across	Kapabilitas sinergi antarlembaga
Pendorong		
Jalur (<i>paths</i>)	pilihan, eksekusi, adaptasi, dan inovasi kebijakan	Kompromi pilihan kebijakan untuk adaptasi dan inovasi terkait janji pilkada dan kebijakan nasional tentang sektor ekonomi kreatif
Proses (<i>processes</i>)	struktur dan sistem yang tangkas	Koordinasi dan proses persiapan sistem yang tangkas
Orang-orang (<i>people</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - rekrutmen, pembaharuan, retensi kepemimpinan yang mumpuni - kepemimpinan politik dan sektor publik dinilai dari penyampaian dan hasil kebijakannya 	<ul style="list-style-type: none"> - keterbatasan rekrutmen, pembaharuan, retensi kepemimpinan yang mumpuni - keterbatasan koordinasi lintas unit - kepemimpinan politik dan sektor publik dinilai dari kinerja layanan public
Jejaring	<ul style="list-style-type: none"> - belum memperhatikan mekanisme kolaborasi antar pemangku kepentingan secara utuh melainkan menekankan peran kepemimpinan pemerintahan yang kuat dengan masyarakat berlandaskan pada nilai-nilai baru yang dibentuk pemimpin politik, dengan sumber legitimasi untuk partai penguasa berupa pertumbuhan ekonomi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ada mekanisme kolaborasi dengan konsultan dari akademisi untuk perencanaan program - dukungan jejaring politik dari partai politik pemenang pilkada - dukungan partisipasi pembangunan dari asosiasi pelaku usaha ekonomi kreatif dan UKM, walau masih patron klien tetapi memiliki kesiapan untuk proses belajar guna pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif
Pemanfaatan Teknologi Informasi	<ul style="list-style-type: none"> - tidak secara menonjol untuk layanan pemerintahan 	<ul style="list-style-type: none"> - ada penggunaan teknologi untuk mendukung bekerjanya <i>agile processes</i> dan kapabilitas dinamik khususnya kapabilitas perencanaan perencanaan

Karakteristik	Kapabilitas Dinamik Neo dan Chen (2007:29-44)	Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Kota Depok Temuan Hasil Penelitian Tahun 2021
		strategis dan kapabilitas monitoring – evaluasi.

Sumber: Hasil Olah Data

Jadi, menurut Neo dan Chen (2007:8), bahwa tata kelola yang dinamik merupakan kapabilitas pemerintah untuk terus menyesuaikan kebijakan publiknya dan program, serta mengubah cara kebijakan dirumuskan dan dilaksanakan, sehingga tercapai tujuan jangka panjang bangsa. Hal tersebut mengingat, dinamisme dalam pemerintahan memiliki posisi esensial untuk mengawal keberlanjutan pembangunan ekonomi dan sosial dalam lingkungan yang tidak pasti, cepat berubah, dan menyikapi tuntutan masyarakat yang semakin cerdas, lebih terdidik dan lebih terbuka terhadap globalisasi.

Adapun hasil temuan penelitian ini, menunjukkan bahwa kapabilitas pemerintahan Kota Depok merupakan kapabilitas pemerintahan yang mendayagunakan segala sumber daya pemerintah dan para pemangku kepentingan untuk meningkatkan daya saing sektor ekonomi kreatif secara prosedural dan dalam kerangka inovasi regulasi yang adaptif dimana kapabilitas yang digunakan berupa kapabilitas perencanaan strategis, kapabilitas monitoring dan evaluasi serta kapabilitas sinergi antarlembaga. Selain itu, ada kebaruan (*novelty*) dari temuan penelitian di Kota Depok berupa adanya penggunaan teknologi informasi pada proses perencanaan, monitoring – evaluasi dan kolaborasi pentahelix dengan nilai budaya demokrasi deliberatif Kota Depok yang majemuk masyarakatnya. Jadi, dikatakan bahwa kapabilitas pemerintahan dinamik Kota Depok dalam tatakelola sektor ekonomi kreatif akan lebih optimal meningkatkan daya saing sektor ekonomi kreatif dengan adanya dukungan

teknologi informasi berikut jejaring politik, komunitas ekonomi kreatif dan keahlian dari kalangan akademisi atau perguruan tinggi.

6.3.2 Sandingan Hasil Penelitian Terdahulu dengan Temuan Hasil Penelitian Kapabilitas Pemerintahan Kota Depok untuk Pengembangan Daya Saing Sektor Ekonomi Kreatif (2021)

Untuk mempertajam analisis dan pembahasan hasil penelitian, maka kami sampaikan temuan sebagai berikut (Tabel 6.2 Pembahasan Hasil Penelitian dengan Penelitian Terdahulu dalam Konteks Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Daerah).

Tabel 6.2 Sandingan Hasil Penelitian (2021) dengan Penelitian Terdahulu dalam Konteks Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Daerah

No.	Sandingan Hasil Penelitian									
1	Temuan Penelitian									
	kapabilitas Pemerintahan Kota Depok dalam mengelola daya saing ekonomi kreatif, dilihat dari (a) kapabilitas <i>think ahead</i> merefleksikan kapabilitas perencanaan strategis. (b) kapabilitas <i>think again</i> merefleksikan kapabilitas monitoring dan evaluasi dan (c) kapabilitas <i>think across</i> merefleksikan kapabilitas sinergi antarlembaga.									
	Penelitian Terdahulu "A Dynamic Capability View Of Marketing Analytics: Evidence From UK Firms" oleh Guangming Cao, Yanqing Duan, Alia El Banna (2019).									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Persamaan</th> <th colspan="2">Perbedaan</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Kapabilitas dinamik untuk membangun daya saing</td> <td>Kota Depok Pemerintahan Kota Depok</td> <td>Wilayah Lainnya Perusahaan di Inggris</td> </tr> <tr> <td>Kapabilitas <i>think again</i> sebagai kapabilitas monitoring dan evaluasi berkaitan dengan kegiatan koordinasi dan kaji ulang strategi</td> <td>Penggunaan pandangan kapabilitas dinamik yang diintegrasikan dengan analisis marketing dapat meningkatkan pemahaman mekanisme daya saing perusahaan yang berasal dari kapabilitas pemasaran dinamik.</td> </tr> </tbody> </table>			Persamaan	Perbedaan		Kapabilitas dinamik untuk membangun daya saing	Kota Depok Pemerintahan Kota Depok	Wilayah Lainnya Perusahaan di Inggris	Kapabilitas <i>think again</i> sebagai kapabilitas monitoring dan evaluasi berkaitan dengan kegiatan koordinasi dan kaji ulang strategi
Persamaan	Perbedaan									
Kapabilitas dinamik untuk membangun daya saing	Kota Depok Pemerintahan Kota Depok	Wilayah Lainnya Perusahaan di Inggris								
	Kapabilitas <i>think again</i> sebagai kapabilitas monitoring dan evaluasi berkaitan dengan kegiatan koordinasi dan kaji ulang strategi	Penggunaan pandangan kapabilitas dinamik yang diintegrasikan dengan analisis marketing dapat meningkatkan pemahaman mekanisme daya saing perusahaan yang berasal dari kapabilitas pemasaran dinamik.								
2	Temuan Penelitian									

No.	Sandingan Hasil Penelitian	
	<p>kapabilitas Pemerintahan Kota Depok dalam mengelola daya saing ekonomi kreatif, dilihat dari (a) kapabilitas <i>think ahead</i> merefleksikan kapabilitas perencanaan strategis. (b) kapabilitas <i>think again</i> merefleksikan kapabilitas monitoring dan evaluasi dan (c) kapabilitas <i>think across</i> merefleksikan kapabilitas sinergi antarlembaga.</p>	
	<p>Penelitian terdahulu <i>Toward an Integrated Framework For Innovation in Service: A Resource-Based View and Dynamic Capabilities Approach</i> oleh Miri Kim, Jaeki Song, Jason Triche (2015).</p>	
	Persamaan	Perbedaan
	<p>Menguji proses pembentukan kapabilitas dinamik pada lembaga dan organisasi yang terkait pula dengan kapabilitas relasional dengan sumber-sumber daya internal dan eksternal</p>	<p>Kapabilitas dinamik yang diteliti merupakan kapabilitas pemerintahan kota Depok, yang mencakup Pemkot Depok dan pemangku kepentingan yang terlibat dalam pengembangan daya saing ekonomi kreatif daerah Kota Depok sebagai penyangga ibukota DKI Jakarta. Kapabilitas sinergi antarlembaga merupakan salah satu dari 3 (tiga) kapabilitas dinamik pemerintahan yang ditemukan dan menguatkan hasil temuan Neo dan Chen (2007) dengan lokus pemerintahan negara kota Singapura, dengan beberapa tambahan unsur-unsur pembentuk kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok.</p>
3	<p>Temuan Penelitian kapabilitas Pemerintahan Kota Depok dalam mengelola daya saing ekonomi</p>	

No.	Sandingan Hasil Penelitian		
	kreatif, dilihat dari (a) kapabilitas <i>think ahead</i> merefleksikan kapabilitas perencanaan strategis. (b) kapabilitas <i>think again</i> merefleksikan kapabilitas monitoring dan evaluasi dan (c) kapabilitas <i>think across</i> merefleksikan kapabilitas sinergi antarlembaga.		
	Penelitian terdahulu <i>Dynamic capabilities as (workable) management systems theory</i> oleh David J Teece (2018)		
	Persamaan	Perbedaan	
	Kapabilitas dinamik sebagai kerangka kerja kapabilitas dinamis yang dirancang untuk membantu mengatur melalui elemen-elemen kapabilitas dinamik dan memprioritaskan arus informasi yang saling bersaing dan bertentangan yang mengalir ke jajaran pimpinan secara berkesinambungan saat berusaha membangun keunggulan kompetitif.	Penelitian ini - Penelitiannya bersifat empirik, menggunakan pendekatan kualitatif dan lokusnya di kota Depok sebagai daerah penyangga Ibukota Jakarta. - tidak menggunakan pendekatan sistem, tetapi menganalisis pemerintahan Kota Depok sebagai sistem yang terdiri dari unsur Pemkot Depok sebagai pemerintah, masyarakat pelaku dan asosiasi usaha ekonomi kreatif sebagai masyarakat kelompok kepentingan, dan DPRD Kota Depok sebagai <i>local city council</i> - Kapabilitas dinamik pemerintahan mencakup kapabilitas <i>think ahead, think again</i> dan <i>think across</i> .	Penelitian Teece (2018) - Penelitiannya bersifat <i>meta content analysis</i> sehingga tidak menggunakan lokus. - menggunakan pendekatan <i>sensing, seizing</i> dan rekonfigurasi sistem
4	Temuan Penelitian		
	Kapabilitas perencanaan strategis dilakukan dengan koordinasi antarunit yang diakomodasi Bappeda Kota Depok dengan konsultan ahli dari perguruan tinggi dan kapabilitas sinergi antar lembaga dilakukan secara parsial dan insidental.		
	Penelitian terdahulu "Governance Relations In Small Nations: Competition Vs. Cooperation and The Triple Role Of Big Cities" oleh Beerli dan Magnússon (2019)		
	Persamaan	Perbedaan	
	Tugas dan fungsi pemerintahan wilayah perkotaan dapat berjalan efektif manakala ada hubungan perencanaan serta kolaborasi antarlembaga	Penelitian ini Kapabilitas perencanaan strategis diinisiasi dan diakomodasi oleh	Penelitian Beerli dan Magnússon (2019) Penelitian di kota Reykjavik, Islandia, dan ibukota Tel Aviv, Israel.

No.	Sandingan Hasil Penelitian		
	<p>pemerintah kota untuk mengoptimalkan layanan publik perkotaan dan pembangunan wilayah kota.</p>	<p>Bappeda Kota Depok sesuai tugas dan fungsinya didukung dengan konsultan ahli dari akademisi perguruan tinggi setempat tetapi ada kesulitan dalam eksekusi dan implementasi perencanaan tersebut karena belum tersedianya rujukan khusus regulasi ekonomi kreatif Kota Depok dan perencanaan program bersifat <i>topdown</i>.</p>	<p>Menunjukkan upaya merangkaikan hubungan kolaborasi mutual pemerintahan kota-kota besar untuk menghasilkan eksternalitas positif terhadap pembangunan kota-kota masing-masing, dimana kota-kota tersebut yang terkait secara geografis dan kepentingan politik</p>
5	<p>Temuan Penelitian</p>		
	<p>Kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok memanfaatkan peluang kondisi pandemi. Untuk melakukan upaya perubahan strategi layanan publik sektor ekonomi kreatif sebagai inovasi kapabilitas dinamik <i>think again</i>. Hal ini dilakukan dengan mengubah layanan dari manual ke layanan berbasis digital platform.</p>		
	<p>Penelitian Terdahulu <i>Dynamic Capabilities As A Mediator Linking International Diversification and Innovation Performance of Firms in An Emerging Economy</i> oleh Hang Wu, Jin Chen, Hao Jiao (2016).</p>		
	<p>Persamaan</p>	<p>Perbedaan</p>	
	<p>Kapabilitas dinamik digunakan untuk pemanfaatan peluang untuk perubahan sistem organisasi</p>	<p>menemukan, pada ranah publik, kapabilitas dinamik pemerintahan <i>think again</i> juga dapat bekerja dalam kondisi bencana wabah pandemi, kaji ulang strategi dilakukan atas kondisi <i>force majeure</i> membuat layanan tetap berjalan dan penanggulangan bencana juga terkendali.</p>	<p>Penelitian kapabilitas dinamik pada ranah swasta ditujukan untuk mengenali dan memanfaatkan peluang untuk inovasi bisnis sekaligus menguatkan posisi tawar dalam perubahan lingkungan.</p>
6	<p>Temuan Penelitian</p>		
	<p>Kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok memiliki kapabilitas perencanaan strategis yang terintegrasi secara optimal dan menggunakan sistem koordinasi yang berbasis teknologi informasi.</p>		
	<p>Penelitian terdahulu <i>Dynamic Capabilities Of New Product Development Teams In Performing Radical Innovation Projects</i> oleh Chonlatis Darawong (2018)</p>		

No.	Sandingan Hasil Penelitian		
	Persamaan	Perbedaan	
		Penelitian Ini	Penelitian Darawong (2018)
	Kapabilitas dinamik terbentuk dari kapabilitas operasional yang diasah oleh proses manajemen pengetahuan menjadi kapabilitas utama (<i>core capability</i>)	Kapabilitas perencanaan strategis memampukan Pemerintahan Kota Depok untuk mengintegrasikan perencanaan perangkat daerah melalui manajemen pengetahuan berbasis teknologi informasi.	Kapabilitas dinamik terbentuk dari kapabilitas operasional yang diasah oleh proses manajemen pengetahuan menjadi kapabilitas utama (<i>core capability</i>)
7	Temuan Penelitian		
	Pembentukan kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok untuk meningkatkan daya saing ekonomi kreatif didukung oleh keberadaan <i>able people</i> dan <i>agile processes</i> , dengan menerapkan teknologi informasi dan nilai-nilai budaya daerah demokrasi deliberatif.		
	Penelitian Terdahulu		
	Penelitian Identifikasi Elemen-Elemen Mikro Kapabilitas Dinamis Sensing untuk Pengembangan Inovasi di Usaha Kecil dan Menengah Industri Kreatif oleh Anjar Priyono, Siti Nursyamsiah, Baziedy Aditya Darmawan (2018).		
	Persamaan	Perbedaan	
		Penelitian Ini	Priyono, <i>et al.</i> , (2018)
	Mengkonfirmasi teori kapabilitas dinamik Teece, <i>et.al</i> (1997) bahwa kapabilitas dinamik sebagai kemampuan untuk mengintegrasikan, mengkombinasikan, mengkonfigurasi berikutnya dapat mentransformasikan sumber daya melakukan perubahan. Perubahan yang dimaksud menjadi sumber keunggulan kompetitif. Kedua penelitian mengkonfirmasi kapabilitas dinamis dapat mengakomodasi terbentuknya keunggulan kompetitif	Kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok untuk melakukan pengembangan daya saing membutuhkan <i>able people, agile processes</i> yang berkaitan dengan teknologi informasi	Unsur mikro kapabilitas dinamik berupa kapabilitas dinamik sensing UKM Industri Kreatif menemukan tingkat inovasi yang berbeda memerlukan penekanan mikro elemen sensing yang berbeda. Oleh sebab itu, perusahaan mengutamakan inovatif memerlukan lebih kapabilitas sensing daripada perusahaan yang kurang inovatif.
8	Temuan Penelitian		
	Kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok memiliki tiga unsur yakni (a) kapabilitas perencanaan strategis yang mencerminkan kapabilitas <i>think ahead</i> , (b) kapabilitas monitoring dan evaluasi sebagai kapabilitas <i>think again</i> dan (c) kapabilitas sinergi antarlembaga sebagai kapabilitas <i>think across</i> .		
	Penelitian Terdahulu		
	The Impact of Dynamic Capabilities on Organizational Effectiveness oleh Mohanad Ali Kareem dan Alaa Abdulameer Ahmed Alameer (2019).		

No.	Sandingan Hasil Penelitian		
	Persamaan	Perbedaan	
		Penelitian Ini	Penelitian Kareem dan Alameer (2019)
	Kapabilitas dinamik dapat berkontribusi terhadap capaian tujuan organisasi atau lembaga masing-masing	Kapabilitas dinamik pada pemerintahan, yang bertumpu pada kapabilitas perencanaan strategis, monitoring - evaluasi dan sinergi antarlembaga, yang didukung oleh <i>able people</i> dan <i>agile processes</i> serta menyoroti unsur penggunaan teknologi informasi juga adanya dukungan budaya lokal yang terinternalisasi dalam budaya organisasi. Kapabilitas dinamik pemerintahan untuk penelitian ini merujuk pada wacana kapabilitas dinamik pemerintahan Neo dan Chen (2007).	Merujuk pada unsur kapabilitas dinamik Teece et al (1997) dan Teece (2007) yakni kapabilitas penginderaan, kapabilitas belajar, dan kapabilitas konfigurasi ulang.

Sumber: Hasil Pembahasan Temuan Penelitian 2021 Sanding dengan Penelitian Terdahulu

Temuan Kim *et.al* (2015:536) memperlihatkan kapabilitas dinamik bertalian dengan daya saing melalui upaya-upaya inovasi diakomodasi dengan kerangka kerja kapabilitas dinamik. Konsep kerangka kerja kapabilitas dinamik Teece *et.al* (1997) merujuk sumber dan metode penciptaan kekayaan dan dilakukan oleh perusahaan swasta yang beraktifitas dalam lingkungan perubahan teknologi yang cepat (Kim,2015:536). Kemudian konseptual kapabilitas dinamik Eisenhardt dan Martin (2000) memaparkan kapabilitas dinamik sebagai seperangkat proses seperti pengembangan produk, strategis pengambilan keputusan, dan menciptakan aliansi. Dari berbagai pemikiran dan hasil penelitian di atas menunjukkan kapabilitas dinamis biasa terjadi di seluruh perusahaan, yang oleh Neo dan Chen (2007) dapat diterapkan pada sektor

publik. Temuan tersebut, mendukung upaya analisis kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok untuk pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif dapat dibedah dari konsep teori dan temuan kapabilitas dinamik yang dilakukan pada perusahaan-perusahaan atau praktik-praktik swasta.

Berikutnya, temuan juga menunjukkan signifikansi kapabilitas dinamik terhadap kebutuhan kerjasama dengan pihak lain (aliansi). Temuan kapabilitas dinamik Eisenhardt dan Martin (2000) pada hakikatnya juga yang berarti juga berkaitan dengan sinergi antarlembaga atau kolaborasi. Berikutnya penelitian kapabilitas dinamik Sher dan Lee (2004) secara empiris menegaskan kapabilitas dinamis ditingkatkan melalui pengelolaan internal perusahaan dan pengetahuan aplikasi teknologi informasi yang eksternal (Kim et.al,2015:536). Hal ini menegaskan tentang penguatan kapabilitas dinamik membutuhkan kekokohan tata kelola internal - eksternal lembaga atau organisasi dan penguasaan teknologi informasi yang berkaitan dengan dukungan *agile processes*. Oleh Farazmand (2004:2), kekokohan tatakelola pemerintahan dilakukan melalui inovasi administrasi dan kebijakan yang dapat dilihat dari 2 (dua) hal yakni dari ragam dimensi dan saluran tatakelola pemerintahan yang tampak dari (a) kondisi kelola internal - eksternal lembaga atau organisasi, (b) aspek manajerial, politik dan ekonomi, (c) kebijakan dan (d) ekologi global. Selaras dengan pemikiran inovasi kebijakan dan administrasi yang disampaikan oleh Farazmand (2004) tersebut, dari kerangka kerja *dynamic governance* (Neo dan Chen,2007:13) juga menyoal tentang hasil dari pembentukan kapabilitas pendekatan akan menghasilkan kebijakan yang adaptif yang berimplikasi pada kesinambungan pembangunan melalui tatakelola pemerintahan dinamik pada sektor publik.

Lebih lanjut, dari pendekatan kapabilitas dinamik, ada kerangka pikir terpadu pendekatan kapabilitas dinamik dan pandangan *resource-based* yang disampaikan Kim *et.al* (2015:537) memang bernuansa pada aspek bisnis. Hal ini bertalian pula dengan pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif Kota Depok yang bersinggungan dengan pembinaan bisnis sektor ekonomi kreatif yang berkelanjutan. Kerangka kerja Kim *et.al* (2015:537) berbasis sumber daya, kemampuan dinamis, dan inovasi layanan. Dalam penelitiannya Kim *et.al* (2015:537) mengadopsi temuan skema klasifikasi Miller dan Shamsie (1996) untuk sumber daya dan mendefinisikan dua jenis sumber daya utama (sumber daya berbasis property dan sumber daya berbasis pengetahuan). Dua tipe utama ini bisa jadi dibagi menjadi dua subtipe (1) sumber daya berbasis properti menghargai sumber daya 'diskrit' dan 'sistemik' dan (2) sumber daya berbasis pengetahuan yang terdiri dari 'fungsional' dan 'atau sumber daya organizational. Sumber daya ini dikombinasikan dengan kapabilitas relasional sebagai masukan untuk proses kapabilitas layanan dinamis yang selanjutnya mempengaruhi inovasi layanan.

Signifikansi kapabilitas relasional menurut Kim *et.al* (2015:540) terletak pada dihasilkannya penciptaan nilai perusahaan, melalui penggunaan kapabilitas relasional sehingga memberikan kontribusi positif pada inovasi. Oleh sebab itu, pentingnya pemeliharaan hubungan dengan berbagai mitra (pelanggan, pemasok, dan pemangku kepentingan kunci lainnya) sebagai dasar dalam memanfaatkan sumber daya. Hal tersebut menuntut kapabilitas organisasi untuk mendapatkan pengetahuan dan informasi dari sumber daya eksternal perusahaan dan kapabilitas. Interaksi dengan pelanggan dan pemasok mengacu pada kapabilitas perusahaan untuk mengelola pemangku kepentingan di luar

perusahaan, untuk kegiatan yang melibatkan pelanggan ke dalam produk atau proses pengembangan layanan dan bekerjasama dengan pemasok sebagai mitra kerja untuk mengembangkan sistem dan infrastruktur teknis yang sesuai kebutuhan perusahaan.

Temuan Kim *et.al* (2015:540) tentang kapabilitas relasional tersebut jika disandingkan dengan penelitian ini, ada kesamaan unsur dengan kapabilitas *think across* yang berwujud sebagai kapabilitas sinergi antarlembaga. Tetapi temuan penelitian ini menunjukkan kapabilitas sinergi antarlembaga pada pemerintahan Kota Depok belum berjalan secara optimal dan belum diarahkan untuk penciptaan nilai. Kontribusi teoritikal penting dari temuan Kim *et.al* (2015:540) yang dapat menajamkan tujuan peran dan kinerja kapabilitas sinergi antarlembaga adalah untuk menciptakan nilai khas pemerintahan Kota Depok untuk pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif.

Nilai khas pemerintahan Kota Depok berupa peningkatan daya saing sektor ekonomi kreatif Kota Depok dengan mendayagunakan potensi daerah dengan dasar budaya multi etnis (*melting pot society*) Kota Depok. Komposisi etnis dalam masyarakat Kota Depok yang terdiri dari etnis Betawi (37%) sebagai etnis dominan, etnis Jawa (35,9%) , etnis Sunda (19%), sisanya terdiri dari etnis Tionghoa, etnis turunan Eropa (Belanda dan lainnya), etnis Arab dan lainnya (Radar Depok, 2019).

Jaringan kemitraan merupakan hubungan kerjasama antarmitra yang masing-masing saling memberi dan menerima sumber daya dan kapabilitas antarpihak dalam waktu lama Adapun jaringan sponsor menjadi satu bentuk hubungan sepihak yang bersifat teknis, keuangan dan dukungan terhadap sumber daya manusia tanpa kompensasi (Kim *et.al*,2015:540). Teori kemitraan

ini juga berkaitan dengan teori *collaborative governance* (Wanna (2008), Smyth (2008), Shergold (2008) dan *local economic development* (Leigh dan Blakely,2013).

Kapabilitas dinamik yang digunakan Kim *et.al* (2015:40-41) menggunakan rujukan pula dari Zahra,*et.al* (2006) yang menguraikannya menjadi 3 (tiga bentuk) yakni (a) kapabilitas integratif dinamik, (b) kapabilitas ekstraktif dinamik dan (c) kapabilitas penyusunan kembali (*reconfiguration*) dinamik. Di sisi lain, kapabilitas dinamik pemerintahan dalam pendekatan *dynamic governance* (Neo dan Chen,2007:29-44), maka kapabilitas dinamik pemerintahan mencakup kapabilitas berpikir ke depan, kapabilitas berpikir ulang dan kapabilitas berpikir lintas.

Kapabilitas dinamik dalam penelitian Kim *et.al* (2015:40) jika disandingkan dengan teori kapabilitas dinamik pemerintahan (Neo dan Chen,2007:29-44) maka, kapabilitas integratif dinamik beririsan dengan kapabilitas berpikir lintas. Lalu, kapabilitas rekonfigurasi dinamik beririsan dengan kapabilitas berpikir ulang, sebab keduanya ada kegiatan alokasi sumber daya, mekanisme pembelajaran sebagai bagian dari proses kaji ulang dan penerapan prinsip-prinsip reka ulang dan teknologikal bersamaan dengan berbagi pengetahuan. Perbedaannya terletak dalam kaji ulang dan berbagi pengetahuan, dimana pada kapabilitas rekonfigurasi dinamik, aktifitas tersebut melibatkan pihak internal dan eksternal organisasi. Adapun aktifitas kaji ulang, berupa koordinasi yang ditemukan pada pemerintah Kota Depok, dilakukan pada aktifitas kapabilitas berpikir lintas dan kapabilitas berpikir ulang dan hanya melibatkan konsultan selain internal Pemkot Depok.

Kapabilitas layanan dinamik yang dikonstruksi Kim *et.al* (2015:537) dari teori kapabilitas dinamik Teece *et.al* (1997) mencakup penyatuan (*integration*), pembentukan atau penyusunan ulang (*reconfiguration*), ekstraksi (*extraction*) yang digunakan untuk menghasilkan inovasi layanan. Sumber daya perusahaan, yang meliputi aset, kapabilitas, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, dan pengetahuan, dikendalikan oleh perusahaan untuk menangkapnya keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam jangka waktu yang lama (Barney 1991). Dengan demikian, sumber daya dalam layanan mungkin tidak terpisah dinilai dari kemampuan. Kim *et.al* (2017:538) meneliti sumber daya terkait layanan ke tingkat yang lebih rendah untuk analisis. Kategori utama adalah sumber daya berbasis properti dan sumber daya berbasis pengetahuan. Di bawah kategori utama, sumber daya berbasis properti diklasifikasikan sebagai diskrit (contohnya cetak biru, sumberdaya tak berwujud, hak kekayaan intelektual dan lainnya) dan sistemik (misalnya aset tetap, sumberdaya modal fisik, sumberdaya yang berwujud, infrastruktur fisik teknologi informasi, teknologi informasi umum dan lainnya) dan sumber daya berbasis pengetahuan diklasifikasikan sebagai fungsional (contohnya sumber daya modal manusia, keahlian, keahlian teknologi informasi dan lainnya) dan organisasi (misalnya budaya, sumber daya modal organisasi, kompetensi manajerial, berbagi pengetahuan dan lainnya) (Kim *et.al* (2015:538).

Oleh sebab itu jika temuan penelitian Kim *et.al* (2015:537) disandingkan dengan hasil penelitian ini maka, kapabilitas relasional yang ada dalam perusahaan dalam penelitian Kim *et.al* (2015:540) merupakan kapabilitas sinergi antarlembaga yang mencerminkan kapabilitas berpikir lintas (*think across*) yang dimiliki oleh pemerintahan Kota Depok untuk pengembangan daya saing sektor

ekonomi kreatif. Walaupun hasil penelitian untuk pemerintahan Kota Depok akan kapabilitas sinergi antarlembaga atau kapabilitas berpikir lintas (*think across*) menunjukkan kondisi yang belum optimal terlebih di masa pandemi, tetapi kapabilitas sinergi antarlembaga menjadi salah satu tonggak untuk menguatkan kapabilitas operasional sehingga mendukung pembentukan kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok.

Dalam hal kapabilitas dinamik untuk mengembangkan daya saing sektor ekonomi kreatif, juga bertalian dengan konstruk teori kapabilitas dinamik dengan pendekatan teori sistem manajemen yang dikembangkan oleh Teece (2018). Sistem manajemen umumnya berbentuk sarang dan berjejaring, dengan sub-unit menjadi sistemnya sendiri, di sisi lain kapabilitas dinamis, menunjukkan bentuk sarang dengan tingkat tertentu, sebagai contoh kapabilitas dinamis dapat dianalisis di tingkat perusahaan, bahkan di unit bisnis dan di tingkatan produk (Teece,2018:361).

Pentingnya pendekatan sistem manajemen yang digunakan untuk mengkonstruksi perspektif kapabilitas dinamik menurut Teece (2018:361) berlandaskan sifat teori sistem manajemen yang menekankan pentingnya umpan balik, seperti halnya pembelajaran pada perusahaan bisnis. Siklus umpan balik sederhana pada teori sistem melibatkan informasi perubahan eksternal yang masuk ke dalam sistem, sehingga komponennya beradaptasi terhadap lingkungan sambil menjaga secara seimbang akan semua elemen internal organisasi yang saling bergantung dan selaras rencana organisasi.

Kerangka kapabilitas dinamis mengenali pentingnya inovasi masukan pengambilan dari bawahan (*bottom up*), baik sebagai penciptaan pengetahuan baru atau mengejar terobosan produk baru (*non-evolutioner*). Fenomena

tersebut juga dapat dikaji melalui sudut pandang teori sistem, tetapi kerangka kapabilitas dinamis lebih tajam menganalisis fenomena tersebut secara alami. Kerangka kerja kapabilitas dinamik menekankan bahwa bermaknanya kondisi yang beragam (*heterogeneity*) dan mendukung diferensiasi daya saing (Teece,2018:362).

Kerangka kerja utama kapabilitas dinamik yang dicetuskan oleh Teece (2018:363) adalah sarang hirarkikal kapabilitas. Inti dari kerangka kerja adalah hirarki kapabilitas yang menjadi suatu sistem sarang dari elemen-elemen dan aktifitas-aktifitas. Kapabilitas biasa terdiri dari proses menempatkan orang-orang (*staffing*), fasilitas, dan peralatan untuk menjalankan bisnis perusahaan terkait. Pendekatan manajemen terhadap kapabilitas biasa memiliki efek sistemik untuk senantiasa mengejar efisiensi tugas-tugas operasional sehingga mendorong terbentuknya kapasitas untuk berubah. Tingkatan berikutnya dari hirarki kapabilitas terdiri dari dasar-dasar mikro (*micro foundations*) sebagai kapabilitas dinamis tingkat rendah, sebagai contoh antara lain proses untuk membentuk kemitraan eksternal atau untuk pengembangan produk baru. Dasar-dasar mikro mengakomodasi perusahaan untuk mengintegrasikan, mengkonfigurasi ulang, menambah, atau mengurangi sumber-sumber daya yang ada.

Kapabilitas dinamik tingkat tinggi adalah aktivitas dan penilaian yang menyalurkan kapabilitas dan sumber daya lainnya untuk menjaga kesehatan pihak eksternal. Kapabilitas dinamik tingkat tinggi terdiri dari tiga kelompok aktivitas kewirausahaan secara bersamaan di seluruh organisasi yakni penginderaan (*sensing*), pengambil-alihan (*seizing*), dan perubahan (*transforming*).

Kapabilitas penginderaan (*sensing*) merupakan pemindaian lingkungan, yang membawa informasi yang tidak teratur dan data tidak terstruktur dari lingkungan eksternal ke dalam sistem organisasi (Teece,2018:364). Aktifitas-aktifitas dari kapabilitas penginderaan (*sensing*) antara lain penerimaan dan pemilahan informasi dari internal dan eksternal yang terkait dengan kepentingan masing-masing tingkatan manajemen.

Kapabilitas pengambil-alihan (*seizing*) merupakan kemampuan kecepatan sistem untuk merespon peluang dan ancaman setelah peluang dan ancaman tersebut diidentifikasi dan dianggap penting (Teece,2018:364). Aktivitas kapabilitas pengambil-alihan (*seizing*) bagi pengembangan daya saing ekonomi kreatif Kota Depok, berupa investasi untuk mengkomersialkan teknologi baru dan merancang (atau memperbarui) dan menerapkan model bisnis untuk berbagai produk dan layanan.

Kapabilitas transformasi bertanggung jawab untuk menjaga elemen-elemen sistem organisasi selaras satu sama lain dan selaras pula dengan strategi (Teece,2018:364). Hal ini menyangkut koordinasi antar elemen dan efektifnya komunikasi dalam organisasi terkait pengembangan ekonomi kreatif Kota Depok.

Jika disandingkan dengan penelitian ini, maka konsep kapabilitas dinamik sebagai hirarki sarang (*nested hierarchy*), maka kapabilitas penginderaan (*sensing*) hampir sama pada kapabilitas perencanaan strategis (refleksi kapabilitas *think ahead*) dan sedikit beririsan dengan kapabilitas evaluasi dan *monitoring* (refleksi kapabilitas *think again*) sebab terkait dengan pemilahan informasi untuk pembuatan keputusan dalam kegiatan kaji ulang, kegiatan koordinasi serta pengendalian arus dan alur informasi dalam kegiatan-kegiatan

evaluasi dan *monitoring* yang dilakukan pemerintahan Kota Depok. Berikutnya kapabilitas pengambil-alihan (*seizing*) dan perubahan (*transforming*) cenderung lebih serupa dengan kapabilitas evaluasi dan *monitoring*. Selain itu jika dianalisis adanya aktifitas beradaptasi terhadap perubahan tetapi tetap selaras dengan strategi organisasi (kapabilitas perubahan – *transforming*), maka beririsan pula dengan kapabilitas sinergi antarlembaga (refleksi kapabilitas *think across*) sebab ada kegiatan studi banding dan penerapan praktik-praktik baik dalam kebijakan serta kegiatan operasional dan manajerial lainnya bagi pemerintahan Kota Depok. Jadi, kapabilitas pemerintahan dinamik Kota Depok terdiri dari kapabilitas perencanaan strategis, kapabilitas monitoring dan evaluasi serta kapabilitas sinergi antarlembaga, yangmana ketiganya bercirikan *nested hierarchy* yang saling beririsan dalam sistem dan mekanismenya.

Oleh sebab itu, kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok mencakup kapabilitas perencanaan strategis, kapabilitas monitoring dan evaluasi serta kapabilitas sinergi antarlembaga, yangmana ketiganya mengandung mekanisme *sensing*, *seizing*, dan *transforming* dan saling terkait satu sama lain. Hal ini, mengkonfirmasi kerangka kerja kapabilitas dinamik yang dikemukakan Neo dan Chen (2007:13) bahwa elemen – elemen kapabilitas dinamik pemerintahan (*think ahead*, *think again* dan *think across*) saling terhubung satu dengan lainnya.

Berikutnya, dari kerangka kerja utama kapabilitas dinamik, Teece (2018:365) menjabarkan ada dua komponen utama lainnya dari kerangka kapabilitas dinamis adalah sumber daya dan strategi. Bentuk sumber daya antara lain: karyawan, peralatan, gedung, dan aset tidak berwujud. Jenis-jenis sumber daya ada yang bersifat umum dan ada yang bersifat khusus.

Sumber daya yang bersifat umum adalah sumber daya yang jika diperlukan, dapat diganti melalui transaksi pasar. Jenis sumber daya yang khusus bersifat berharga, langka, tidak dapat ditiru secara sempurna, dan non-substitusi (*valuable, rare, imperfectly imitable and non substitutable* = VRIN). Fungsi sumber daya VRIN cenderung mendukung keunggulan kompetitif yang berdaya tahan lama dan bentuknya dominan tidak berwujud, contohnya merek yang berharga, kepercayaan pasar dan lainnya (Teece,2018:365). Kelebihan pada penggunaan sumber daya VRIN terletak kepemilikan dan pengelolaan sumber daya strategis sebagai kunci keunggulan kompetitif. Akan tetapi pendekatan sumber daya yang menggunakan kriteria VRIN memiliki kelemahan yakni tidak adanya spesifikasi kapabilitas yang dibutuhkan dibutuhkan untuk unggul selain kriteria VRIN dan kurangnya perhatian pada pembaruan kunci sumber daya perusahaan ketika keadaan membutuhkannya (Teece,2018:365).

Komponen utama berikutnya pada kerangka kapabilitas dinamis adalah strategi. Kala kapabilitas berkaitan dengan jenis produksi, cara dan lokasi produksi, pemasaran, dan distribusinya, maka strategi berfungsi membantu penentuan waktu masuk pasar dan cara mengalahkan pesaing. Tujuan penggunaan strategi untuk mengungguli pesaing dengan memanfaatkan kesalahan mereka dan memanfaatkan kekuatan internal. Kapabilitas (*capabilities*), sumber daya (*resources*), dan strategi (*strategy*) merupakan suatu sistem dari elemen-elemen yang saling bergantung secara kolektif yang dapat menentukan daya saing suatu perusahaan. Keunggulan kompetitif ditingkatkan ketika tingkat elemen-elemen perusahaannya kuat dan selaras satu sama lain dan selaras dengan situasi eksternal.

Menurut Teece (2018:366), untuk keunggulan kompetitif, diperlukan tiga elemen kerangka kerja kapabilitas dinamik yakni sumber daya, kapabilitas, dan strategi. Kapabilitas dinamis yang menjadi inti untuk meningkatkan proses dan mengeksploitasi peluang perlu diarahkan dan diinformasikan oleh strategi, demikian pula sebaliknya, kekuatan kapabilitas dinamis perusahaan menentukan kecepatan dan tingkat dari sumber daya istimewa perusahaan dapat diselaraskan dan diselaraskan kembali konsistensinya dengan strategi perusahaan. Penelitian Kota Depok ini menunjukkan elemen kerangka kerja kapabilitas pemerintahan dinamik untuk pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif Kota Depok, sudah memiliki strategi dan alur program yang jelas untuk keunggulan kompetitif, tetapi terkendala pada keterbatasan dukungan sumber daya terutama *able people*. Dapat dikatakan bahwa, untuk pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif Kota Depok, maka elemen *able people* untuk kapabilitas pemerintahan dinamik belum dapat berfungsi optimal. Dari diskursus teori kapabilitas dinamik Teece (2018:366), Kim *et.al* (2015), serta Neo dan Chen (2007:73-74) di atas ditemukan bahwa kapabilitas dinamik dapat berkontribusi pada daya saing organisasi perusahaan (Teece,(2018:366); dan Kim *et.al* (2015),) dan pemerintahan (Neo dan Chen,(2007:73-74).

Dalam penelitian ini, *outcome* dari kapabilitas dinamik pemerintahan daerah berupa ekonomi kreatif yang berdaya saing. Kriteria daya saing dalam hal ini pada skala regional. Daya saing untuk skala regional diartikan dalam dimensi luas sebagai kemampuan keunggulan sekaligus tanggungjawab jangka panjang memberi manfaat yang lebih besar dan luas bagi masyarakat dengan tercapinya kesejahteraan yang lebih baik dengan mendayagunakan sumber daya yang

dimiliki daerah (Lestari,2020:49). Konsep daya saing tingkat regional menurut Lestari (2020:49) ini berasal dari diskursus rumusan daya saing perekonomian regional OECD (2010) yakni kemampuan negara untuk menghasilkan baran dan jasa dalam kondisi bebas dan pasar yang adil dan melalui uji pasar internasional sekaligus meastikan terjanimnya standar kesejahteraan hidup jangka panjang; dan WEF (2009) yang merumuskan daya saing adalah suatu tatanan kelembagaan, kebijakan, factor-faktor yang menentukan tingkat produktivitas negara dimana tingkat produktivitas tersebut nantinya menjadi tatanan kesejahteraan berkelanjutan yang dihasilkan dari sektor ekonomi.

Penelitian ini mengangkat kapabilitas dinamik pemerintahan daerah (*local dynamic capability governance*) yangmana termasuk salah satu dari bentuk turunan *dynamic governance* pada tingkat daerah, sebagai bagian dari paradigma fase 6 *governance* yang dikemukakan Henry (2018). Kapabilitas dinamik pemerintahan daerah sebagai respon dari wacana pentingnya *local governance* di tengah kondisi *pandemic covid.19* tidak menentu saat ini (*turbulent*). Respon tersebut, didasari oleh kondisi yang dipaparkan oleh Beerli dan Magnússon (2019:267) yang disintesis dari berbagai hasil penelitian para ilmuwan bahwa kompleksitas di era saat ini, pemerintahan daerah menghadapi tuntutan untuk mengelola jaringan otonom dengan komitmen formal yang terbatas terhadap aturan, dan prosedurnya bersifat sukarela. Hal tersebut menunjukkan meningkatnya kompleksitas lingkungan terkait berjalan atau tidaknya praktik dan mekanisme akuntabilitas pemerintahan daerah dan demokrasi.

Temuan penelitian Kota Depok ini menunjukkan kapabilitas pemerintahan Kota Depok hampir sejalan dengan wacana yang disampaikan Teece (2018:363)

bahwa kapabilitas dinamis sebagai elemen penting sehingga merujuk pada strategi berikut memperoleh informasi dari hal tersebut. Hal tersebut ditunjukkan dengan hasil penelitian ini dimana temuan kapabilitas perencanaan strategis dan kapabilitas monitoring dan evaluasi yang berlangsung dinamik sejak tahun 2012 sampai tahun 2020 yang telah dilaksanakan sesuai sasaran strategis sebagai turunan visi dan misi Pemkot Depok, tetapi belum optimal untuk kapabilitas sinergi antarlembaga. Adapun temuan kapabilitas dinamik dari sisi pelaku usaha dan asosiasi pelaku belum bergerak secara optimal ke pembentukan kapabilitas dinamik secara solid, mengingat beberapa kegiatan masih bersifat parsial, pengambilan keputusan untuk kegiatan asosiasi masih ada yang belum terinformasikan secara terbuka dan belum terakses mudah oleh para pelaku usaha yang tergabung dalam asosiasi.

Temuan berikutnya dari penelitian ini ada ketergantungan pihak asosiasi pelaku usaha sektor ekonomi kreatif Kota Depok untuk bantuan, arahan dan akomodasi pengembangan organisasi asosiasi kepada Pemkot Depok, disisi lain arah kebijakan Pemkot Depok terkait pembangunan sektor ekonomi kreatif, mengarahkan asosiasi terkait untuk mandiri, seperti yang tertera dalam misi Pemkot Depok secara dinamik, baik pada kurun waktu tahun 2011- tahun 2016 dan tahun 2016 – tahun 2021. Oleh sebab itu, jika ditinjau dari aspek teori kapabilitas dinamik, maka salah satu kendala terbentuknya kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok adalah peran kepemimpinan strategik. Neo dan Chen (2007:74) menyatakan kapabilitas dinamik menegaskan adanya peran kepemimpinan strategis untuk beradaptasi secara tepat, mengintegrasikan dan menata ulang keterampilan internal dan eksternal organisasi, sumber daya dan kompetensi untuk memenuhi tuntutan perubahan lingkungan. Jika dirunut

kembali, temuan hasil penelitian menunjukkan masalah-masalah di pemerintahan Kota Depok untuk pembangunan sektor ekonomi kreatif, yakni tiadanya kelembagaan khusus ekonomi kreatif dan tiadanya regulasi khusus ekonomi kreatif. Masalah tersebut juga bertambah kompleks dengan adanya masalah belum munculnya peran kepemimpinan stratejik yang kuat yang dapat menghimpun, membentuk dan menjaga kesinambungan kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok untuk pembangunan Kota Depok, terutama untuk sektor ekonomi kreatif. Hal tersebut juga merujuk pada teori kapabilitas dinamik dengan pendekatan teori sistem yang dikemukakan Teece (2018:366), bahwa untuk menjaga kesehatan organisasi, maka perlu dilaksanakan pendekatan terintegrasi, sebagai kunci dari kapabilitas dinamik dimana pemimpin organisasi harus mampu secara dinamis menyebarluaskan visi strategis pemersatu dan memfasilitasi kolaborasi antarunit internal.

Masalah-masalah muncul manakala dilakukan upaya pencapaian visi dan misi Pemerintahan pada masing-masing periode tersebut. Upaya pencapaian visi dan misi pemerintahan daerah dalam hal ini Pemerintah Kota Depok, salah satunya berkaitan dengan kapabilitas pemerintahan. Kapabilitas diartikan oleh Teece, *et al.* (1997:515) sebagai kemampuan penatakelolaan secara stratejik dalam beradaptasi, mengintegrasikan dan merekonfigurasi keahlian internal dan eksternal, sumber-sumber daya dan kompetensi fungsional yang sesuai kebutuhan lingkungan yang berubah.

Dari sisi sektor ekonomi kreatif sendiri yang diperkaya oleh keberadaan UMKM di negara-negara berkembang, ada beberapa penelitian. Penelitian-penelitian tersebut, antara lain: penelitian Inan dan Bititci (2015) dan Liliana dan Wiliana (2018). Inan dan Bititci (2015) mengkonstruksi model pengembangan

kapabilitas organisasi untuk usaha mikro dengan pekerja kurang dari 20 orang (2015:311), yang banyak ditemukan di negara-negara berkembang. Karakteristik usaha mikro hampir sama dengan rata-rata usaha ekonomi kreatif. Karakteristik usaha mikro, menurut Inan dan Bitici (2015:311), antara lain pada aspek: (1) kepemimpinan, dimana pemimpinannya secara eksklusif terlibat langsung di operasional; (2) manajemen pada perintah dan kontrol; (3) perencanaan strategis: bergerak untuk tetap hidup; (4) struktur organisasi: mendatar satu lapis; (5) tiada prosedur, derajat rendah untuk standarisasi dan formalisasi, (6) hampir tiada diklat untuk sumber daya manusia; (7) hubungan pelanggan secara informal dengan dasar pelanggan yang sangat terbatas; (7) tiada pengetahuan atau keahaman aktivitas-aktivitas perbaikan; (8) inovasinya berdasarkan perbaikan teknologi dan kebutuhan pelanggan; (9) jaringan eksternal yang sangat terbatas dan; (10) tiada pengetahuan tentang peluang modal dan dukungan.

Jika disandingkan dengan hasil penelitian ini, hasil penelitian Inan dan Bititchi (2015:311) ada kecenderungan kesamaan hasil tentang karakteristik dimana, dari sektor ekonomi kreatif Kota Depok ada kegiatan koordinasi perencanaan strategis untuk menghasilkan kesepakatan perencanaan program-program dan kegiatan yang berkaitan dengan sektor ekonomi kreatif, kecenderungan tidak adanya diklat untuk sumber daya manusia pada aparatur Kota Depok yang berkaitan dengan tugas layanan sektor ekonomi kreatif, hubungan pelanggan secara informal dengan dasar langganan kalangan terbatas, belum tersebarnya pengetahuan atau keahaman aktivitas-aktivitas perbaikan pengelolaan sektor ekonomi kreatif, jejaring kerjasama eksternal yang

cenderung terbatas serta terbatasnya akses pengetahuan tentang peluang modal dan dukungan.

Kapabilitas pemerintahan dalam pembangunan daerah terkait dengan penyelenggaraan fungsi layanan publik, termasuk layanan sektor ekonomi kreatif Kota Depok. Pada kenyataannya, pelaksanaan layanan untuk pembangunan, sebagai subsistem nasional, pemerintah daerah termasuk Pemkot Depok juga mengalami beberapa kendala. Salah satunya, adalah belum tertatanya administrasi pemerintah subnasional di Indonesia, juga termasuk Pemkot Depok. Oleh sebab itu, untuk melaksanakan fungsi-fungsi pemerintah daerah, diantaranya Pemkot Depok, menekankan kebutuhan reformasi administrasi pemerintah daerah yang perlu ditata ulang untuk dapat menjawab hakikat masalah reformasi pemerintah subnasional. Masalah-masalah yang dialami dan dihadapi pemerintah daerah (disebut sebagai pemerintah sub-nasional), secara umum, antara lain (Salomo, 2006:224) adalah kelembagaan, sistem kepegawaian negara, sumber daya manusia, sistem dan dinamika penganggaran daerah, kultur birokrasi serta karakter birokrasi di daerah, kinerja birokrasi daerah dan strategi perencanaan. Lebih rinci masalah-masalah peran pemerintah daerah dalam tugas-tugas layanan publik untuk pembangunan wilayahnya, Salomo (2006:346-351) yakni masih terjadinya perilaku birokrasi yang menjalankan pola weberian sebagai *rule driven*, dengan kondisi politik daerah yang masih banyak dibayangi korupsi, kolusi dan nepotisme sebagaimana halnya model Salo-nya Riggs. Oleh sebab itu, untuk kondisi saat ini sesuai kebijakan nasional, Pemkot Depok melaksanakan kebijakan reformasi birokrasi yang dikawal oleh Kemenpan RB-RI dan terukur. Kapabilitas dinamik

Pemkot Depok dapat dilihat dari hasil evaluasi implementasi reformasi birokrasi, yang hasilnya dipaparkan pada subbab kapabilitas monitoring dan evaluasi.

6.4 Pembahasan Temuan Hasil Penelitian

Pada bagian ini, merupakan pembahasan hasil temuan penelitian tentang kondisi saat ini terkait: (1) kapabilitas dinamik Perencanaan Strategis, Monitoring dan Evaluasi dan Sinergi Antarlembaga Kota Depok, berikut pembahasan temuan hambatan kapabilitas dinamik pemerintahan di Kota Depok dan hubungan antara ketiga kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok; serta (2) pengelolaan sumber daya, baik *able people* dan agile processes untuk kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok yang memberikan gambaran model eksisting kapabilitas dinamik pemerintahan untuk pengembangan ekonomi kreatif. Kemudian, juga dipaparkan pembahasan tentang (3) model rekomendasi kapabilitas dinamik pemerintahan untuk pengembangan ekonomi kreatif. Berikut paparannya.

6.4.1 Pembahasan Temuan Kapabilitas Dinamik Perencanaan Strategis, Monitoring dan Evaluasi dan Sinergi Antarlembaga Kota Depok

Teori tata pemerintahan dinamik (*dynamic governance*) yang dikemukakan Neo dan Chen (2007), pada hakikatnya terdiri dari 3C yakni budaya (*culture*), kapabilitas (*capability*) dan perubahan (*change*). Tata pemerintahan dinamik (*dynamic governance*) merupakan pelembagaan dari tiga pilar tata kelola pemerintahan yakni budaya (*culture*), dan kapabilitas (*capability*) untuk menghasilkan perubahan (*change*) (Neo dan Chen, 2007:11-12). Untuk melaksanakan perubahan, tentunya memerlukan masukan (*input*) dan

kapabilitas. Oleh sebab itu, Neo dan Chen (2007:12-13) menyampaikan bentuk kapabilitas dinamis pada instansi pemerintah dalam kerangka kerja pemerintahan dinamik (*dynamic governance*), antara lain: berpikir ke depan (*thinking ahead*), berpikir ulang (*thinking again*) dan berpikir lintas (*thinking across*) yang menghasilkan kebijakan adaptif sebagai resultante dari kapabilitas dinamik (Neo dan Chen,2007:14). Hal tersebut juga dalam penelitian ini ditemukan bahwa kapabilitas berpikir ke depan cenderung mencerminkan kapabilitas perencanaan strategis, kapabilitas berpikir ulang cenderung mencerminkan kapabilitas monitoring dan evaluasi serta berikutnya, kapabilitas berpikir lintas cenderung mencerminkan kapabilitas sinergi antarlembaga.

Dalam model kapabilitas dinamik Pemkot Depok untuk pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif, berdasarkan temuan atas data wawancara, diketahui bahwa penerapan kebijakan dan strategi tatanan pemerintahan yang kapabilitas dinamik Pemkot Depok mewujudkan pada tiga kerangka umum yaitu perencanaan strategis, monitoring dan evaluasi dan sinergi. Berikut masing-masing pembahasan temuan tersebut.

6.4.1.1 Pembahasan Kapabilitas Perencanaan Strategis untuk Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif Kota Depok

Perencanaan strategis untuk pengembangan daya saing ekonomi kreatif merupakan langkah awal penyusunan program dan kebijakan. Dalam perencanaan strategis ekonomi kreatif, rancangan terkait program dan kebijakan ekonomi kreatif yang efektif dan tepat sasaran dibangun. Dalam hal ini, nilai tentang *able people* dan *agile process* diimplementasikan.

Kapabilitas perencanaan strategis juga dibahas oleh Neo dan Chen (2007:15) ketika pemerintah mengembangkan kapabilitas berpikir ke depan,

kapabilitas berpikir ulang dan kapabilitas berpikir lintas, dan melekatkan ketiga kapabilitas tersebut ke dalam alur sistem, kebijakan, orang, dan proses lembaga sektor publik, yang dibuat untuk pembelajaran dan inovasi dalam pemerintahan yang memfasilitasi dinamisasi dan turbulensi perubahan dalam lingkungan. Intinya, terbentuknya pemerintahan dinamik ketika perumus kebijakan terus berpikir untuk menyikapi perubahan lingkungan. Temuan hasil penelitian kapabilitas perencanaan strategis di Kota Depok juga menunjukkan adanya hubungan perwujudan elemen *able people* dan *agile processes* dengan kapabilitas dinamik perencanaan strategis Kota Depok yang terdapat dalam sejumlah tahap berikut, yaitu:

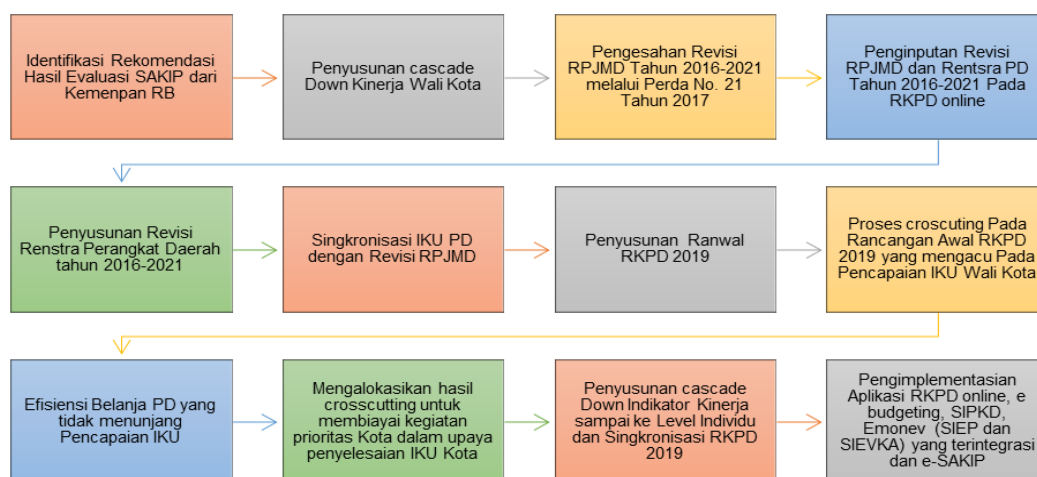
- a. pemetaan potensi industri kreatif
- b. persiapan dan perencanaan
- c. rancangan strategi yang efektif dan tepat sasaran
- d. implementasi program
- e. *outcome*

Program pengembangan ekonomi kreatif Kota Depok merupakan salah satu program dari operasionalisasi visi Kota Depok (tahun 2016 - tahun 2021) unggul, nyaman dan religius, khususnya visi Kota Depok yang unggul yang berbasis ekonomi kreatif, yang tercantum pada misi ke 3. Saat ini, kota Depok telah melaksanakan proses perencanaan pembangunan ekonomi kreatif yang menunjukkan kapabilitas perencanaan strategis. Dalam menanggapi perubahan lingkungan maka Kota Depok telah berbagi upaya melalui penyesuaian perencanaan, antara lain :

- a) menindaklanjuti hasil rekomendasi evaluasi akuntabilitas kinerja tahun sebelumnya

b) membuat rancangan upaya peningkatan sistem akuntabilitas kinerja

(Gambar 6.1 Upaya Peningkatan SAKIP Kota Depok)



Gambar 6.1 Upaya Peningkatan SAKIP Kota Depok

Sumber: Pemkot Depok "Paparasi SAKIP 2019" (2019)

c) menerapkan perubahan paradigma perencanaan yang lama yang mana rencana strategis (renstra) dan rencana kerja (renja) saling berdiri sendiri ke paradigma perencanaan terintegrasi antara perencanaan dengan anggaran, untuk mendapatkan perencanaan pembangunan yang terarah, transparan, dan akuntabel yang didukung penggunaan teknologi informasi dalam perubahan proses bisnis terkait, termasuk untuk sektor ekonomi kreatif. (Gambar 6.2 RKPD *Online* Kota Depok). Hal ini ditunjukkan dengan visi dan misi Pemkot Depok yang dijabarkan ke masing-masing program strategis. Renstra yang menjabarkan RPJMD yang dioperasionalkan ke program-program dan kegiatan ekonomi kreatif Kota Depok. Demikian pula renja yang mengoperasionalkan renstra, yang kemudian dilanjutkan

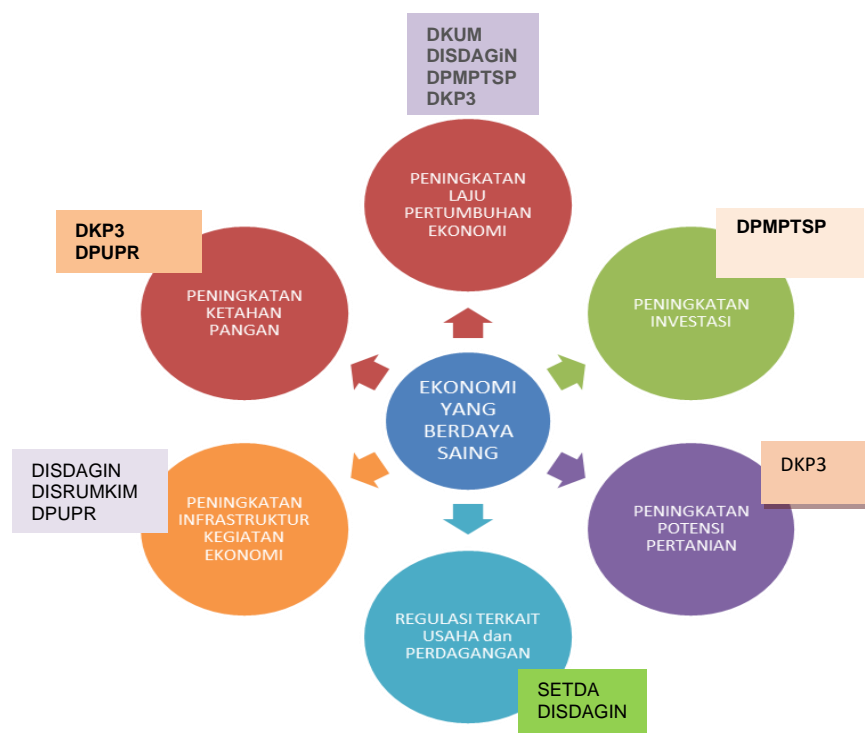
dengan langkah padu padan rencana anggaran terintegrasi dengan rencana kerja pemerintah daerah (RKPD) *online*, e-budgeting, sistem informasi pengelolaan keuangan daerah (SIKPD) Kota Depok dan e-money yang terkait dengan pengembangan ekonomi kreatif Kota Depok (Pemkot Depok,2019).



Gambar 6.2. RKPD Online Kota Depok

Sumber: Bappeda Kota Depok, "Laporan SAKIP dalam Rangka Implementasi AKIP Tahun 2018-Agustus 2019" (2019)

- d) Gambar 6.2 di atas menjelaskan adanya inovasi perencanaan pembangunan termasuk untuk sektor ekonomi kreatif beserta evaluasinya yang dilaksanakan Pemkot Depok saat ini, dan memanfaatkan teknologi informasi untuk pemerintahan. Melakukan upaya perencanaan terintegrasi antar unit Pemkot Depok terkait dengan pengembangan daya saing ekonomi kreatif (Gambar 6.3 Perencanaan Terintegrasi Pemkot Depok).



Gambar 6.3 Perencanaan Terintegrasi Pemkot Depok

Sumber: Pemkot Depok “Paparasi SAKIP 2019” (2019)

Terkait upaya tersebut, masih ditemukan kendala belum terintegrasi sistem perencanaan dan evaluasi dengan sistem lainnya (Bappeda Kota Depok, 2019). Tetapi kondisi saat ini tahun 2021, sudah ada terobosan penggunaan teknologi informasi kebijakan yang telah dilakukan koordinasi perencanaan teknokratik tahun 2021 – tahun 2026 terintegratif secara virtual terkait pengembangan sektor ekonomi kreatif dengan melibatkan Tim Konsultan dari Lembaga Demografi FEB Universitas Indonesia sebagai akademisi yang diinisiasi Bappeda Kota Depok (Gambar 6.4 Rapat Virtual Teknokratik)

Analisis SWOT Penetapan Isu Strategis : Umum

Analisis kondisi internal dan eksternal sebagai faktor masukan dalam menyusun strategi dan kebijakan RPJMD Teknokratik Kota Depok. Kondisi internal dalam analisis SWOT terdapat instrumen-instrumen kekuatan dan kelemahan. Kemudian kondisi eksternal terdapat instrumen-instrumen peluang dan ancaman.

- Identifikasi kondisi geografis sebagai Kawasan Perkotaan Jabodetabek Perior Kawasan Strategis Nasional dan salah satu kawasan ekonomi yang terdapat dalam Kawasan Perkotaan IBI dan Kawasan Perkotaan di lingkungan yang mendukung Kawasan Metropolitan.
- Potensi sumber daya dan tenaga manusia terpelajar dan siap dalam mendukung pertumbuhan perekonomian Kota Depok.
- Ketersediaan sumber daya manusia yang mumpuni dan berkualitas serta sarana dan prasarana pendidikan.
- Tersedia keahlian dan ada gubukraji masyarakat dengan berbagai kemampuan dalam pembangunan ekonomi, termasuk keahlian dalam rangka meningkatkan kecapaianya dan karir.
- Peningkatan angka kelahiran perkotaan menjadi tantangan pemerintah Kota Depok.

KEKUATAN

- Daya dukung sektor primer terhadap pertanian, peternakan dan kehutanan sebagai sektor penghasil bahan makanan.
- Tingginya angka pemukiman padat tenaga kerja dibandingkan dengan pemukiman padat tenaga kerja di Kota Depok.

KELEMAHAN

- Rendahnya tingkat dan ada gubukraji masyarakat dengan berbagai kemampuan dalam pembangunan ekonomi, termasuk keahlian dalam rangka meningkatkan kecapaianya dan karir.
- Peningkatan angka kelahiran perkotaan menjadi tantangan pemerintah Kota Depok.

ANCAMAN

PELUANG

bappeda.depok • Diikuti

bappeda.depok Selamat siang sobat planner.. Sejak hari Senin hingga Kamis 28 September - 1 Oktober 2020 BAPPEDA Kota Depok melakukan Desk Penajaman Isu Strategis Penyusunan RPJMD Teknokratik Tahun 2021 - 2026 secara virtual..

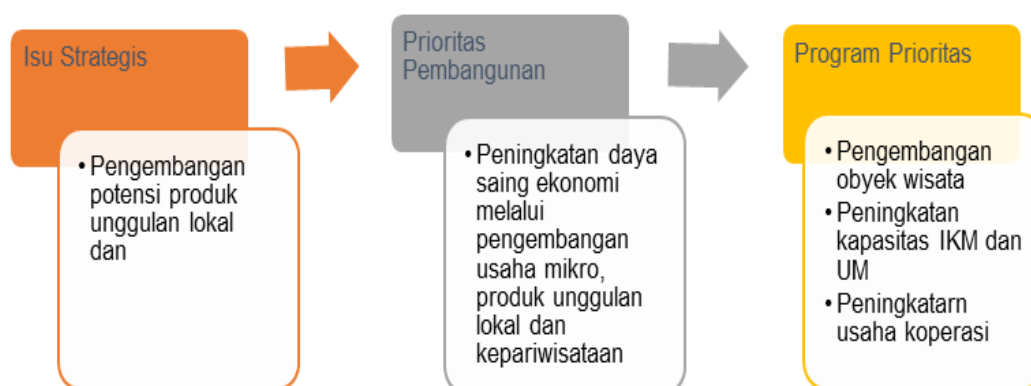
Adapun 4 isu utama yang di bahas :
1. Infrastruktur

9 suka

Gambar 6.4 Rapat Virtual Teknokratik

Sumber: Bappeda Kota Depok, "Desk Penajaman Virtual Isu Strategi RPJMD 2021 Kota Depok." (2021)

- e) Melakukan upaya sinkronisasi isu strategis, prioritas pembangunan dan program prioritas untuk pengembangan potensi produk unggulan lokal termasuk ekonomi kreatif (Gambar 6.5. Sinkronisasi Isu Strategis, Prioritas Pembangunan dan Program Prioritas Kota Depok)



Gambar 6.5. Sinkronisasi Isu Strategis, Prioritas Pembangunan dan Program Prioritas Kota Depok

Sumber: Pemkot Depok "Paparan SAKIP 2019" (2019)

Pada tahun 2018 - tahun 2019 masih ditemukan adanya kendala belum sinkronnya proses perencanaan dan pengendalian perencanaan (Bappeda Kota Depok, 2019). Tetapi kondisi saat ini, hasil evaluasi kinerja dari Kemenpan-RB RI tahun 2021, menunjukkan adanya perbaikan hasil perencanaan kinerja Pemkot Depok yang berarti mencakup pula perencanaan pembangunan yang terkait ekonomi kreatif, dari tahun 2019 dengan nilai 21,54 meningkat di tahun 2020 dengan nilai 21,79 dengan nilai tingkat akuntabilitas kinerja B (Kemenpan-RB RI, 2021). Dari temuan-temuan di atas tentang penerapan teknologi informasi untuk perencanaan integratif antar bidang pada pemerintahan Kota Depok, jika dianalisis nampak pemanfaatan teknologi informasi dan jejaring kolaboratif berkontribusi untuk menguatkan kapabilitas perencanaan strategis pemerintahan dinamik Kota Depok dalam meningkatkan keunggulan kompetitif sektor ekonomi kreatif.

Selanjutnya, pembangunan ekonomi sektor ekonomi kreatif Kota Depok sebagai pembangunan bisnis daerah. Menurut Leigh dan Blakely (2013:264)

pembangunan bisnis menjadi komponen penting dari perencanaan pembangunan daerah. Pentingnya pembangunan bisnis di daerah, mengingat penciptaan, daya tarik dan tempat dari aktifitas bisnis berfungsi membangun dan memelihara sehatnya ekonomi daerah. Sektor ekonomi kreatif Kota Depok merupakan bagian dari bisnis Kota Depok.

Pembangunan bisnis, termasuk sektor ekonomi kreatif ditegaskan oleh Leigh dan Blakely (2013:265) ditujukan untuk memulihkan keseimbangan antara komunitas sebagai suatu konstruk sosial dan bisnis sebagai suatu instrumen untuk menghasilkan kesejahteraan bagi para perencana. Komunitas dan pembangunan bisnis, disatukan sebagai kendaraan untuk memobilisasi sumberdaya komunitas yang penting untuk pemerataan kesejahteraan, baik kesejahteraan individual pun kelompok dan dalam seperangkat tatanan lembaga ekonomi yang lebih kuat untuk dapat bersaing dalam tingkatan daerah dan global.

Lebih lanjut, Leigh dan Blakely (2013:266-267) menyatakan ada 12 perangkat atau teknik dasar yang menjadi pusat untuk pengembangan bisnis. perangkat atau teknik dasar tersebut, antara lain *one-stop center*, perusahaan *start-up* and pembiayaan usaha, pusat pembantuan usaha kecil, sistem kelompok pemasaran, pemrograman promosi dan turisme, penelitian dan pengembangan, pusat inkubator usaha, taman teknologi dan bisnis, zona wirausaha, kegiatan pembangunan kewirausahaan, usaha perempuan, usaha mikro. Jika disandingkan dengan hasil penelitian ini, karakter bisnis sektor ekonomi kreatif di Depok, lebih dominan pada usaha mikro, usaha kaum perempuan dan perusahaan *start-up*, khususnya pada subsektor *fashion*, kuliner, dan teknologi informasi.

Untuk itu, merujuk pada teori perencanaan pembangunan ekonomi daerah, maka perencanaan sektor ekonomi kreatif, dengan perangkat dan teknik usaha mikro maka strategi pengembangan bisnisnya diarahkan untuk mendorong bisnis baru *start-up*, untuk perluasan bisnis atau daerahisasi bisnis, dan untuk bina inovasi dan kewirausahaan (Leigh dan Blakely,2013:267). Berikutnya, perangkat dan teknik usaha kaum perempuan di Kota Depok yang masuk dalam program Pembinaan Masyarakat Wanita Keluarga Sejahtera (P2WKSS), strategi pengembangan bisnisnya ditujukan untuk menumbuhkan bisnis *start-up* baru dan untuk meningkatkan wirausaha serta inovasi dalam masyarakat.

Selanjutnya dengan perangkat dan teknik perusahaan *start-up*, maka strategi pengembangan bisnis yang tepat menurut Leigh dan Blakely (2013:267), ditujukan untuk *start-up* bisnis, daya tarik bisnis dan perluasan bisnis atau daerahisasi bisnis. Lebih lanjut dari pengembangan bisnis daerah, Leigh dan Blakely (2013:267) menyatakan iklim kondusif untuk pengembangan bisnis dibentuk melalui partisipasi pemerintah daerah dan lingkungan sekitarnya. Hal ini juga ditemukan pada penelitian Beeri dan Magnússon (2019) dalam koordinasi perencanaan pembangunan ekonomi bahwa inisiatif untuk melaksanakan kerjasama perencanaan pembangunan antarkota muncul sebagai aspirasi *bottom-up* pemangku kepentingan. Jadi, dari temuan penelitian dan bahasan di atas menunjukkan kapabilitas perencanaan strategis pemerintahan Kota Depok sudah menggunakan kerangka kolaborasi yang diinisiasi pemerintah daerah melalui Bappeda Kota Depok yang meningkatkan proses perencanaan dalam mekanisme *agile processes*. Proses perencanaan tersebut menyertakan konsultan dari perguruan tinggi berkaitan dengan perencanaan pembangunan

bisnis daerah disertai inovasi, khususnya *start-up* dan perempuan, walau dalam lingkup terbatas. Hal ini mengingat cenderung belum optimalnya ruang aspirasi *bottom-up* para pemangku kepentingan, terutama dari komunitas dan asosiasi pelaku usaha ekonomi kreatif dalam *brainstorming* perencanaan program sektor ekonomi kreatif. Selain itu, penyerapan nilai-nilai budaya *melting pot society* Kota Depok dalam konsep *able people* dan *agile process* akan membentuk sebuah perencanaan strategis yang baik. Perencanaan strategis yang matang, efektif dan tepat sasaran menunjukkan kualitas *able people* dan *agile process* dalam sebuah institusi. Dari data-data dan bahasan di atas, terlihat bahwa kapabilitas perencanaan strategis pemerintahan Kota Depok untuk sektor ekonomi kreatif, dapat bekerja efektif dalam strategi kolaboratif berdasarkan nilai-nilai budaya demokrasi deliberatif yang ada pada budaya *melting pot society* Kota Depok dan didukung *able people* serta *agile process*.

6.4.1.2 Pembahasan Kapabilitas Monitoring dan Evaluasi dalam Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif Kota Depok

Kapabilitas berpikir ulang (*think across*) yang disampaikan oleh Neo dan Chen (2007), terkait sesuai dengan temuan penelitian, merujuk pada tema monitoring dan evaluasi. Dari aspek pemerintahan, bila diperhatikan apa yang disampaikan oleh para narasumber, proses evaluasi yang dilakukan sudah cukup memenuhi indikator “berpikir ulang” menurut Neo dan Chen (2007), yaitu: a) mengkaji ulang dan menganalisis data kinerja yang sesungguhnya dan memahami masukan dalam kerangka kerja *dynamic governance*; b) menggali lebih lanjut penyebab-penyebab munculnya masukan tersebut, atau fakta-fakta yang diamati, informasi dan perilaku, baik target-target yang ditemukan ataupun yang hilang; c) meninjau ulang strategi, kebijakan dan program yang ada untuk

mengidentifikasi fitur-fitur dan kegiatan-kegiatan yang berjalan baik dan yang sebaliknya, dalam rangka *dynamic governance*; d) merancang ulang kebijakan dan program, bagian per bagian atau seluruhnya sehingga kinerjanya mungkin dapat diperbaiki dan sesuai tujuan-tujuannya dalam kerangka *dynamic governance*; e) melaksanakan kebijakan-kebijakan dan sistem-sistem baru sehingga para warga dan pelanggan dilayani dengan lebih baik dan mendapat kenyamanan atas dampak kebijakan dan sistem tersebut, tentunya dalam kerangka kerja *dynamic governance*.

Untuk memastikan implementasi program dan kebijakan bisa berjalan dengan baik dan sesuai dengan perencanaan dan target, dibutuhkan *monitoring* dan evaluasi. Monitoring merupakan proses mengawal setiap kegiatan untuk dapat berjalan sesuai dengan rancangan, dan evaluasi merupakan proses *check and recheck* terkait proses yang sedang dijalankan. Untuk memastikan monitoring dan evaluasi yang efektif dibutuhkan kemampuan dalam implementasi kualitas *agile process* yang baik. Dan sebaliknya, *agile process* yang menjadi landasan dalam monitoring dan evaluasi akan memastikan bahwa program dan kebijakan yang dijalankan sesuai dengan rancangan dan berjalan menuju pencapaian target yang sudah dicanangkan.

Untuk melihat kondisi kapabilitas *think again* yang terefleksikan sebagai kapabilitas monitoring dan evaluasi saat ini, maka dapat dilihat dari evaluasi SAKIP Kota Depok, indeks SPIP dan indeks maturitas APIP serta penilaian audit dari BPK (opini BPK). Hasil pengukuran evaluasi SAKIP dapat menunjukkan alur sistem akuntabilitas kinerja yang menyangkut proses perencanaan kinerja, kesepakatan kinerja, implementasi kinerja dan evaluasi kinerja yang kemudian menjadi masukan bagi perencanaan kinerja baru. Temuan penelitian

menunjukkan kondisi saat ini dalam hal akuntabilitas kinerja pemerintah Kota Depok secara dinamik dapat mempertahankan peringkat yang baik (B) untuk tahun 2019 – tahun 2020 dengan skor yang meningkat dari perolehan tahun 2019 yakni 67,02 naik menjadi 67,78 pada tahun 2020 (Kemenpan-RB RI,2021).

Hasil evaluasi akuntabilitas tersebut, sebagai hasil dari sistem akuntabilitas kinerja (SAKIP) Pemerintah Kota Depok yang telah memperlihatkan adanya keseimbangan proses bisnis dan serapan keuangan, mulai dari perencanaan kinerja ke kesepakatan kinerja, lalu ke implementasi kinerja, lanjut ke pelaporan kinerja, ke evaluasi kinerja yang hasilnya menjadi masukan ke perencanaan kinerja berikutnya. Hasil evaluasi dari SAKIP tersebut tertera dalam laporan evaluasi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dalam hal ini Pemerintah Kota Depok untuk tahun 2020 (Kemenpan-RB RI,2021). Hasil evaluasi tersebut juga menunjukkan tingkat pertanggungjawaban hasil dari penyerapan anggaran sebagai refleksi pemerintah yang berorientasi hasil, telah mencapai hasil baik (B) untuk kualitas pembangunan kinerja birokrasi dan penyelenggaraan pemerintah yang berorientasi hasil, dan dilakukan secara efektif dan efisien dalam penggunaan anggaran untuk capaian kerjanya. Evaluasi akuntabilitas kinerja tersebut berlaku secara umum pada semua unit Pemkot Depok, termasuk organisasi perangkat daerah yang terkait pengembangan sektor ekonomi kreatif.

Indeks sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) merupakan salah satu pengukuran kinerja aparatur negara. Indeks tersebut menjadi alat ukur implementasi kebijakan kinerja aparatur negara, yang tercantum pada Peraturan Presiden Nomor 60 Tahun 2008 tentang SPIP. Penilaian SPIP dilakukan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), gunanya untuk

menilai kematangan pelaksanaan pengendalian internal pemerintah secara terstruktur serta berkesinambungan. Pemkot Depok tahun 2018 menunjukkan hasil penilaian maturitas pelaksanaan SPIP berada pada level 3 (terdefinisi). Mengacu pada melalui Peraturan Kepala BPKP Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pedoman Penilaian dan Strategi Peningkatan Maturasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, maka hasil pada level 3 (terdefinisi) merupakan kondisi tingkatan organisasi dan lembaga Pemkot Depok telah membuktikan adanya praktik pengawasan internal dan terdokumentasi baik dalam segala cakupan program kerjanya, termasuk pengembangan ekonomi kreatif, tetapi di sisi lain evaluasi atas pengendalian internal yang dilaksanakan tanpa dokumentasi yang memadai sehingga ada beberapa kelemahan pengendalian yang berpengaruh cukup berarti untuk pencapaian tujuan organisasi Pemkot Depok.

Selanjutnya, untuk mengetahui dinamika perubahan proses bisnis sektor ekonomi kreatif maka diperlukan pengukuran kapabilitas monitoring dan evaluasi dari sisi reformasi birokrasi pada proses bisnis Pemkot Depok untuk sektor ekonomi kreatif, terutama terkait upaya birokrasi yang bersih, akuntabel, kapabel dan mampu melaksanakan pelayanan prima. Hal ini dapat diketahui dari hasil evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi pada Pemkot Depok tahun 2020. Hasil evaluasi tersebut menunjukkan bahwa indeks reformasi birokrasi pada Pemkot Depok di tahun 2020 sebesar 62,90 (berkategori "B").

Hasil capaian kategori B tersebut menunjukkan sudah adanya upaya reformasi birokrasi oleh Pemerintah Depok pada birokrasinya termasuk birokrasi layanan yang terkait sektor ekonomi kreatif. Walau masih ada catatan kritis dari capaian nilai indeks reformasi birokrasi tersebut, belum terlaksananya yakni upaya monitoring dan evaluasi pada rencana tindakan reformasi birokrasi secara

reguler untuk diketahui progress reformasi birokrasi pada tingkat perangkat daerah.

Selain itu, kapabilitas monitoring dan evaluasi juga sebagai kapabilitas berpikir ulang (*think again*) dapat dilihat dari kinerja layanan sektor ekonomi kreatif sebagai keluaran dari sistem kelembagaan Pemkot Depok. Hal tersebut untuk menjawab temuan kondisi saat ini dari evaluasi pada penerapan kebijakan-kebijakan dan sistem-sistem baru yang keluarannya berupa layanan lebih baik serta nyaman bagi para warga dan pelanggan dalam rangka *dynamic governance*. Kondisi saat tahun 2020 di Kota Depok, menunjukkan hasil kinerja layanan Pemkot Depok termasuk untuk sektor ekonomi kreatif sebesar 9,03 dari bobot maksimal 10 sehingga kinerja layanan tersebut menunjukkan hasil yang optimal.

Berikutnya, ditemukan pula kondisi saat ini (*existing*) kapabilitas *think again* dari sisi *able people* yang berkaitan kematangan aparat pengawas internal pemerintah menunjukkan level 3. Nilai level 3 sebagai nilai terintegrasi yang berarti Pemkot Depok mampu memberikan layanan kepastian (*assurance*) dan konsultasi - saran perbaikan (*advisory*) untuk manajemen risiko, tata kelola dan pengawasan kerja pemerintahan. Lebih lanjut, APIP Level 3 merupakan capaian yang mendasari kemampuan selaku konsultan profesional (*trusted advisor*), sekaligus mitra bisnis strategis (*strategic business partner*) untuk jajaran manajemen (BPKP,2018:4).

Berikutnya, hasil pengukuran kapabilitas monitoring dan evaluasi sebagai bentuk yang memperlihatkan kapabilitas *think again* dari sisi penggunaan anggaran untuk penyelenggaraan tugas dan fungsi Pemkot Depok yang mencakup pula pada pengembangan sektor ekonomi kreatif. Pada tahun 2018

dan tahun 2019, opini BPK RI terhadap penggunaan anggaran untuk tugas pembangunan dan pemerintahan di Kota Depok menunjukkan wajar tanpa pengecualian (WTP) (Pemkot Depok,2019:IV). Bahkan saat ini, opini BPK RI terhadap penggunaan anggaran belanja Pemkot Depok tahun 2020, hasilnya WTP, dan hal tersebut sudah dicapai Pemkot Depok selama 10 tahun terakhir berturut-turut (Antara,2021).

Hasil penelitian ini, juga menemukan bahwa walaupun kapabilitas monitoring dan evaluasi Pemerintahan Kota Depok sebagai kapabilitas berpikir ulang, terkait dengan evaluasi kebijakan dan kaji ulang kebijakan dalam kerangka *dynamic governance*, sudah dilakukan oleh Pemerintah Kota Depok. Kegiatan ini berupa rapat koordinasi dan *brainstorming* dengan konsultan eksternal yang diakomodasi oleh Bappeda Kota Depok yang diwarnai nilai budaya demokrasi deliberatif masyarakat *melting pot society* Kota Depok, tetapi belum diarahkan optimal untuk berimplikasi pada inovasi regulasi terkait kelembagaan dan pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif. Selain itu, ada catatan kritis dari laporan evaluasi akuntabilitas kinerja Pemkot Depok tahun 2020 tentang penanggungjawab program yang belum secara optimal untuk melakukan kegiatan evaluasi program untuk memastikan efisiensi dan efektifitas pencapaian kinerja (Kemenpan-RB,2021). Jika disandingkan dengan hasil penelitian Rahman (2004:279), hasil penelitian di Kota Depok mengafirmasi hasil penelitian Rahman tersebut, yakni ketiadaan inovasi regulasi tingkat daerah juga menjadi hal yang berimplikasi pada eksternalitas negatif untuk pembangunan ekonomi termasuk pengembangan usaha tingkat daerah. Untuk kasus di Indonesia, sudah nampak kemauan politik pemerintah untuk mengambil tindakan terkait penghapusan beberapa retribusi yang membuat terjadinya ekonomi biaya tinggi untuk

pengembangan usaha, di sisi lain upaya tersebut menuntut keterampilan dan pengalaman untuk memetakan pedoman kebijakan yang terperinci dan kokohnya jaringan publik-swasta yang efektif untuk menyampaikan ide-ide rasional kepada para pembuat kebijakan terkait (Rahman,2004:279).

Adanya perubahan strategi dari upaya kaji ulang strategi akibat kondisi Kota Depok selama pandemi covid-19 menunjukkan adanya proses kapabilitas monitoring dan evaluasi pemerintahan Kota Depok. Hal ini berkaitan pula dengan proses-proses kapabilitas perencanaan strategis Kota Depok. Dari temuan penelitian, maka perubahan tersebut dapat dipetakan dalam Tabel 6.3 sebagai berikut:

Tabel 6.3 Perubahan Strategi Sebelum Pandemi dan Masa Pandemi Covid-19

No.	Aspek Perubahan	Masa Sebelum Pandemi Covid-19	Masa Pandemi Covid-19
1.	Layanan program dan kegiatan pengembangan ekonomi kreatif	Tatap muka fisik	Sebagian layanan dialihkan menjadi layanan berbasis teknologi informasi termasuk untuk pelatihan ekonomi kreatif, tetapi beberapa tidak berjalan optimal sebab masih membutuhkan penyempurnaan akses pada sistem layanan digital
2.	Pasar ekonomi kreatif	Konvensional	Berbentuk digital (pasar <i>online</i>)
3.	Kebijakan keuangan dan pajak daerah	- Alokasi dana untuk pembangunan terukur sesuai perencanaan Kota Depok -Pajak daerah dipungut sesuai regulasi daerah	Dana program pembangunan ekonomi dialihkan untuk dana penanggulangan bencana pandemi covid-19 Ada pengurangan pajak daerah

Sumber: Hasil Penelitian (2021)

Dari hasil olah data dan pembahasan di atas, menunjukkan bahwa kapabilitas monitor dan evaluasi Pemerintahan Kota Depok, belum sepenuhnya optimal saat kaji ulang strategi, program-program dan informasi untuk merancang kebijakan terkait sektor ekonomi kreatif, karena tidak semua layanan publik sektor ekonomi kreatif menggunakan teknologi informasi. Jadi, temuan di atas

terlihat kapabilitas monitor dan evaluasi pemerintahan kota Depok belum dapat terbentuk dan tidak bekerja optimal disebabkan pola berpikir ulang dilakukan tidak sepenuhnya secara konsisten didukung teknologi informasi, budaya demokrasi deliberatif *melting pot society* Kota Depok, *bottom up processes* dan sinergitas jaringan publik – swasta yang kokoh.

6.4.1.3 Pembahasan Kapabilitas Sinergi Pemerintahan dalam Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif Kota Depok

Sinergi yang dibangun secara internal (antarelemen dalam institusi) maupun secara eksternal (dengan pihak di luar institusi) dijadikan indikator kemampuan manajerial dari pemimpin dan juga anggota dalam sebuah institusi. Untuk itu, kapasitas terkait *able people* dan *agile process* menjadi nilai yang penting dijadikan acuan. Dengan kepemilikan orang-orang yang cakap dan proses yang tangkas akan mendukung terjalannya sinergi yang positif dan kontributif secara internal dan eksternal. Sebaliknya, implementasi sinergi pun akan berdampak pada pembentukan kualitas institusi dan perorangan yang mewujudkan pada nilai dan budaya *able people* dan *agile process*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya kolaborasi yang dirintis dan dibangun untuk pengembangan daya saing ekonomi kreatif Kota Depok cenderung ditekankan antara Pemkot Depok dengan asosiasi, dan belum mengarah kuat pada kolaborasi internal antarsubsystem Pemkot Depok dan kolaborasi dengan daerah lain pun institusi eksternal lainnya. Kolaborasi yang dimaksud dalam hal ini, misalnya asosiasi pelaku usaha ekonomi kreatif wilayah lain dan ekspertis ekonomi kreatif dengan praktik-praktik terbaiknya, terlebih kota Depok merupakan wilayah kota penyangga dari megapolitan DKI Jakarta.

Sekarang ini, kondisi sinergi yang terbangun untuk lembaga internal perangkat daerah Pemkot Depok yang terkait sektor ekonomi kreatif secara internal masih terbatas pada perencanaan program, implementasi program dan belum secara komprehensif pada monitoring dan evaluasi. Seperti yang telah dipaparkan pada pembahasan kapabilitas perencanaan strategis dan kapabilitas monitoring – evaluasi, bahwa sinergi intra lembaga yang terkait program dan kegiatan peningkatan laju pertumbuhan ekonomi untuk pengembangan daya saing ekonomi kreatif Kota Depok, sudah dilakukan optimal pada tahapan perencanaan. Bahkan juga pada implementasi programnya yang melibatkan DUKM, Disdagin, DPMPTSP dan DKP3 di Kota Depok (Gambar 6.3) dan peningkatan infrastruktur kegiatan ekonomi yang melibatkan Disdagin, Disrumkin dan DPUPR (Gambar 6.3), tetapi cenderung belum optimal dalam sinergitas monitoring – evaluasi, sehingga hasil evaluasi atas kinerja para agen perubahan pada program kerja sebagai terkait, termasuk lingkup sektor ekonomi kreatif, belum optimal dilaksanakan (Kemenpan RB-RI,2021).

Kondisi saat ini, sinergi eksternal dengan lembaga lain untuk pengembangan daya saing ekonomi kreatif juga dilaksanakan pada tahap perencanaan tingkat Pemkot Depok yang melibatkan pula konsultan dengan pihak akademisi (FEB UI dan Universitas Gunadarma), DPRD Kota Depok, Muspida Kota Depok, asosiasi pelaku usaha ekonomi kreatif dan dikoordinasi Bappeda Kota Depok.

Di sisi lain, pelibatan asosiasi pelaku usaha ekonomi kreatif sudah ada untuk infrastruktur ekonomi termasuk untuk ekonomi kreatif, tetapi aspirasi asosiasi pelaku usaha ekonomi kreatif belum diarahkan untuk menjadi masukan regulasi khusus ekonomi kreatif oleh Pemkot Kota Depok dan DPRD Kota

Depok. Walau demikian, pelibatan asosiasi pelaku usaha ekonomi kreatif Kota Depok dalam rapat-rapat koordinasi pengembangan sektor ekonomi kreatif menunjukkan adanya warna demokrasi deliberatif sebagai wujud budaya masyarakat *melting pot society* Kota Depok.

Signifikansi sinergitas semua pemangku kepentingan juga ditemukan dalam penelitian Stipanović,*et.al* (2019:659) dimana semua pemangku kepentingan bersinergi dalam industri budaya dan ekonomi kreatif termasuk masyarakat yang berfungsi memastikan inovasi produk destinasi pariwisata perkotaan. Temuan Stipanović,*et.al* (2019:659) tersebut, juga mengkonfirmasi penciptaan bentuk-bentuk baru pariwisata budaya kawasan perkotaan sebagai wujud pembangunan kawasan perkotaan didukung oleh adanya kebijakan budaya dan basis sumber daya tersedia yang ada di kawasan perkotaan yang mengakomodasi industri budaya dan ekonomi kreatif dalam pembangunan daerah dan dalam penciptaan identitas kota. Jika disandingkan pada temuan penelitian ini, maka Kota Depok masih belum memiliki dasar regulasi khusus tentang pembangunan ekonomi kreatif dan sinergitas antarlembaga terkait pengembangan ekonomi kreatif Kota Depok, secara legal formal. Selain itu, sinergi antarlembaga penting untuk membentuk rantai nilai pembangunan (Stipanović,*et.al*,2019:658). Untuk Kota Depok, hasil temuan penelitian menunjukkan cenderung belum menunjukkan sinergi antarlembaga diarahkan untuk mengembangkan rantai nilai pembangunan ekonomi kreatif. Oleh sebab itu, membutuhkan dasar kebijakan atau regulasi yang jelas. Jika dibandingkan dengan hasil penelitian Stipanović,*et.al*. (2019:658) yang menemukan bahwa dalam pembangunan pariwisata yang terpadu dengan ekonomi kreatif, perlu ada kemauan politik dalam wujud kepaduan tindakan pemangku kepentingan dalam

rantai nilai dengan menekankan pada setiap mata rantai di rantai (kebijakan budaya, industri budaya dan kreatif, penduduk, dan pariwisata dan sektor perhotelan) dan kemampuannya untuk tampil sebagai bagian terintegrasi dari sistem kota dan dalam perkembangannya.

Pentingnya kolaborasi dengan sesama kota yang terhubung dan memetakan potensi berikut karakteristik sektor ekonomi kreatifnya menjadi salah satu strategi wilayah kota untuk pembangunan ekonomi kreatif yang berdaya saing dan berkelanjutan. Hal tersebut menjadi salah satu temuan penelitian yang dilakukan Beerli dan Magnússon (2019:268) terhadap dua kasus wilayah kota, Reykjavik di Islandia, dan Tel Aviv, Israel. Penelitian Beerli dan Magnússon (2019:268) juga menggali hubungan pemerintahan kota-kota besar dan potensi bentrokan antara persaingan pun kolaborasinya yang disebabkan adanya kesenjangan antara daerah dan nasional maupun kesenjangan profesionalisme, pengetahuan dan pengalaman antarpemangku kepentingan tingkat nasional.

Sistem administrasi Islandia memiliki dua tingkat, dan beberapa kegiatan kotamadya memiliki sistem administrasi dua tingkat yang dikoordinasikan melalui asosiasi regional (*landshlutasamtök*). Sejak 1990, dilakukan proses amalgamasi yang dipicu oleh desentralisasi fungsional negara tersebut, dimana keputusan kota untuk menggabungkan 206 kota menjadi 74 kota bersifat keputusan atas dasar *bottom-up*. Kota Reykjavík menjadi kota pemimpin untuk wilayah Ibu Kota sekitarnya, yakni Garðabær, Hafnarfjörður, Kjósarhreppur, Kópavogur, Mosfellsbær, dan Seltjarnarnes. Kebijakan tersebut berimplikasi pada peningkatan pengeluaran sementara kotamadya dan regional dalam beberapa dekade terakhir, dengan sisa penyerapan pengeluaran publik sekitar sepertiga dari semua pengeluaran publik di Islandia. Praktik baik otoritas daerah Islandia

tersebut telah membawa kemanfaatan otonomi fiskal yang besar pada Islandia (Beeri dan Magnússon,2019:271).

Adapun pemerintahan daerah di Israel bercirikan sentralisme yang berdasarkan legislasi mandatori dan dominasi pemerintah yang dibayangi tantangan keamanan yang sedang berlangsung. Israel punya sistem administrasi dua tingkat. Kebijakan publik Israel pada sektor ekonomi, mencerminkan pendekatan neo-liberal dengan mereformasi keuangan daerah secara komprehensif. Reformasi keuangan daerah di Isreal dilakukan melalui peningkatan persaingan, meminimalkan keterlibatan pemerintah dalam ekonomi daerah, mengurangi pengeluaran pemerintah, dan mempromosikan ekonomi pasar bebas. Konsekwensi dari kebijakan tersebut, membuat pemerintah daerah di Israel berupaya meningkatkan tanggung jawab dan berkolaborasi dengan otoritas daerah lain dan sektor swasta, lebih besar (Beeri dan Magnússon,2019:271).

Kolaborasi kota Reykjavík di Islandia dan kota Tel Aviv di Israel dengan kota-kota terkemuka lainnya di dunia, ditujukan khususnya untuk penguatan peran kota menghadapi persaingan antar kota global, situasi ekonomi baru dan jembatan menuju tren, komunitas, dan nilai global. Situasi ekonomi baru yang dinamik berupa pintu masuk untuk pariwisata dan investasi.

Praktik koordinasi antar komunal dapat melibatkan baik formal kerja sama atau proses kolaborasi yang relatif informal dan fleksibel (Beeri dan Magnússon,2019:279). Dalam kasus kota Reykjavík, kolaborasi yang dilakukan berbentuk kerjasama antarkota yang terstruktur secara formal. Institusi kerjasama formal tersebut dikenal sebagai Asosiasi Kota-kota di wilayah Ibu Kota (*Samtök Sveitarfélaga Á Höfuðborgarsvæðinu* atau SSH), yang merupakan

institusi pemersatu dengan tugas koordinasi yang khas yang melayani kerjasama antarkota dengan prinsip skala ekonomi, dan menyatukan otoritas daerah antarkota yang berbagi kepentingan dalam mencegah terjadinya krisis keuangan. Melalui SSH, kotamadya di wilayah ibukota di Islandia bersama-sama menjalankan tiga perusahaan yang menangani pengelolaan limbah (Sorpa), transportasi umum (Strætó bs.), dan pemadam kebakaran area ibu kota. Di sisi lain SSH telah berkontribusi mengelola persaingan bisnis dan layanan masyarakat antarkota (Beerli dan Magnússon,2019:277).

Adapun praktik kolaborasi pemerintahan kota-kota sekitar wilayah Tel Aviv lebih bersifat semi formal, usulan dari bawah ke atas, dikenal sebagai Forum 15. Forum 15 sebagai perwakilan semi formal kota, dideklarasikan mandiri, relasi berdasarkan hubungan dekat antara Tel Aviv dengan kota-kota di sekitarnya dan sebagian besar dikelola oleh satu orang. Forum 15 tidak terlibat dalam kebijakan apapun yang menghalangi kepentingan Tel Aviv, tetapi suaranya secara politis akan mempengaruhi keputusan walikota di kota-kota sekitar Tel Aviv. Jadi, strategi untuk memadamkan konflik pusat-daerah, kedua kota tersebut menunjukkan pemerintah pusat masing-masing dan kota besar cenderung mengembangkan dan memelihara hubungan tidak langsung. kedua kota tersebut merupakan bagian dari platform regional, yaitu SSH di Islandia dan Forum 15 di Israel. Hubungan konflik fungsional dalam kasus kedua ibukota negara dengan kota-kota di sekitarnya juga dengan pemerintah pusat digunakan untuk memperkuat hubungan antarkota-kota besar. Hal tersebut muncul sebagai aspirasi dari bawah dari bawah ke atas (*bottom up*) pada kota-kota terkait untuk menjaga kewenangan daerah dalam menghadapi tantangan daerah dan

mencegah konflik kepentingan bersama lebih lanjut bagi semua pihak terkait (Beerli dan Magnússon,2019:279-280).

Jika dicermati, praktik terbaik dari pemerintahan kota Reykjavík di Islandia, memiliki pilihan kolaborasi manajerial untuk kolaborasi pemerintahan kota Reykjavík dengan kota-kota lainnya. Karakteristik kolaborasi pemerintahan kota Reykjavík dengan kota-kota sekitarnya menggunakan berbasis pasar dan prinsip pilihan publik untuk mengatur urusan timbal balik kota Reykjavík dengan kota-kota sekitarnya. Tujuan kebijakan pemerintahan kota Reykjavík dengan kota-kota sekitarnya adalah efisiensi, gaya kebijakannya pragmatis, dan konsensus pertukaran politik di antara para profesional melalui mekanisme manajerial seperti kontrak. Oleh sebab itu, kolaborasi kota Reykjavík dengan kota-kota sekitarnya cenderung bersifat manajerial.

Sebaliknya, praktik terbaik dari kolaborasi pemerintahan kota kota Tel Aviv dengan kota-kota sekitarnya, ditandai dengan adanya Forum 15, yang terbentuk secara semi formal untuk memudahkan koordinasi dan kolaborasi. Forum 15 untuk kolaborasi antar pemerintahan kota Tel Aviv dengan kota-kota sekitarnya cenderung model pro-pertumbuhan. Karakteristik model pro pertumbuhan tersebut ditujukan untuk mempromosikan kolaborasi jaringan pertumbuhan perkotaan yang menekankan kemitraan publik-swasta yang erat antara Pemerintah Kota dan elit bisnis pusat kota Tel Aviv, serta kolaborasi antara Tel Aviv dan kota lainnya untuk pertumbuhan ekonomi mendukung akomodasi antara kekuatan negara, kekuatan kota, dan kekuatan pasar.

Jika disandingkan dengan penelitian ini, maka ada beberapa poin praktik terbaik kolaborasi pemerintahan kota Reykjavík di Islandia dan Tel Aviv di Israel, yang belum terlihat secara menonjol di pemerintahan Kota Depok untuk

pembangunan sektor ekonomi kreatif. Beberapa praktik terbaik kolaborasi pemerintahan kota Reykjavík di Islandia dan Tel Aviv di Israel, khususnya, pertama, berupa adanya aspirasi *bottom up* untuk melembagakan kolaborasi pemerintahan, secara legal formal maupun semi formal. Temuan penelitian pemerintahan Kota Depok untuk sektor ekonomi kreatif justru menunjukkan dominannya program dan kebijakan pemerintah (*top down policy*) untuk pembangunan sektor ekonomi kreatif termasuk untuk sinergi antarlembaga dalam upaya pengembangan daya saingnya, dibandingkan *bottom up*. Kondisi saat ini, ditemukan sudah nampak pelibatan asosiasi pelaku usaha ekonomi kreatif proses perencanaan tingkat kota tetapi ruang aspirasi saat monitoring – evaluasi program pengembangan sektor ekonomi kreatif cenderung belum nampak dan belum diarahkan sebagai masukan untuk membentuk kapabilitas dinamik pemerintahan yang kapabel. Masukan tersebut nantinya dapat berimplikasi pada kapabilitas dinamik pemerintahan untuk melakukan perubahan melalui *adaptive policy* sektor ekonomi kreatif Kota Depok.

Kedua, kolaborasi pemerintahan dilakukan dengan kelompok kepentingan sektor ekonomi kreatif lainnya dan pemerintahan kota lainnya untuk peningkatan pertumbuhan ekonomi dan mengakomodasi kekuatan pasar. Untuk kasus di Kota Depok, kolaborasi antarlembaga internal untuk sektor ekonomi kreatif masih terbatas pada kegiatan-kegiatan pemasaran dan pariwisata, yang dilekatkan pada kegiatan bidang UMKM, perdagangan dan industri dan pariwisata, sesuai tupoksi dinas-dinas terkait. Di sisi lain, hal positif ditemukan pada kolaborasi pemerintahan kota Depok, berupa kolaborasi perencanaan pemerintah daerah yang dikoordinasikan oleh Bappeda Kota Depok dengan bantuan konsultan dari mitra perguruan tinggi. Hal ini menunjukkan eksistensi

dan proses kapabilitas sinergi antarlembaga yang mencerminkan kapabilitas berpikir lintas (*think across*) yang beririsan dengan kapabilitas perencanaan strategis sebagai pencerminan dari kapabilitas berpikir ke depan (*think ahead*), dalam konteks kapabilitas dinamik pemerintahan yang dikemukakan Neo dan Chen (2007).

Jika disandingkan poin ke dua praktik terbaik kolaborasi pemerintahan kota Reykjavík di Islandia dan Tel Aviv di Israel dengan hasil penelitian di kota Depok, poin ke dua belum terbentuk secara optimal. Hal tersebut merujuk pada temuan penelitian dimana kapabilitas sinergi antarlembaga pemerintahan kota Depok untuk sektor ekonomi kreatif belum terbangun kokoh untuk peningkatan daya saing, terlebih belum optimalnya upaya kolaborasi kelembagaan untuk sinergi dengan lembaga-lembaga sektor ekonomi kreatif lainnya pada tingkat daerah, nasional dan internasional.

Berikutnya, hasil penelitian Kota Depok menemukan kapabilitas sinergi antarlembaga pada hakikatnya merefleksikan ruh kolaborasi untuk pembangunan (*collaborative governance*). Selain itu, ditemukan pula nilai demokrasi deliberatif dalam kolaborasi program-program kerja pengembangan ekonomi kreatif antara perangkat daerah Pemkot Depok dengan asosiasi pelaku ekonomi kreatif dan UKM Kota Depok yang menaungi pula UMKM ekonomi kreatif Kota Depok. Ditemukan pula kerangka potensial jejaring kolaborasi antar pemangku kepentingan yang terlibat dalam perumusan kebijakan dan penatakelolaan sektor ekonomi kreatif Kota Depok yang disertai dengan proses berbagi pengetahuan antara DPRD – Pemerintah Kota Depok – masyarakat asosiasi pelaku usaha ekonomi kreatif – akademisi. Sayangnya, kolaborasi pada pemerintahan Kota Depok bersifat terbatas pada konsultatif di proses perencanaan dan masih

terlihat pola patron klien antara pelaku usaha sektor ekonomi kreatif Kota Depok dengan pemerintah Kota Depok pada pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif. Padahal, menurut Smyth (2004:55) dari sisi *collaborative governance*, bahwa layanan yang akan berkembang efektif ketika ada pelibatan masyarakat dan dilakukan secara profesional untuk melaksanakan layanan pembangunan publik itu sendiri. Selain itu, masyarakat pengguna jasa layanan memiliki hak untuk negosiasi suara secara leluasa dan terlibat secara adil dan rasional dalam pembuatan keputusan layanan publik, khususnya yang nanti bermuara pada *adaptive policy*, menunjukkan pelibatan asosiasi pelaku usaha ekonomi kreatif cenderung belum nampak dan belum diakomodasi. Untuk itu, diperlukan *public hearing* secara terbuka dalam pembahasan rancangan kebijakan di sebagai bentuk sinergi antara semua komponen pemangku kepentingan yang terlibat dalam pembangunan sektor ekonomi kreatif kota Depok. Hal ini yang cenderung belum nampak dalam pemerintahan Kota Depok terkait pembangunan sektor ekonomi kreatif.

Selain itu, peran media massa yang digunakan untuk mendukung pembangunan sektor ekonomi kreatif belum dilibatkan secara konstruktif, pada hal pemasaran, sosialisasi program pengembangan daya saing ekonomi kreatif dan diseminasi kerja sama peningkatan daya saing ekonomi kreatif. Pemberian ruang *public hearing* secara terbuka kepada para pemangku kepentingan yang didukung media massa akan memungkinkan pengembangan jaringan pemerintahan daerah jenis baru yang menghubungkan pemerintah, swasta dan lembaga kepentingan lain yang terkait, sehingga membentuk kelembagaan yang kokoh dalam menyerap aspirasi daerah dan menjalankan otonomi secara efektif dan akuntabel. Jadi, dari paparan dan pembahasan di atas, terlihat bahwa

kolaborasi yang terbangun dari lima komponen (pentahelix) pemangku kepentingan pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif yakni Pemkot Depok – pelaku usaha beserta asosiasi pemangku usaha ekonomi kreatif – DPRD Kota Depok – akademisi – mediamassa, belum mencapai kesetaraan peran dan kontribusi, artinya menunjukkan belum optimalnya konstruksi hubungan kolaborasi helix antar pemangku kepentingan.

Di sisi lain, jika disandingkan dengan penelitian Kim *et.al* (2015), terkait dasar-dasar mikro kapabilitas dinamik khususnya kapabilitas relasional untuk inovasi layanan, maka kapabilitas relasional, pada penelitian ini tercakup dalam kapabilitas sinergi antarlembaga yang digunakan untuk pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif. Temuan Kim *et.al* (2015) ikut menguatkan hasil penelitian Kota Depok ini dan menyumbang pemikiran tentang perlunya inovasi layanan pemerintahan Kota Depok yang dapat meningkatkan daya saing sektor ekonomi kreatif Kota Depok. Dari temuan di atas, nampak kapabilitas dinamik sinergi antarlembaga sebagai kapabilitas berpikir lintas tatakelola pemerintahan dinamik tidak dapat berperan optimal disebabkan belum dilakukannya kolaborasi antarlembaga secara intensif juga setara. Selain itu, dalam kolaborasi antarpemangku kepentingan untuk pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif, nampak belum nampak dukungan inovasi, belum ada pemanfaatan *platform digital* secara komprehensif serta belum mengemukanya praktik budaya demokrasi deliberatif *melting pot society* yang dielaborasi pada upaya kolaborasi tersebut.

Dari pembahasan ketiga jenis kapabilitas dinamik pemerintahan tersebut, menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis Kota Depok tidak kapabel saat ini, mengingat belum adanya dukungan teknologi informasi secara komprehensif dan

praktek budaya kerja demokrasi deliberatif khususnya pada kapabilitas monitoring-evaluasi dan kapabilitas sinergi antarlembaga. Oleh sebab itu, kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok untuk pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif, tidak hanya dapat dilihat dari hasil atau *outcome* saja, tetapi dari proses yang berjalan. Hal ini juga ditegaskan oleh Kareem dan Alameer (2019:413) bahwa keluaran dari kapabilitas dinamis, bukan satu-satunya indikator kapabel atau tidak kapabelnya kapabilitas, melainkan juga diukur dan dianalisis dari proses-proses tertentu yang berjalan dan terjadi dalam kapabilitas dinamik, sesuai dengan karakteristik kapabilitas dinamis dalam mencapai efektivitas organisasi. Hal ini selaras dengan teori kapabilitas dinamik yang dikemukakan Teece et al. (1997) dan Neo & Chen (2007).

Jadi, jika dianalisis maka dari pembahasan temuan-temuan di atas yang terkait dengan tiga bentuk kapabilitas dinamik pemerintahan, yakni kapabilitas perencanaan strategis, kapabilitas monitoring dan evaluasi serta kapabilitas sinergi antarlembaga, dapat disimpulkan dan dinyatakan sebagai proposisi minor ke satu bahwa pemanfaatan teknologi informasi dan akulturasi budaya lokal demokrasi deliberatif dalam pemerintahan Kota Depok berkontribusi positif terhadap kapabelnya kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok, yang melingkupi kapabilitas dinamik perencanaan strategis (*thinking ahead*), kapabilitas dinamik monitor – evaluasi (*thinking again*), serta kapabilitas dinamik sinergi antarlembaga (*thinking across*) dalam mengembangkan daya saing sektor ekonomi kreatif.

6.4.2 Pembahasan Temuan Pengelolaan Sumber Daya *Able People* dan *Agile Processes* Pemerintahan Kota Depok untuk Pengembangan Daya Saing Kota Depok

Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya *able people* dan *agile processes* sebagai bagian pendukung yang penting dari kapabilitas dinamik, dimana keduanya baik *able people* dan *agile processes* memiliki kaitan yang erat, hal ini mengafirmasi temuan penelitian kerangka kerja pemerintahan dinamik Neo dan Chen (2007:13). *Able people* dalam temuan penelitian Kota Depok ini masuk sebagai sumber daya yang berwujud yang jika disandingkan dengan temuan Kim *et.al* (2015:538) masuk sebagai sumber daya berbasis properti yang sistemik. Adapun *agile processes* pemerintahan Kota Depok masuk sebagai sumber daya berbasis properti sekaligus berbasis pengetahuan, sebab dalam sumber daya berbasis properti, *agile processes* dalam pemerintahan Kota Depok masuk sebagai bagian dari sumber daya yang bersifat diskrit yakni cetak biru yang berbentuk strategi, prosedur-prosedur di dalam sistem organisasi, juga bersifat sistemik berbentuk infrastruktur fisik teknologi informasi. Selain itu *agile processes* juga masuk sebagai sumber daya *business processes* berbasis pengetahuan dari sisi organisasi yang menyangkut kompetensi manajerial. Berikut rincian masing-masing temuan penelitian di kota Depok.

Kondisi *agile processes* pemerintahan Kota Depok untuk pengembangan sektor ekonomi kreatif nampak pada perubahan sebelum pandemi covid.19 dan saat terjadinya pandemi covid.19 sekarang ini. Perubahan tersebut terlihat pada proses bisnis, struktur dan inovasi pelayanan. Berikut rangkuman perubahan

yang terjadi dalam *agile processes* (Tabel 6.4 Perubahan *Agile Processes* Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif)

Tabel.6.4 Perubahan *Agile Processes* Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif Kota Depok Pra dan Masa Pandemi Covid.19

No.	Lingkup perubahan Agile Processes	Sebelum Pandemi Covid.19	Setelah Pandemi Covid.19
1	Proses Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> - Prosedur kerja untuk pekerjaan rutin dilaksanakan sesuai ketentuan - Rapat koordinasi dilakukan tatap muka - Sistem perencanaan dan monitoring – evaluasi didukung teknologi informasi - Implementasi kegiatan dan program mengacu pada sasaran strategis, ditekankan pada tiga level kegiatan, yakni kelurahan, kecamatan dan tingkat Kota. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prosedur kerja diganti menjadi prosedur kerja (penyesuaian) adaptif pandemi covid.19, jam kerja berubah, pembagian proposional jumlah petugas layanan yang terbagi bekerja dari rumah (BDR) 75% dan bekerja di kantor (BDK) 25% untuk layanan publik - Rapat koordinasi dilakukan secara daring - Jam kerja diadaptasi sesuai pemberlakuan PPKM - Beberapa rencana kegiatan dan program ditunda diarahkan untuk penanganan covid.19 - Pelibatan UMKM dan sektor kreatif untuk mendukung penanggulangan pandemic covid.19, yakni produksi masker, penyediaan bantuan makanan sembako, aplikasi kesehatan lingkungan siaga covid.19, dan lainnya
2	Struktur	lini dan staf sesuai ketentuan	lini dan staf didukung jaringan matriks lintas bidang untuk sinergi penanggulangan covid.19, dengan komunikasi berbasis teknologi informasi
3	Inovasi Layanan	Operasionalisasi layanan fisik didukung layanan <i>online</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Dominan layanan <i>online</i> (website depok.go.id dan Depok <i>Single Window</i>) berbasis teknologi informasi - inovasi pemasaran sektor ekonomi kreatif dan kebutuhan harian <i>online</i> (masyarakat diarahkan Disdagin Kota Depok untuk belanja <i>online</i> ke pasar rakyat tradisional, lihat Gambar 6.9 Laman Belanja Online Pasar Rakyat Tradisional Kota Depok)

Sumber: Hasil Olah Data (2021)

Dari paparan temuan dan bahasan di atas, memperlihatkan *bahwa agile processes* pemerintahan Kota Depok saat ini memperlihatkan adanya perubahan yang signifikan pada: (a) proses bisnisnya yang beradaptasi dengan kondisi

pandemi covid.19 terkait prosedur kerja, (b) pada struktur kelembagaan yang beradaptasi dengan penanggulangan pandemic covid.19 dimana beberapa perangkat daerah yang terkait dengan sektor ekonomi kreatif didayagunakan masuk ke dalam tim pemulihan ekonomi Kota Depok, sehingga struktur kelembagaan bergerak fleksibel ke arah struktur matriks fungsional, antara lain koordinasi layanan sektor ekonomi kreatif secara *online*. Berikutnya untuk perangkat daerah yang terkait sektor ekonomi kreatif, yakni DKUM yang didalamnya juga pembinaan UKM sektor ekonomi kreatif, fokus pada pemasaran UMKM dan Disdagin, fokus pada skala pasar tradisional, dengan pemanfaatan teknologi informasi melakukan inovasi layanan pasar rakyat tradisional *online*.

6.4.2.1 Pembahasan Pengelolaan Sumber Daya *Able People* Pemerintahan

Kota Depok untuk Pengembangan Daya Saing Kota Depok

Unsur *able people* sebagai unsur yang menjadi pendorong daya ungkit terbentuknya kapabilitas dinamik. Dalam setiap kegiatan pengambilan keputusan organisasi (sebagai inti kepemimpinan organisasi) dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial selalu berkaitan dengan aspek sumber daya manusia. Fungsi-fungsi manajerial tersebut dapat terlaksana manakala organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten pada bidang pekerjaannya masing-masing untuk dapat melaksanakan tugas pekerjaannya dengan efektif dan efisien. Hal ini juga dinyatakan dalam jurnal OECD (2015), bahwa salah satu ekosistem dalam inovasi daerah adalah bidang manajemen sumber daya manusia. Ekosistem manajemen sumber daya manusia tersebut menekankan pentingnya penatakelolaan unsur orang-orang (*people*), pengetahuan (*knowledge*), selain lembaga (*institution*), regulasi (*regulation*) dan anggaran (*budgets*). Dalam aspek *people* ditekankan pada investasi sumber daya manusia (*human capital*) yang

berperan sebagai katalis inovasi, begitu pula dalam konsep *able people*. Hal tersebut tentunya berkontribusi pada aspek intitusi, dimana dalam hal ini menyangkut peran dan fungsi institusi dalam mendorong kerjasama atau kolaborasi subsistem-subsistem organisasi perangkat daerah dan atau lembaga lain.

Pada Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014, pada pasal 69 ditetapkan beberapa kompetensi yang menjadi bagian dari kapabilitas aparatur sipil negara termasuk aparatur sipil Pemerintah Daerah. Beberapa kompetensi tersebut pada pasal 69 ayat 3 UU No. 5 Tahun 2014 dinyatakan sebagai kompetensi teknik, manajerial, dan sosial kultural. Bahkan dalam pengembangan karier aparatur sipil Pemerintah Daerah, selain berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kerja dan kebutuhan instansi daerah, juga mempertimbangkan integritas dan moralitas. Hal ini menjadi unsur unik (*uniqueness*) dari kapabilitas aparatur sipil Pemerintah Daerah jika dipersandingkan dengan kapabilitas dinamik Pemerintah Republik Singapura. Adapun aparatur sipil Pemerintah Daerah yang terkait dengan pengembangan daya saing industri ekonomi kreatif Kota Depok, adalah aparat-aparat pada organisasi perangkat Kota Depok, khususnya Disdagin Kota Depok, DKUM Kota Depok, Bappeda Kota Depok (dalam koordinasi perencanaan pembangunan Kota Depok) dan dinas lain yang terkait.

Adanya masalah laten unsur *able people* dalam birokrasi pemerintah daerah atau pemerintah subnasional, juga ditemukan dalam hasil penelitian Salomo (2006). Penelitian Salomo (2006:224) memaparkan secara empirik bahwa pembangunan daerah masih dibayangi oleh patologi birokrasi dan cenderung masih kurang kompetennya sumber daya manusia aparatur sehingga

membutuhkan konteks strategi yang tepat dan kapabilitas pemerintahan daerah yang *reform-minded*. Pemerintah daerah, diartikan sebagai unsur penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom, seperti yang tercantum dalam Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah pasal 1 ayat 3. Adapun Pemerintah Daerah Kota Depok terdiri dari Walikota dan semua jajaran yang berada di bawah kepemimpinannya selaku birokrat daerah (*local bureaucrats*) serta anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah berikut Dewan Perwakilan Daerah Kota Depok selaku dewan daerah (*local council*).

Hasil penelitian menunjukkan analisis pemetaan terhadap *able people* dalam pemerintahan Kota Depok untuk sektor ekonomi kreatif masih menunjukkan hasil kualitas pembentukan dan pengelolaan *able people* yang cenderung cukup optimal. Hal ini dapat dilihat dari hasil indeks APIP dari Kemenpan-RB RI tahun 2021 dimana ASN profesional Pemkot Depok memperoleh nilai sedang (79,0). Walau demikian masih ditemukan masalah belum optimalnya ketersediaan jumlah ASN fungsional pada sektor ekonomi kreatif, sehingga masih ada kebutuhan pembentukan dan pengelolaan *able people* sektor ekonomi kreatif secara memadai.

Walaupun demikian, dari segi kuantitas terdapat keterbatasan jumlah penyuluh sektor ekonomi kreatif. Temuan penelitian menunjukkan kondisi *able people* sektor ekonomi kreatif dan industri di Disdagin Kota Depok, dimana dalam kurun waktu 8 tahun (tahun 2012 – tahun 2020) sejak munculnya wacana pembangunan ekonomi kreatif di Kota Depok, untuk menangani 351 daftar usaha termasuk usaha sektor ekonomi kreatif, hanya ada 2 (dua) orang, yang terdiri dari penyuluh pertama dan penyuluh pelaksana dari 7 fungsional yang ada di

Disdagin Kota Depok, dimana 5 fungsional lainnya adalah fungsional bidang meteorologi. Jumlah sumber daya manusia Disdagin Kota Depok sebanyak 206 orang (LAKIP Disdagin Kota Depok Tahun 2020,2021:26). Dari 2 penyuluh bidang industri dan perdagangan tersebut, ditemukan masih belum ada aparat (Disdagin Kota Depok, DKUM Kota Depok dan aparat Pemkot Depok dari organisasi perangkat daerah lainnya) yang masuk kategori penyuluh ahli. Begitu pula dari sisi pelaku dan asosiasi usaha ekonomi kreatif belum nampak strategi pembentukan *able people* secara berkelanjutan, sebab tersedianya *able people* dari sisi pelaku usaha dan asosiasi masih tergantung pada mental wirausaha masing-masing pelaku usaha dan keputusan asosiasi pelaku usaha ekonomi kreatif, selain kebijakan Pemkot Depok.

Keberhasilan pembentukan *able people* dari sisi pelaku usaha dan asosiasi pelaku usaha ekonomi kreatif Kota Depok untuk peningkatan daya saing di era pandemi covid-19, muncul khususnya dari subsektor aplikasi teknologi informasi, diantara *flip*, *i-Grow* serta beberapa *developer game*. Kemudian dari subsektor *fashion* dan kuliner yang telah terbukti menyumbang pendapatan asli daerah Kota Depok melalui usaha-usaha ekonomi kreatif sesuai bidang usahanya. Dari sisi kualitas, pihak Pemkot Depok sudah melakukan serangkaian pembentukan *able people* bagi UMKM yang didalamnya ada usaha subsektor ekonomi kreatif, selain untuk pelaku usaha ekonomi kreatif dan asosiasi ekonomi kreatif melalui berbagai pelatihan. Walau demikian, saat ini pihak pelaku usaha ekonomi kreatif, dan asosiasi usaha ekonomi kreatif menyatakan masih ada kebutuhan *able people* yang berkelanjutan, khususnya kompetensi peningkatan skala usaha (*scale up*), kualitas dan akses pemasaran dari pemerintah melalui pelatihan yang bersifat kurasi untuk ekonomi kreatif dan asosiasi terkait. Di sisi

lain, dari hasil temuan, DPRD Kota Depok sebagai bagian dari pemerintahan Kota Depok, masih membahas pembangunan ekonomi Kota Depok secara keseluruhan, sehingga kebijakan ketersediaan *able people* untuk sektor ekonomi kreatif masih menunggu rancangan Pemkot Depok dan masih menanti rumusan regulasi dan strategi ekonomi kreatif, Pemkot Depok. Hal ini mengingat sejak awal DPRD Kota Depok sudah menginisiasi perlunya sektor ekonomi kreatif dikelola atas dasar sumbangannya pada pendapatan asli daerah Kota Depok.

Temuan penelitian menunjukkan elemen *able people* dalam pemerintahan Kota Depok yang tupoksinya berkaitan dengan sektor ekonomi kreatif masih belum terintegrasi dalam perencanaan pembentukan *able people* dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia, mengingat hal tersebut masih tersebar di beberapa organisasi perangkat daerah dan saat ini di Kota Depok sedang proses alih jabatan fungsional sesuai kebijakan Kemenpan RB RI. Kondisi tersebut menggambarkan pengembangan sumber daya *able people* sedang mengarah pembentukan kapabilitas dinamik, walau belum sepenuhnya terlaksana secara optimal. Salah satu kondisi yang perlu dipenuhi untuk pembentukan dan pengelolaan *able people* adalah adanya peran yang jelas dan penting dalam proses-proses dan jalur tatanan yang memungkinkan perubahan transformasional sebagai bagian dari dimensi proses (Neo dan Chen,2007:82).

Di sisi lain, saat ini, untuk peningkatan *able people* melalui peningkatan profesional jabatan fungsional pegawai Kota Depok untuk layanan publik secara umum, telah ada upaya BKPSDM Pemerintah Kota Depok. Beberapa contoh bentuk upayanya, antara lain: (a) penyelenggaraan program pembinaan jabatan fungsional serta penguatan kompetensi untuk aparat sipil negara pada institusi Pemerintah Kota Depok pada September 2021 dan Oktober 2021, dan (b) telah

meluncurkan layanan sistem administrasi kepegawaian dan kompetensi aparatur kekinian (SIAP KOMPAK) sejak Oktober 2020 dan berbagai pembinaan jabatan fungsional sebagai langkah-langkah reformasi birokrasi (diunduh dan disarikan kembali dari “Pembinaan Jabatan Fungsional Aparatur Sipil Negara Tahun 2021” pada <https://bkpsdm.depok.go.id/?p=12225> dan BKPSDM meluncurkan Program SIAP KOMPAK pada <https://bkpsdm.depok.go.id/?p=11524>).

Keberadaan *able people* sebagai aset yang berwujud (*tangible asset*) sebagai investasi atau modal pembentukan kapabilitas dinamik. Neo dan Chen (2007:81-82) menyatakan aset yang berwujud sebagai bagian yang diperlukan dalam penyebaran kapabilitas organisasi, tetapi hampir tidak dinamis. Oleh sebab itu, perlu strategi yang bernas dan hati-hati mengingat konsekwensi jika sekali waktu aset dari modal berjangka panjang tersebut disebarkan atau dibeli, maka dapat menjadi aset warisan, yang dapat berfungsi memampukan ataupun sebaliknya menghalangi perubahan (Neo dan Chen,2007:81-82).

Data temuan penelitian di atas, menunjukkan akar masalah dari belum terbangun dan terbentuknya *able people* adalah belum ajegnya regulasi yang dapat mengakomodasi kebutuhan pembangunan sektor ekonomi kreatif termasuk pengembangan daya saingnya. Terkait dengan kondisi tersebut, juga menunjukkan belum masuknya pembentukan *able people* pada perencanaan strategis sektor ekonomi kreatif pemerintahan Kota Depok secara komprehensif dan berkelanjutan, mengingat hasil temuan penelitian menunjukkan kegiatan sementara yang telah dijalankan Pemkot Depok adalah pelatihan fungsional pada semua bidang tetapi belum secara signifikan pada sektor ekonomi kreatif bagi aparat Pemkot Depok. Di satu sisi, peran aktif elemen pemangku kepentingan lainnya, yakni Asosiasi pelaku UKM dan asosiasi kreatif Kota Depok

yang beberapa usahanya juga masuk dalam lingkup sektor ekonomi kreatif memiliki kesadaran untuk berpartisipasi aktif dalam pengembangan kapabilitas diri dan organisasi melalui pengadaan pelatihan yang berkontribusi untuk keberlanjutan usaha dan daya saing usahanya (merujuk pada hasil wawancara AUKM 16 Januari 2020).

Dari data wawancara terhadap narasumber aparatur (ASN) Pemkot Depok diketahui bahwa upaya peningkatan SDM di kalangan instansi pemerintahan kota Depok dilakukan di antaranya melalui pelatihan yang bersifat manajerial dan juga berbasis kompetensi. Aparatur diharapkan memiliki keahlian yang unggul berdasarkan kompetensinya masing-masing. Melalui manajemen kepegawaian berbasis kompetensi, maka peningkatan penghasilan dan kesejahteraan aparatur adalah hal yang menjadi faktor penyertaannya. Hal ini berarti, jika aparatur berkompeten perlu dihargai dengan kesejahteraan dan penghasilan yang memadai. Peningkatan penghasilan dan kesejahteraan aparatur tersebut didasarkan pada analisis jabatan, standar kinerja dan hasil kerja, serta standar kompetensi melalui penerapan sistem *reward and punishment*. Dengan demikian, akan tercipta iklim kompetisi aparatur untuk berlomba-lomba menunjukkan kinerja yang terbaik dan optimal bagi organisasi. Basis kompetensi (*competence based*) sebagai strategi mewujudkan keberhasilan pengelolaan aparatur tersebut ditunjang dengan peningkatan profesionalisme dan disiplin sumber daya manusia para aparatur sebagai salah satu unsur birokrasi, sehingga dalam menjalankan tugas dan fungsinya aparatur, baik pimpinan maupun anggota, dapat memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dan lebih meningkatkan produktivitas kerjanya.

Dari data LAKIP Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Depok Tahun 2018 dan Revisi Renstra Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Depok 2016 – tahun 2021, secara umum tantangan Pemerintahan Daerah Kota Depok untuk mengembangkan daya saing sektor ekonomi kreatif Kota Depok, ada pada kapabilitas pemerintahan dinamik. Kapabilitas pemerintahan dinamik terdiri dari 2 (dua) komponen utama yakni berbagai sumber daya (sumber daya manusia, material atau sarana serta prasarana, kompetensi) dan strategi (Teece,2018:365). Kapabilitas sumber daya manusia Pemerintah Kota Depok, sebagai birokrat, dan /atau Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) berkaitan dengan fungsi layanan publik. Hal ini merujuk pada penjelasan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 alinea 2, dinyatakan untuk mewujudkan tujuan nasional dibutuhkan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN), yang disertai tugas untuk melaksanakan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan dan tugas pembangunan tertentu. Tugas pelayanan publik yang dilakukan berupa memberikan pelayanan barang dan jasa dan/atau pelayanan administratif yang disediakan Pegawai ASN sebagai aparatur. Tugas pemerintahan dilaksanakan para birokrat, dalam ini para Pegawai ASN dalam penyelenggaraan fungsi umum pemerintahan meliputi pendayagunaan kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan. Tugas pembangunan tertentu dengan pembangunan (*cultural and political development*) serta pembangunan ekonomi sosial (*economy and social development*) yang diarahkan untuk peningkatan kesejahteraan dan kemakmuran seluruh masyarakat. Tugas-tugas layanan publik tersebut menuntut kapabilitas dinamis aparatur dan kelembagaan yang memadai.

Dari temuan penelitian tentang elemen *able people* dalam kapabilitas pemerintahan dinamik Kota Depok di atas, memperlihatkan bahwa ada

keterbatasan jumlah *able people* aparat pada layanan sektor publik di sektor ekonomi kreatif Kota Depok. Untuk itu, dapat dikatakan kapabilitas pemerintahan dinamik Kota Depok untuk pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif memerlukan ketersediaan *able people* sebagai upaya penguatan SDM untuk menjalankan strategi dan program-program terkait.

Pada sisi lain sudah terlaksana berbagai upaya pembentukan *able people* pada komunitas dan asosiasi pelaku usaha ekonomi kreatif termasuk UKM Kota Depok yang diinisiasi dan diselenggarakan Pemkot Depok dan kondisi tersebut cenderung berkaitan dengan belum adanya regulasi khusus sektor ekonomi kreatif Kota Depok yang mengakomodasi pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif yang ada. Dari hasil analisis menunjukkan adanya kebutuhan inovasi regulasi yang mendukung optimalnya peran *able people* dalam pembentukan dan keberlanjutan kapabilitas pemerintahan dinamik Kota Depok guna pengembangan daya saing ekonomi kreatif.

6.4.2.2 Pengelolaan Sumber Daya *Agile Processes* Pemerintahan Kota Depok untuk Pengembangan Daya Saing Kota Depok

Agile processes merupakan proses-proses tangkas dalam struktur dan sistem organisasi (Neo dan Chen,2007:383). *Agile processes* yang dimaksud Neo dan Chen (2007:384), terkait dengan proses inovasi yang khusus yang dibutuhkan oleh kapabilitas dinamik. Proses-proses organisasional tersebut mencakup penentuan dari: (a) sumber daya masukan yang dibutuhkan, (b) ruang lingkup tugas-tugas, (c) petugas yang berwenang, (d) hasil keluaran yang dibutuhkan, (e) mekanisme dan sistem koordinasi serta integrasi tugas dan pegawai yang berwenang untuk menghasilkan keluaran sesuai kebutuhan, (f)

regulasi kinerja, manajemennya, dan sasaran penerima layanan, (g) standar pengukuran kualitas dan kinerja, sistem deteksi kesalahan dan perbaikannya, mekanisme perbaikan dan perubahan dilakukan.

Proses organisasional dibentuk oleh posisi aset perusahaan, dan dileburkan oleh jalan evolusi dan jalan pendukung evolusi, yang memperjelas pentingnya kapabilitas dinamik dan keunggulan kompetitif (Teece, *et al.*,1997:519). Seperti yang disampaikan dalam Bab II bahwa melalui asset-aset manajerial dan aset-aset organisasional, menurut Teece, *et.al.*,(1997:519) merujuk pada cara yang dilakukan dalam perusahaan, baik pekerjaan rutin, praktik dan pembelajaran. Dari aspek posisi, merujuk pada adanya sumbangan teknologi khusus, kepemilikan intelektual, aset komplementer, basis pelanggan, hubungan eksternalnya dengan alternatif-alternatif strategis yang tersedia untuk perusahaan, ada atau tidaknya peningkatan hasil serta kecenderungan pada cara atau pola atau jalan yang pernah dilakukan. Proses dan posisi perusahaan mengarahkan kompetensi dan kapabilitasnya. Proses organisasional dan manajerial mencakup 3 peran yakni koordinasi atau integrasi (dalam konsep statis), pembelajaran (dalam konsep dinamis), dan pembentukan kembali (*reconfiguration*) (dalam konsep transformasional. Fokus diarahkan bukan kepada produk melainkan pada kompetensi dan kapabilitas. Produk merefleksikan kompetensi. Pendekatan kapabilitas menekankan pada proses internal, yang digunakan oleh perusahaan, untuk menyebarkan dan membentuk kapabilitas. Kompetensi bukan hanya berperan fungsional tetapi juga diperlakukan sebagai aset dalam menghadapi pasar yang berubah (Teece, *et al.*,1997:530).

Seperti yang disebutkan di atas, kerangka kerja pemerintahan dinamik Neo dan Chen (2007:384), menekankan *agile processes* sebagai proses organisasional yang menyangkut koordinasi, integrasi dan pembelajaran. Hasil temuan penelitian kota Depok juga mengafirmasi adanya proses *knowledge management* dalam proses perencanaan pembangunan Kota Depok, yang juga mencakup sektor ekonomi kreatif dan dikoordinasikan oleh Bappeda Kota Depok dengan mekanisme konsultatif yang melibatkan para ahli dari akademisi perguruan tinggi setempat. Hal ini menggarisbawahi adanya *agile processes* dalam kapabilitas pemerintahan dinamik Kota Depok.

Ada hubungan erat antara *agile processes* dengan *knowledge management*, jika dikaji dari tulisan Muluk (2020:2.9-210) dan Neo dan Chen (2007:50) dimana penggabungan pengelolaan *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* dengan proses integrasi dan pembelajaran akan mengembangkan *very tangible assets* yang didalamnya mencakup pengetahuan dan kapabilitas untuk meningkatkan daya saing. Hal ini mengafirmasi bahwa adanya kerangka awal *agile processes* dalam pemerintahan Kota Depok yang ditemukan dalam proses perencanaan dan mekanisme konsultatif antara pemerintah Kota Depok dengan pihak ahli dari akademisi perguruan tinggi juga adanya *brainstorming* dengan semua organisasi perangkat daerah dan asosiasi pelaku usaha ekonomi kreatif dan asosiasi UMKM Kota Depok, merupakan bentuk jejaring kolaboratif yang membentuk kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok.

Berikutnya, ada kaitan *agile processes* dengan inovasi regulasi dan jejaring kolaborasi pemerintahan. Jika dikaji hasil penelitian Stipanović, *et.al* (2019:659) mengungkapkan bahwa pembangunan sektor ekonomi kreatif memiliki beberapa model, dalam temuan penelitiannya, model pertama adalah

“Kota dengan Wajah Baru”, yang berfokus pada perubahan *positioning* sebuah kota, menggunakan skema keuangan lainnya yang dapat disubsidi oleh kota itu sendiri mengingat peran pentingnya otoritas nasional dan daerah dalam model ini. Model kedua berupa model "Kota Budaya dan Kreatif", di mana kebijakan industri budaya dan kreatif berorientasi pada budaya. Industri budaya dan kreatif masuk dalam ranah pusat kebijakan budaya yang dilaksanakan oleh kota dan otoritas regional. Kebijakan tersebut berkontribusi memberikan dukungan iklim usaha positif kepada pengusaha, serta menjadi fokus pada dukungan untuk inisiatif individu secara luas, contohnya: festival, inisiatif kreatif, mengembangkan suasana kreatif dan pendidikan. Model ketiga adalah “Wirausaha Kota Budaya dan Kreatif”, di dalamnya terdapat pendekatan kebijakan industri budaya dan kreatif yang terkonsentrasi di dalam sektor itu sendiri dan kebijakan pembangunan diimplementasikan oleh otoritas kota. Dalam hal ini, kota harus memastikan bisnis yang sesuai dan menjamin kelestarian lingkungan hidup. Penelitian Stipanović, *et.al* (2019:659) menemukan bahwa keterikatan tempat dan komunitas mempengaruhi perilaku individu yang membantu penggunaan koneksi daerah untuk proses pembangunan dan pencapaian masyarakat yang positif. Dari penelitian Stipanović, *et.al* (2019:659) juga mengkonfirmasi adanya peran tatakelola pemerintahan menjadi bagian yang menyinergikan kebijakan, pembangunan kawasan perkotaan dan ekonomi kreatif serta peran aktif masyarakat.

Begitu juga hasil temuan penelitian di Kota Depok, keberadaan sektor ekonomi kreatif mengintegrasikan pengelolaan sektor ekonomi kreatif dari UKM dengan industri budaya *melting pot* kontemporer Kota Depok yang didalamnya dominan jasa kuliner, fesyen dan teknologi informasi yang memiliki eksternalitas

positif berupa membuka lapangan kerja baru dan menyerap angkatan kerja. Jadi, model pembangunan ekonomi kreatif di Kota Depok, jika merujuk pada hasil temuan Stipanović, *et.al* (2019:659) cenderung mencerminkan model “Wirausaha Kota Budaya dan Kreatif”, hanya saja Kota Depok belum ada regulasi khusus ekonomi kreatif dan belum memiliki struktur kelembagaan yang kokoh bagi tatakelola pembangunan sektor ekonomi kreatif.

Kontribusi dan potensi perkembangan sektor ekonomi kreatif Kota Depok yang signifikan sejak tahun 2012 serta serapan tenaga kerja sektor ekonomi kreatif juga dapat dilihat pada Bab IV. Gambaran Umum dan Bab V. Dari data-data tersebut memperlihatkan posisi penting sumber daya manusia sektor ekonomi kreatif dalam beradaptasi dan melakukan perubahan kontekstual untuk merekonfigurasi aset ekonomi kreatif dan kapabilitas organisasi. Neo dan Chen (2007:82) menyatakan unsur orang (*people*) merupakan determinan utama kapabilitas dinamik untuk pembaharuan dan inovasi organisasi, yang menuntut adanya pilihan-pilihan dari orang yang berpengaruh dan memiliki posisi selaku pimpinan.

Kondisi lingkungan di atas memperlihatkan suatu tantangan bagaimana kapabilitas Pemerintah Kota Depok sebagai pemerintah daerah di era otonomi daerah menjawab tantangan lingkungan yang dinamis dan tujuan desentralisasi, terkait pembangunan Kota Depok yang berdaya saing, melalui pengembangan industri ekonomi kreatif. Hal ini juga menjadi pemikiran Porter dalam kata pengantar buku “*Dynamic Governance: Embedding Culture Capabilities and Change in Singapore*” tulisan Neo dan Chen (2007: viii) bahwa:

“...instead, the essential challenges of government are dynamic, cut across many decisions, involve the need for continuous learning, and rest on effective and rapid implementation...Dynamic Governance ...provides a revealing framework for thinking about

how government is able to make good decision, carry them out, and revise them without a crisis.”

Kondisi *agile processes* pemerintahan Kota Depok saat ini, menunjukkan berjalannya perubahan kebijakan dan *business processes* pemerintahan Kota Depok sebelum adanya pandemi covid.19 dan setelah terjadinya pandemi covid.19 di kota Depok yang berdampak pada penguatan ekonomi Kota Depok selama terjadinya pandemi covid.19. Hal ini merujuk pada pernyataan Bapak Jumali Kabid pada Bappeda Kota Depok, dokumen serta hasil observasi penelitian.

Berikutnya, Pemkot Depok juga mengembangkan beberapa layanan sistem informasi yang menunjang pengembangan daya saing ekonomi kreatif Kota Depok dengan pemanfaatan teknologi informasi, yang dapat diakses masyarakat luas dengan mengunduhnya dari aplikasi *smartphone* android, antara lain Depok *Single Window* untuk pemasaran usaha, layanan perijinan dan lainnya (Gambar 6.10 Aplikasi *Depok Single Window*), begitu pula ada alat penunjang dinas harian Disdagin Kota Depok berupa Sistem Informasi Perdagangan dan Industri Kota Depok (Sifordagin) yang juga dapat diunduh dari aplikasi *smartphone* android. Pemanfaatan teknologi informasi tersebut juga melengkapi layanan informasi publik Kota Depok yang ada pada laman website portal resmi Pemkot Depok yakni www.depok.go.id yang juga memuat link aplikasi Depok *Single Window*, berita dan aspirasi masyarakat Depok terkait layanan publik dan permasalahan pembangunan Kota Depok, termasuk untuk layanan perijinan, pemasaran dan layanan informasional sektor ekonomi kreatif.

Pemkot Depok memastikan jalannya *Depok Single Window* terkait pengembangan keunggulan kompetitif ekonomi kreatif. Terobosan pemanfaatan teknologi informasi dalam *agile processes* tersebut bertujuan untuk merespon

perubahan lingkungan secara efektif, terutama dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan layanan dan kepentingan publik.

Namun, pada kenyataannya, *agile processes* yang ada pada lembaga pemerintahan Kota Depok belum sepenuhnya didukung oleh penggunaan teknologi informasi secara menyeluruh. Padahal di sisi lain, *agile processes* mensyaratkan iklim pemerintahan yang kondusif dan sarat dengan manajemen pengetahuan, yang menggabungkan *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* sehingga terbentuk *very intensive knowledge* guna peningkatan kompetensi dan daya saing. Idealnya, proses tersebut dapat menuntun lembaga pemerintahan Kota Depok memiliki karakter sebagai organisasi pembelajar yang dituntut untuk mampu membentuk masa depan. Hal ini dapat terlaksana manakala ada inovasi regulasi yang tidak sekedar bersifat adaptif seperti halnya yang dikemukakan dalam kerangka kerja kapabilitas dinamik Neo dan Chen (2007:13) terhadap perubahan, melainkan inovasi regulasi yang membentuk lingkungan masa depan yang kondusif (Muluk,2020:3.4-3.5) bagi pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif Kota Depok.

Selain itu, jika dikaji lanjut bahwa ada kaitan antara *agile processes* dengan *knowledge management* yang bekerja dalam organisasi pembelajar (Muluk,dkk:2020), dan bekerjanya *agile processes* perlu dengan inovasi regulasi, jejaring kolaborasi pemerintahan serta teknologi informasi mengingat di Kota Depok belum ada regulasi khusus sektor ekonomi kreatif. Hal ini juga menegaskan adanya kaitan kondisi *agile processes* pemerintahan Kota Depok yang belum optimal dengan kondisi *able people* pemerintahan Kota Depok yang belum optimal.

Jadi, dari pembahasan hasil temuan di atas, dapat dinyatakan sebagai proposisi minor ke dua bahwa penggunaan teknologi informasi secara komprehensif dan terdapatnya budaya lokal demokrasi deliberatif dalam pemerintahan Kota Depok berkontribusi positif terhadap optimalisasi pengelolaan sumber daya *able people* yang terkait erat *agile processes*, sehingga mendukung kapabelnya kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok untuk mengembangkan daya saing sektor ekonomi kreatif.

Untuk mencapai efektifitas dan efisiensi perencanaan strategis ekonomi kreatif, dan kegiatan monitoring – evaluasi sektor ekonomi kreatif maka perlu koordinasi dan kerjasama yang mutual dengan pihak internal dan eksternal dari Pemkot Depok terkait pengembangan sektor ekonomi kreatif. Hal tersebut mencerminkan bekerjanya kapabilitas sinergi antar lembaga yang terkait ekonomi kreatif, baik sinergi dengan unit-unit internal Pemkot Depok serta sinergi dengan lembaga eksternal dari Pemkot Depok. Oleh sebab itu, secara keseluruhan dari pembahasan kondisi eksisting kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok di atas jika disandingkan dengan teori kapabilitas dinamik neo dan Chen (2007), maka dapat dinyatakan sebagai proposisi minor ke tiga yakni: dukungan penggunaan teknologi informasi dan terdapatnya budaya lokal demokrasi deliberatif masyarakat majemuk (*melting pot society*) dalam pemerintahan Kota Depok berkontribusi positif terhadap optimalnya pengelolaan sumber daya *able people* serta *agile processes*, sehingga kemudian berkontribusi positif terhadap kapabelnya kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok dalam sinergitas jaringan kolaboratif pemerintahan *pentahelix*, yang pada akhirnya dapat menghasilkan sektor ekonomi kreatif yang berdaya saing. Dari

pembahasan-pembahasan tentang temuan dan analisis kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok, di atas, dapat dinyatakan sebagai:

6.4.3 Proposisi

Hasil analisis dan pembahasan penelitian menghasilkan jawaban atas pertanyaan penelitian, sehingga dapat ditemukan berbagai proposisi.

1. Dari rumusan masalah pertama muncul proposisi minor pertama, yakni pemanfaatan teknologi informasi dan akulturasi budaya daerah demokrasi deliberatif masyarakat majemuk (*melting pot society*) dalam pemerintahan Kota Depok berkontribusi positif terhadap kapabelnya kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok, yang melingkupi kapabilitas dinamik perencanaan strategis (*thinking ahead*), kapabilitas dinamik monitor – evaluasi (*thinking again*), serta kapabilitas dinamik sinergi antarlembaga (*thinking across*) dalam mengembangkan daya saing sektor ekonomi kreatif.
2. Dari rumusan masalah kedua muncul proposisi minor kedua yakni penggunaan teknologi informasi secara komprehensif dan terdapatnya budaya daerah demokrasi deliberatif masyarakat majemuk (*melting pot society*) dalam pemerintahan Kota Depok berkontribusi positif terhadap optimalisasi pengelolaan sumber daya *able people* yang terkait erat *agile processes*, sehingga mendukung kapabelnya kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok untuk mengembangkan daya saing sektor ekonomi kreatif.
3. Untuk rumusan masalah ketiga muncul proposisi minor ketiga bahwa dukungan penggunaan teknologi informasi dan terdapatnya budaya lokal demokrasi deliberatif masyarakat majemuk (*melting pot society*)

dalam pemerintahan Kota Depok berkontribusi positif terhadap optimalnya pengelolaan sumber daya *able people* serta *agile processes*, sehingga kemudian berkontribusi positif terhadap kapabelnya kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok dalam sinergitas jaringan kolaboratif pemerintahan *pentahelix*, yang pada akhirnya dapat menghasilkan sektor ekonomi kreatif yang berdaya saing.

Proposisi mayor: jika penggunaan teknologi informasi dilakukan secara komprehensif dan budaya daerah demokrasi deliberatif masyarakat majemuk (*melting pot society*) terakulturasi dalam pemerintahan Kota Depok maka berkontribusi positif terhadap pengelolaan sumber daya *able people* dan *agile processes* sehingga kemudian berkontribusi positif pada kapabilitas pemerintahan Kota Depok untuk mengembangkan daya saing ekonomi kreatif.

6.4.4 Pembahasan Hasil Penelitian Model Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Kota Depok dalam Mengembangkan Daya Saing Ekonomi Kreatif

Pada bagian ini akan dipaparkan pembahasan tentang model eksisting dan model rekomendasi kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok untuk pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif.

6.4.4.1 Pembahasan Hasil Penelitian Model Eksisting Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Kota Depok dalam Mengembangkan Daya Saing Ekonomi Kreatif

Model eksisting kapabilitas dinamik pemerintahan menemukan tidak kapabel mengingat beberapa kondisi, antara lain: pertama, kondisi *able people* belum optimal karena keterbatasan jumlah *able people* untuk mengelola pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif. Kedua, *agile processes* yang

belum optimal akibat dari belum optimalnya *able people* dan belum ada dukungan komprehensif penggunaan teknologi informasi untuk pembaharuan sistem manajemen informasi dalam pemerintahan Kota Depok. Walau demikian, kapabilitas perencanaan strategisnya sudah optimal, sebab sistem perencanaan pembangunan yang digunakan *routine* didukung penggunaan teknologi informasi dan dalam proses-proses perencanaan pembangunan nampak budaya demokrasi deliberatif sebagai refleksi budaya majemuk masyarakat Kota Depok (*melting pot society*). Dalam proses dan penyusunan perencanaan pembangunan, ada kolaborasi dengan 5 elemen yakni Pemkot Depok, masyarakat sipil yang diwakili anggota DPRD, pelaku usaha dan asosiasi ekonomi kreatif serta asosiasi UKM Kota Depok, media massa dan konsultan ahli dari perguruan tinggi.

Di sisi lain, proses-proses pelaksanaan perencanaan pembangunan berjalan tidak optimal. Hal ini disebabkan oleh belum optimal bekerjanya kapabilitas monitoring dan evaluasi serta kapabilitas sinergi antarlembaga. Hambatan yang mengemuka terutama karena belum adanya regulasi khusus ekonomi kreatif dan kelembagaan khusus untuk mengakomodasi sektor ekonomi kreatif Kota Depok. Hambatan-hambatan tersebut turut mempengaruhi belum optimal bekerjanya kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok secara keseluruhan dalam mengembangkan daya saing ekonomi kreatif.

Seperti yang disampaikan di atas, bahwa penelitian ini juga menemukan adanya hambatan-hambatan pada kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok untuk pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif. Hambatan-hambatan tersebut, jika dianalisis, maka dapat dikelompokkan menjadi 3 subtopik, yakni

regulasi, kejelasan entitas industri kreatif atau ekonomi kreatif bagi Kota Depok dan kelembagaan sektor ekonomi kreatif.

(a) Masalah Regulasi bagi Sektor Ekonomi Kreatif

Regulasi adalah seperangkat aturan yang dimaksudkan untuk memberikan perlindungan dan manfaat untuk masyarakat. Manfaat keberadaan regulasi sektor ekonomi kreatif dapat dilihat dari dua sisi, yaitu dari sisi pemerintah sebagai pembuat regulasi dan dari sisi pengusaha atau pelaku usaha sebagai obyek perizinan. Bagi pemerintah, perizinan sektor ekonomi kreatif diperlukan untuk menjaga ketertiban umum dan memberikan perlindungan kepada masyarakat secara luas. Bagi pengusaha atau pelaku usaha, perizinan seharusnya memberi manfaat sosial dan ekonomi. Bila suatu kebijakan atau regulasi tidak sesuai dengan harapan, tentunya kebijakan tersebut harus dievaluasi karena dengan adanya evaluasi akan diperoleh masukan yang berkaitan dengan ketidaksesuaian kebijakan dengan kinerja yang diharapkan. Jadi, evaluasi membantu pengambil kebijakan pada tahap penilaian kebijakan terhadap proses pembuatan kebijakan. Evaluasi kebijakan tidak hanya menghasilkan kesimpulan mengenai berapa jauh masalah telah terselesaikan, tetapi memberi masukan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari kebijakan, membantu dalam penyesuaian, dan perumusan kembali masalah.

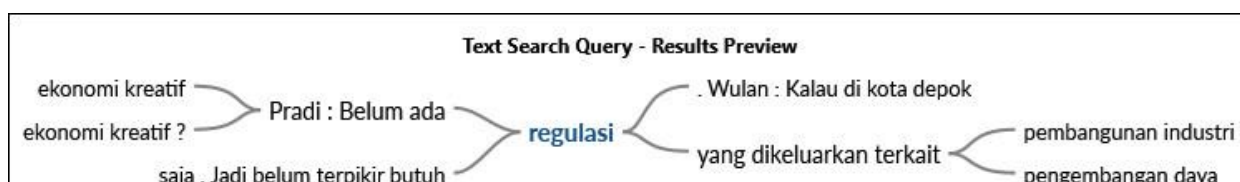
Dari data wawancara, hambatan yang signifikan dalam tata kelola pemerintahan Kota Depok, khususnya terkait pembangunan ekonomi kreatif yaitu regulasi. Belum tersedianya regulasi perihal pengembangan dan pembangunan ekonomi kreatif Kota Depok disampaikan sendiri oleh Bapak Pradi Supriatna selaku Wakil Wali Kota Depok saat itu, dan keluhan yang sama ini

juga disampaikan oleh Bapak Andreas Senjaya sebagai salah seorang pelaku bisnis *start-up i-grow* di Depok dan Bapak Ade Supriyatna selaku anggota Komisi B DPRD Depok.

Ketiadaan regulasi sektor ekonomi kreatif ini menjadi kendala yang menghambat pergerakan pengembangan dan pembangunan ekonomi kreatif. Hal tersebut dapat dilihat dari gambar pola *word tree* terminologi regulasi (Gambar 6.6) dan Gambar 6.7 *Word Tree* Hambatan Pemkot Depok dalam Pengembangan Sektor Ekonomi Kreatif, dari data wawancara berikut.



Gambar 6.6. Pola *Word Tree* Terminologi Regulasi dari Data Wawancara
Sumber: Hasil Olah Data NVivo (2021)



Gambar 6.7 *Word Tree* Hambatan Pemkot Depok dalam Pengembangan Sektor Ekonomi Kreatif
Sumber: Hasil Olah Data NVivo (2021)

Dari dua gambar (Gambar 6.6 dan Gambar 6.7) di atas dapat dilihat pernyataan yang menunjukkan ketiadaan regulasi yang mengatur pengembangan dan pembangunan ekonomi kreatif di Depok. Padahal desentralisasi pemerintahan memungkinkan Pemkot Depok untuk mengeluarkan regulasi, misalnya melalui Perda yang mengatur secara khusus program

tertentu. Regulasi tentunya dibutuhkan sebagai standar legitimasi sebuah program.

(b) Masalah Definisi: Industri Kreatif Atau Ekonomi Kreatif?

Berikutnya masalah yang ditemukan yaitu persoalan definisi yang dipakai oleh Pemkot Depok: industri kreatif atau ekonomi kreatif. Dalam wawancara yang dilakukan, sering kali ditemukan kedua terminologi ini dipakai oleh beberapa narasumber. Padahal, keduanya memiliki pemaknaan yang berbeda. Definisi merupakan dasar dari formulasi kebijakan yang akan diambil, sehingga paling tidak, ada dua tujuan mengenai definisi yaitu untuk tujuan administratif dan pengaturan; serta tujuan yang berkaitan dengan pembinaan. Tujuan pertama berkaitan dengan ketentuan yang mengharuskan suatu institusi memenuhi kewajibannya, seperti membayar pajak, melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan, serta mematuhi ketentuan ketenagakerjaan seperti keamanan dan hak pekerja lainnya. Sementara tujuan kedua lebih pada pembuatan kebijakan yang terarah seperti upaya pembinaan, peningkatan kemampuan teknis, serta kebijakan pembiayaan program, demikian pula untuk entitas industri kreatif atau ekonomi kreatif. Tetapi dalam pembahasan di Bab II, sudah diluruskan dari sisi terminologi ilmiah dan sesuai dengan hasil temuan lapangan dari wawancara dengan narasumber kunci mengkonfirmasi penggunaan istilah ekonomi kreatif di Kota Depok sesuai dengan kemauan politik dan mengacu pada kebijakan nasional, daripada industri kreatif.

(c) Masalah Kelembagaan

Permasalahan kelembagaan merupakan salah satu alasan krusial. Dalam wawancara dengan beberapa narasumber, ditemukan permasalahan kelembagaan sebagai salah satu yang menghambat pengembangan dan

pembangunan program. Bahkan, program ini pun tidak dimasukkan dalam RPJMD. Hal ini diungkapkan oleh Pak Jumali selaku Kabid Pembangunan Bappeda Kota Depok:

“Kalau pengembangan mungkin dari sisi kelembagaan, kita masih menata karena ekonomi itu kan kelembagaan baru di bentuk juga. Nah, sampai saat ini, kita dari sisi kelembagaan masih berceceran”.

Permasalahan kelembagaan ini pun disampaikan oleh Pak Markiyad selaku Ketua AIKD Kota Depok. Bahkan, program industri kreatif ini seperti ‘ditelantarkan’ secara kelembagaan.

“...sebenarnya untuk industri kreatif itu sudah terbentuk sejak tahun 2012, memang kita belum ada seksi maupun kepala bidang yang khusus membidangi industri kreatif.”

“...Untuk upaya memang belum detail ya, karena dinas sendiri masih ada kepala bidang yang belum menaungi tentang industri kreatif sehingga masih berbaur dalam struktural. Jadi belum ada badan khusus yang menaungi atau menangani tentang industri kreatif.”

Gambar 6.8 alur *word tree* berikut bisa menunjukkan rangkuman dari informasi tentang permasalahan kelembagaan tersebut di atas.



Gambar 6.8 Word Tree Rangkuman Issue Kelembagaan
Sumber: Hasil Olah Data NVivo (2021)

Permasalahan kelembagaan erat kaitannya dengan dua permasalahan sebelumnya, yaitu regulasi dan konsep yang jelas untuk digunakan dalam program ekonomi kreatif Kota Depok. Akarnya, tentu permasalahan regulasi.

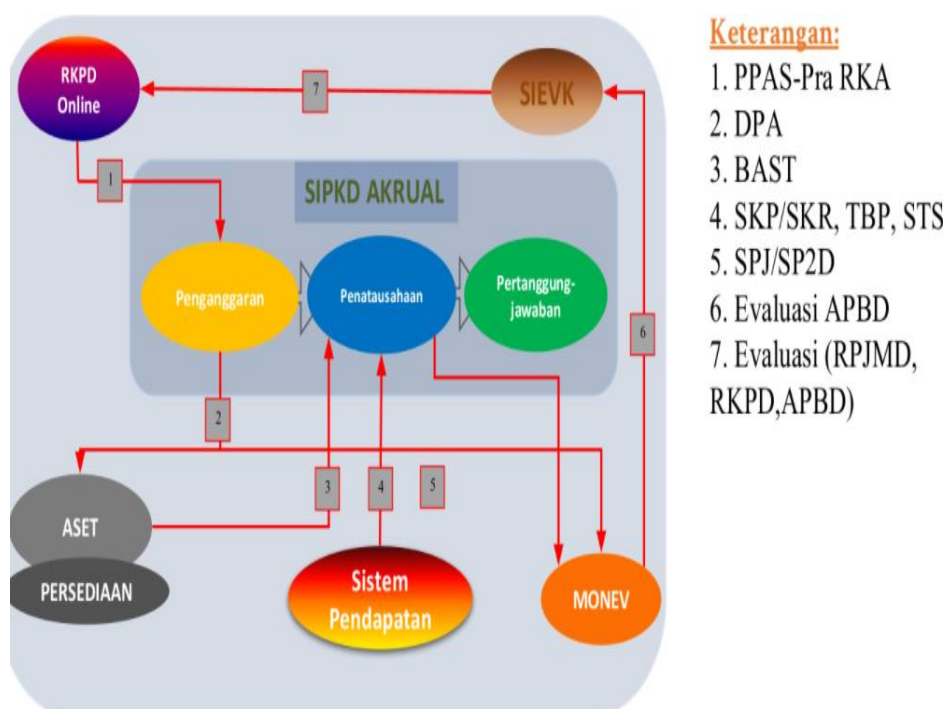
Regulasi sedianya menjadi landasan yuridis dan konseptual terkait kelembagaan dan terminologi yang harus digunakan.

Dari pembahasan ketiga kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok di atas, maka jika dianalisis lebih lanjut ada hubungan antara kapabilitas perencanaan strategis, kapabilitas monitoring dan evaluasi, serta kapabilitas sinergi antarlembaga. Hubungan antar tiga jenis kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok (kapabilitas perencanaan strategis, kapabilitas monitoring dan evaluasi, juga kapabilitas sinergi antarlembaga), saat ini, dapat dilihat pada rangkaian sistem akuntabilitas kinerja Pemkot Depok.

Relasi antara ketiganya, dimulai dari kapabilitas perencanaan strategis yang bekerja dalam perencanaan pembangunan dibuat oleh Pemkot Depok, lalu pelaksanaan perencanaan tersebut yang diwujudkan kapabilitas monitoring dan evaluasi Pemkot Depok dalam rangkaian pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, lalu ke evaluasi kinerja yang kemudian ke tahap capaian kinerja. Di dalam capaian kinerja tersebut, ada mekanisme kapabilitas sinergi antarlembaga yang bekerja. Hasil ini terlihat dari temuan sinergi antar lembaga perangkat daerah dan sinergi dengan lembaga pemangku kepentingan lainnya diluar Pemkot Depok.

Hubungan antara kapabilitas perencanaan strategis, kapabilitas monitoring dan evaluasi, juga kapabilitas sinergi antarlembaga dalam pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif Kota Depok saat ini, yang dicerminkan oleh integrasi sistem perencanaan, penganggaran dan monitoring - evaluasi Kota Depok. Adapun kapabilitas sinergi antarlembaga melekat pada kapabilitas perencanaan strategis dan monitoring – evaluasi, yang tampak pada hubungan antarlembaga yang terkait dengan kepentingan pengembangan sektor

ekonomi kreatif, yang dapat dilihat pula pada model eksisting kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok. (Gambar 6.9 Kaitan Kapabilitas Perencanaan Strategis, Kapabilitas Monitoring - Evaluasi dan Kapabilitas Sinergi Antarlembaga)



Gambar 6.9 Kaitan Kapabilitas Perencanaan Strategis, Kapabilitas Monitoring - Evaluasi dan Kapabilitas Sinergi Antarlembaga

Sumber: Bappeda Kota Depok (2019)

Unsur *able people* dan *agile processes* dalam pengembangan daya saing ekonomi kreatif Kota Depok sebagai unsur-unsur yang sangat penting untuk mendukung berjalannya kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok. Temuan penelitian menegaskan unsur *able people* dan *agile processes* saling berkaitan satu sama lain dalam proses dan pembentukan kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok.

Kondisi *agile processes* sulit dilakukan jika *able people*-nya rendah. Artinya, jika *able people*-nya rendah maka berpengaruh pada *agile processes*-nya cenderung rendah. *Agile processes* dapat meningkat manakala ada dukungan pemanfaatan teknologi informasi dalam proses bisnis dan dalam menyediakan layanan publik. *Agile processes* dapat berkembang cepat jika menggunakan teknologi informasi dalam kegiatan pencapaian tujuan pengembangan ekonomi kreatif. Saat ini Kota Depok sudah melakukan *repositioning* terhadap kondisi pandemi covid.19 dengan menggunakan dukungan teknologi informasi dalam kegiatan pemerintahan dan inovasi layanan publik termasuk layanan sektor ekonomi kreatif.

Fenomenon tersebut memperlihatkan bahwa ada kaitan masalah *able people* dan *agile processes*, sebab belum masuknya pembentukan, pengelolaan dan keberlanjutan *able people* dalam perencanaan strategis, dimana proses perencanaan strategis berkaitan dengan *agile processes* (Neo dan Chen,2007:16,19). Pembentukan *able people* berkaitan dengan *agile processes* untuk pengembangan kapasitas kelembagaan. Pengembangan kapasitas kelembagaan adalah proses dalam individu dan organisasi di negara manapun untuk menguatkan kemampuan dalam memobilisasi sumber daya guna mengatasi masalah ekonomi dan sosial sehingga tercapai kualitas hidup yang lebih baik. Kelembagaan tersebut termasuk organisasi yang berkelanjutan dan aturan perilaku yang diterima secara luas di sektor publik dan swasta (Rondinelli,2007:13).

Manakala *able people* dan *agile processes* sebagai unsur-unsur yang mendukung kapabilitas dinamik belum terbentuk kuat, maka kondisi tersebut dapat menjadi penghalang untuk mendukung kapabilitas adaptif yang melekat

pada tata kelola pemerintahan yang dinamik (*dynamic governance*). Unsur-unsur yang mempengaruhi kapabilitas dinamik oleh Neo dan Chen (2007) adalah sumber daya manusia yang handal (*able people*) dan proses yang tangkas (*agile process*). Oleh sebab itu, penelitian disertasi ini juga mengkonfirmasi bahwa unsur-unsur yang mempengaruhi kapabilitas dinamik yang dinyatakan Neo dan Chen (2007) berupa sumber daya manusia yang handal (*able people*) dan proses yang tangkas (*agile process*).

Dari paparan bahasan di atas, maka nampak bahwa untuk membuat kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok bekerja bagi pengembangan ekonomi kreatif Kota Depok, diperlukan masukan dari kondisi *able people* dan tersedianya *agile processes* yang didukung dengan penggunaan teknologi informasi. Hal ini agar kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok dapat terbentuk kokoh dan bekerja dengan baik (*capable*). Kaitan erat kapabilitas perencanaan strategis, dengan kapabilitas monitoring dan evaluasi, nampak pada alur sistem akuntabilitas kinerja yang dijalani Pemkot Depok, dimana perencanaan strategis ekonomi kreatif dalam implementasinya membutuhkan monitoring dan evaluasi terhadap kegiatan-kegiatan dan program-program pengembangan ekonomi kreatif. Hal tersebut agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan tertuang dalam perencanaan strategis, sehingga aktifitas pencapaian tujuan terlaksana secara efektif dan efisien.

6.4.4.2 Konstruksi Model Rekomendasi Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Kota Depok untuk Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif

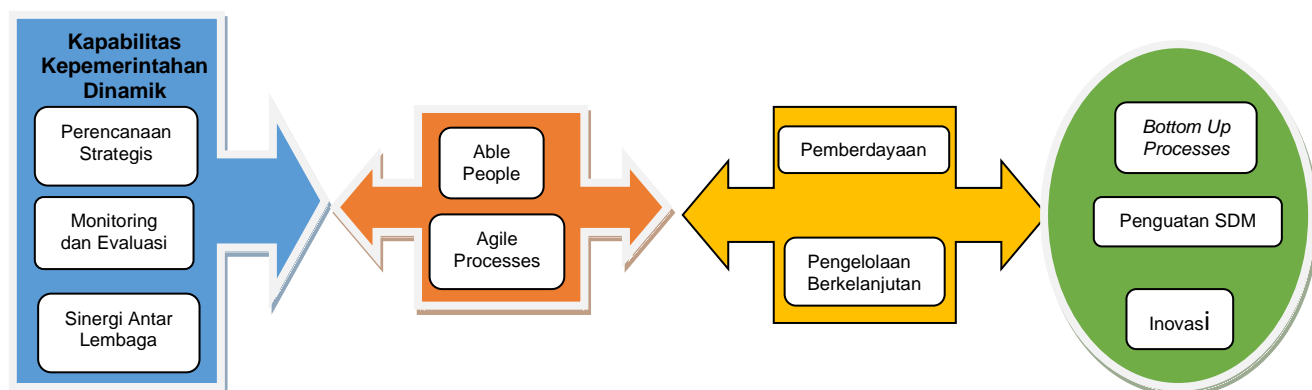
Hasil olahan terhadap data wawancara tentang kapabilitas dinamik di kota Depok mengerucut pada temuan terkait pola kapabilitas dinamik dalam tatanan pemerintahan Pemkot Depok. Sejumlah elemen kunci yaitu perencanaan

strategis, sinergi, dan monitoring dan evaluasi merupakan pilar dan nilai yang dibutuhkan dalam perwujudan *able people* dan *agile process* konsep kapabilitas dinamik Pemkot Depok. Perencanaan strategis, sinergi, monitoring dan evaluasi memiliki hubungan timbal balik dengan konsep *able people* dan *agile process*. Perencanaan strategis yang tepat sasaran, sinergi yang dibangun dengan baik, dan monitoring dan evaluasi yang konsisten merupakan nilai yang membentuk *able people* dan *agile process*. Sebaliknya, *able people* dan *agile process* menopang implementasi perencanaan strategis, sinergi dan monitoring dan evaluasi.

Selanjutnya, *able people* dan *agile process* ini akan bekerja optimal manakala diimplementasikan melalui sistem pemberdayaan dan pengelolaan yang berkelanjutan. Artinya bahwa, *agile process* dan *able people* tersebut harus menjadi nilai dan budaya dalam sistem pemerintahan Pemkot Depok. Kapabilitas dinamik akan menjadi mungkin bila nilai-nilai positif yang menjadi sistem kerja dijadikan dasar, pedoman dan nilai yang dihidupkan dalam budaya kerja dalam tatanan pemerintah. Nilai-nilai budaya yang mendasari kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok adalah nilai-nilai budaya *melting pot society* Kota Depok, yang mencerminkan nilai-nilai budaya demokrasi deliberatif dalam pengambilan keputusan, yakni kebebasan berpendapat secara adil, transparan antarpemangku kepentingan dan terdokumentasi.

Hal yang perlu dilakukan untuk melengkapi sistem kapabilitas dinamik ini yaitu proses *bottom-up*, penguatan SDM, dan melakukan inovasi. Dalam proses *bottom-up*, secara internal pimpinan perlu mendengarkan masukan dan tawaran kebijakan dari bawahan. Secara eksternal, pemerintah perlu bersinergi dengan masyarakat, dalam konteks obyek kajian penelitian ini yaitu para pelaku dan kelompok-kelompok usaha. Proses yang *bottom-up* akan memungkinkan

dihasilkannya kebijakan yang tepat sasaran dan sesuai kebutuhan masyarakat. Lalu, selain proses yang *bottom-up*, penguatan SDM perlu dilakukan dan dimaksimalkan. Seperti yang disampaikan pada bagian sebelumnya, untuk membentuk *able people* dibutuhkan figur-figur yang cakap dalam proses mewujudkan tatanan pemerintahan yang baik sesuai dengan konsep kapabilitas dinamik. Salah satu indikator *able people* dan *agile process* adalah pemberdayaan. Untuk itu, penguatan SDM menjadi mutlak adanya. Penguatan sumber daya manusia tidak hanya dalam lingkup pemerintahan, namun juga masyarakat khususnya yang bersinergi dengan pemerintah, dalam hal ini para pelaku dan kelompok-kelompok usaha. Selanjutnya, hal penting yang dilakukan yaitu inovasi, sebagai hasil dari manajemen pengetahuan (*knowledge management*) dan terproses secara dinamik dalam organisasi pembelajar (*learning organization*) untuk mengembangkan keunggulan kompetitif sektor ekonomi kreatif. Kapabilitas pemerintahan dinamik sebuah institusi, dalam hal ini Pemerintah Kota Depok beserta para pemangku kepentingan dalam berinovasi mengindikasikan kemauan untuk berkembang dan beradaptasi dengan perubahan jaman. Unsur-unsur yang mendukung indikator *able people* dan *agile process* untuk berperan aktif terhadap pembentukan dan kesinambungan kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok yaitu pemberdayaan dan pengelolaan berkelanjutan. Untuk itu pola temuan rangkaian *able people* dan *agile processes* yang mendukung pembentukan dan keberlanjutan kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok, berbentuk pada Gambar 6.10 berikut.



Gambar 6.10 Pola Rangkaian Able People dan Agile Processes Mendukung Kapabilitas Dinamik

Sumber: Hasil Olah Data NVivo (2021)

Dari pola tersebut, maka dikonstruksikan model pembentukan kapabilitas pemerintahan dinamik yang berasal dari model kapabilitas perubahan dinamik Neo dan Chen (2007:76). Untuk mengembangkan daya saing sektor ekonomi kreatif, melibatkan 5 komponen pemerintahan terkait sektor ekonomi kreatif Kota Depok yakni pemerintah Kota Depok – komunitas dan asosiasi pelaku sektor ekonomi kreatif – akademisi atau ahli dari perguruan tinggi – masyarakat sipil dan sosial media.

Kapabilitas pemerintahan dinamik yang terbentuk untuk merekonfigurasi dan memperbaiki kegiatan-kegiatan rutin dan sumber daya ditujukan untuk mengkoordinasi segala aktifitas rutin dengan mekanisme substitusi portofolio. Mekanisme substitusi portofolio terhadap aktifitas rutin, dapat memilah aktifitas rutin yang perlu dipertahankan dan aktifitas rutin yang perlu dihapus, sehingga aktifitas rutin terbaru secara alami. Aktifitas rutin operasional dapat dibentuk menjadi kapabilitas utama melalui proses organisasi pembelajar (*learning organization*) dengan pengamatan lingkungan, penelitian dan pengembangan produk yang berkelanjutan dan kodifikasi pengetahuan secara berkelanjutan (Neo dan Chen, 2007:77).

Adapun kapabilitas utama yang melekat pada unsur sumber daya berkaitan dengan kapabilitas dinamik saat melakukan institusi menyelaraskan tindakan dan investasi untuk merubah kapabilitas yang ada dan membangun yang baru sehingga nilai-nilai baru menciptakan strategi-strategi yang diimplementasikan sebagai tanggapan institusi terhadap perubahan teknologi dan lingkungan. Hasil penelitian di kota Depok menunjukkan bahwa kapabilitas operasional sudah berjalan dengan hasil kinerja yang cenderung optimal, walaupun ada beberapa realisasi yang belum tercapai secara optimal. Hal tersebut karena belum adanya inovasi regulasi sektor ekonomi kreatif dan belum adanya struktur kelembagaan kolaboratif bagi sektor ekonomi kreatif dan berbagai kepentingannya, terutama dalam hal ini untuk pengembangan daya saing ekonomi kreatif. Berikutnya, untuk menguatkan kapabilitas pemerintahan dinamik Kota Depok tersebut, maka berkaca pada hasil penelitian Beerli dan Magnússon (2019), perlu menekankan proses *bottom up* dalam *brainstorming* program-program kerja dan perumusan kebijakan sektor ekonomi kreatif, inovasi produk yang berkelanjutan dan penguatan sumber daya manusia yang mendukung peningkatan daya saing ekonomi kreatif di Kota Depok secara berkesinambungan.

Oleh sebab itu, dari hasil penelitian dikonstruksikan model rekomendasi untuk mengakomodasi perubahan yang dapat dilakukan oleh kapabilitas pemerintahan dinamik Kota Depok guna pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatifnya. Model rekomendasi tersebut menjawab temuan penelitian kapabilitas dinamik Kota Depok yang belum optimal dalam mengembangkan keunggulan kompetitif sektor ekonomi kreatif, berupa belum adanya regulasi khusus ekonomi kreatif dan belum adanya kelembagaan khusus ekonomi kreatif

Kota Depok. Model rekomendasi yang dihasilkan dari konstruksi model kerangka kerja terpadu kapabilitas organisasional Neo dan Chen (2007:76), menawarkan kerangka kerja pemerintahan dinamik dengan karakteristik kolaboratif penta helix untuk semua pemangku kepentingan yang terhubung dalam sektor ekonomi kreatif sesuai hasil temuan dan didukung oleh adanya inovasi regulasi sektor ekonomi kreatif yang berdampak pula pada kebutuhan kelembagaan ekonomi kreatif untuk mencapai visi dan misi Kota Depok tahun 2016 - tahun 2021, khususnya misi yang ke 3: mengembangkan ekonomi yang mandiri, kokoh dan berkeadilan berbasis ekonomi kreatif.

Kebaruan (*novelty*) yang terkandung dalam model rekomendasi ini, adalah adanya peran teknologi informasi yang ada pada kapabilitas pemerintahan Kota Depok untuk peningkatan daya saing ekonomi kreatif, yang memodifikasi model kapabilitas dinamik yang dikembangkan Neo dan Chen (2007). Kemudian, temuan pada kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok, menunjukkan adanya potensi struktur kelembagaan kolaboratif serta dukungan inovasi regulasi ekonomi kreatif dan nilai-nilai budaya Kota Depok yang *melting pot society* dari berbagai ragam suku, agama, ras dan latar belakang sosial lainnya yang mengkayakan nilai-nilai budaya Kota Depok. Nilai-nilai budaya Kota Depok berciri khas akulturasi budaya masyarakat Betawi - Sunda (Jakarta, Bogor dan Cirebon) sebagai budaya dominan, masyarakat Jawa, Tionghoa dan Arab. Salah satu bentuk nilai budaya *melting pot society* Kota Depok yang dilaksanakan dalam pemerintahan Kota Depok adalah praktik demokrasi deliberatif dalam rapat koordinasi dan konsultatif perencanaan semua organisasi perangkat daerah Pemkot Depok, yang diinisiasi dan diakomodasi oleh Bappeda Kota Depok.

Dari temuan penelitian dan masalah-masalah terkait di atas, maka dapat dikonstruksikan model rekomendasi kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok. Model rekomendasi kapabilitas dinamik kolaboratif penta helix untuk pemerintahan Kota Depok dinamakan model rekomendasi kapabilitas dinamik pemerintahan “Gong Si Bolong” Kota Depok. Bentuk modelnya mirip dengan bentuk “Gong Si Bolong” yang menjadi salah satu ikon Kota Depok, dimana “Gong Si Bolong” adalah bentuk kesenian gamelan khas Kota Depok dengan alat gong yang bolong di tengahnya. Kesenian “Gong Si Bolong” menampilkan tari Tayub, tari Jaipong, wayang Betawi, wayang kulit dan wayang golek, yang mencerminkan akulturasi seni musik dan tari kesenian suku Jawa, Sunda, Betawi, Arab dan China, sebagai gambaran satu kesatuan masyarakat yang hidup berdampingan secara harmonis dengan akulturasi budaya antarsuku – antar ras – antar agama.

Bentuk rekomendasi model kapabilitas dinamik tersebut, didasarkan atas temuan penelitian pada kapabilitas perencanaan strategis dan kapabilitas sinergi antarlembaga yang melibatkan komponen Pemkot Depok dan DPRD Kota Depok selaku pemerintah, asosiasi pelaku usaha ekonomi kreatif juga UKM yang bergerak pada sektor ekonomi kreatif, konsultan ahli dari pihak akademisi perguruan tinggi yang terlibat, peran media massa (*platform digital*) dalam pemasaran ekonomi kreatif dan masyarakat sipil. Hal ini juga merujuk pada hasil penelitian Pradhipta et.al (2020:9) tentang strategi penta helix untuk pariwisata wilayah pedesaan Desa Tugu Utara, Bogor, Jawa Barat dimana masing-masing komponen penta helix berkolaborasi, antara lain: desa selaku pihak pemerintah sebagai regulator dan fasilitator, lembaga masyarakat sebagai pengelola program desa wisata, akademisi sebagai pendamping dan sumber ilmu

pengetahuan, dunia industri dan dunia usaha sebagai mitra yang menumbuhkan peluang usaha dan ekonomi masyarakat pedesaan; dan sosial media dalam mempublikasikan dan mempromosikan produk industri pariwisata pedesaan. Begitu pula hasil penelitian Sumarto et.al (2020:51) tentang interaksi sinergis elemen penta-helix dan quintuple-helix pemerintah kota Yogyakarta, perguruan tinggi, industri pariwisata, masyarakat, media, dan lingkungan sekitar desa wisata, guna meningkatkan kualitas pengelolaan desa wisata. Begitu pula penelitian Sjögren Forss, et.al (2021:4) tentang bagaimana kolaborasi penta-helix bekerja dari perspektif semua mitra, yang terdiri dari kelompok pengarah strategis dengan perwakilan dari akademisi, organisasi sukarelawan, sektor bisnis, sektor publik, dan warga terkait program promosi kesehatan pada *Community Based Participatory Research* di Malmö, Swedia, pada tahun 2017.

Oleh sebab itu, berdasarkan temuan-temuan di atas, maka model kapabilitas dinamik pemerintahan “Gong Si Bolong”, berupa konstruksi kapabilitas dinamik pemerintahan berkarakteristik kolaboratif pentahelix yang didorong oleh keberadaan *able people* dan *agile processes* yang berkelanjutan, serta didukung penggunaan teknologi informasi untuk mengembangkan keunggulan kompetitif sektor ekonomi kreatif Kota Depok secara optimal.

Untuk dapat mencapai kondisi kapabilitas dinamik pemerintahan yang kapabel sehingga menghasilkan *outcome* berupa ekonomi kreatif yang berdaya saing, maka pada dimensi *input* pengelolaan sumber daya, ada unsur: (a) *able people* yang mencakup pemberdayaan dan pengelolaan berkelanjutan *able people*, pun (b). *agile processes* yang meliputi pengelolaan dan keberlanjutan program. Dalam dimensi *input* terkait pemberdayaan *able people*, perlu memenuhi kondisi adanya penguatan sumber daya manusia, pemberian motivasi

peningkatan sektor ekonomi kreatif yang ada dalam kelompok UMKM, serta dilengkapi dengan pelatihan seni dan budaya daerah yang unik (khas) serta kreatif dari potensi lokal Kota Depok. Lalu pada dimensi *input* pengelolaan berkelanjutan *able people* juga memerlukan terpenuhinya kondisi: (a) adanya *able people* yang dilibatkan langsung dalam pengembangan daya saing ekonomi kreatif; (b) adanya *able people* yang berperan dan berpartisipasi dalam pembangunan ekonomi kreatif; (c) diselenggarakan kegiatan penguatan sumber daya manusia yang bertalian pula dengan sub dimensi input pemberdayaan di atas; (d) akses serta dukungan pemasaran dan pemodalan; serta (e) dilaksanakannya pemanfaatan *platform digital* oleh *able people* dalam pengembangan daya saing ekonomi kreatif.

Pada unsur *agile processes*, sejalan dengan terpenuhinya kondisi pengelolaan *able people* yang optimal untuk mendukung kapabilitas dinamik pemerintahan yang kapabel agar ekonomi kreatif memiliki keunggulan kompetitif, maka pada dimensi input pengelolaan *agile processes*, perlu terpenuhi kondisi : (a) adanya perumusan strategi untuk peningkatan daya saing ekonomi kreatif yang realistis berdasarkan data-data ilmiah dan mengakomodasi akulturasi budaya lokal demokrasi deliberatif dalam birokrasi; (b) implementasi program-program pengembangan keunggulan kompetitif ekonomi kreatif secara konsisten dan terukur, yang didahului dengan sosialisasi program yang melibatkan AIKD dan AUKM selaku asosiasi pelaku ekonomi kreatif di Kota Depok; (c) sinergi antarlembaga secara internal dan eksternal yang menghadirkan komitmen-komitmen bisnis ekonomi kreatif berikut berimplikasi pada pengembangan daya saing ekonomi kreatif kota Depok. Berikutnya juga dalam hal keberlanjutan program pada unsur *agile processes* maka diperlukan pula pengawasan dan

evaluasi yang tepat sasaran (efektif) dan efisien. Hal ini perlu adanya supervisor atau fasilitator pendampingan dan pemantauan program pengembangan daya saing ekonomi kreatif.

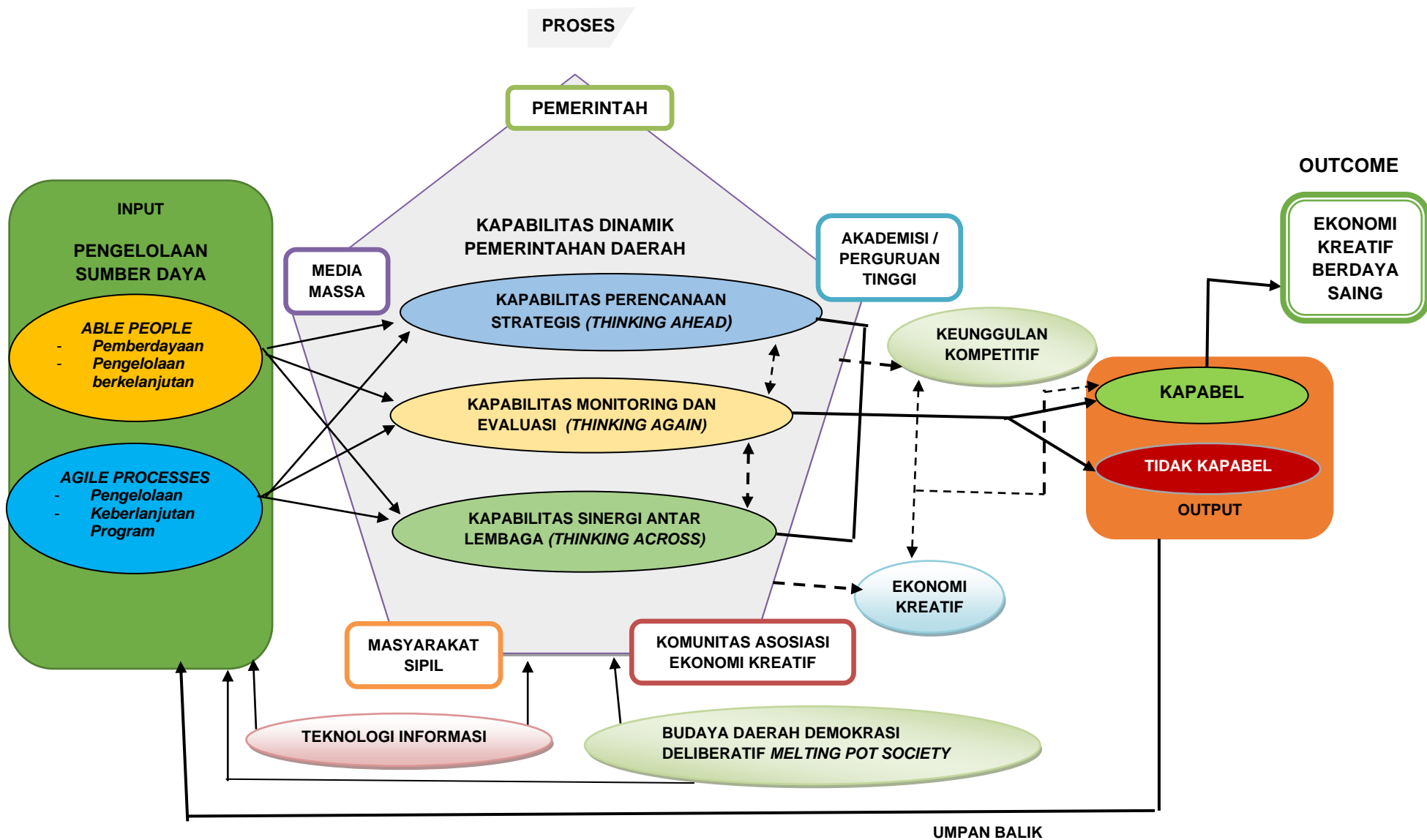
Selanjutnya, kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok yang terdiri dari kapabilitas perencanaan strategis, kapabilitas monitoring dan evaluasi serta kapabilitas sinergi antarlembaga dapat bekerja dengan baik, memenuhi harapan atau kapabel apabila *input* dari pengelolaan sumber daya *able people* serta *agile proses*, didukung dengan penerapan teknologi informasi dan akulturasi budaya lokal demokrasi deliberatif dari masyarakat majemuk (*melting pot society*) Kota Depok. Terpenuhi harapan atau kapabelnya kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok, maka akan mendukung tercapainya hasil tujuan (*outcome*) dari model rekomendasi, yakni sektor ekonomi kreatif Kota Depok yang berdaya saing.

Namun manakala kendala-kendala atau hambatan-hambatan pada pengelolaan sumber daya *able people*, dan atau *agile processes* dan atau, kapabilitas dinamik pemerintahan dan atau, unsur teknologi informasi dan atau akulturasi budaya lokal ke dalam budaya kerja pemerintahan, maka kondisi tersebut dapat menyebabkan tidak kapabelnya kapabilitas dinamik pemerintahan. Jika terjadi kondisi berupa tidak kapabelnya kapabilitas dinamik pemerintahan tersebut maka tentunya tidak tercapai hasil tujuan (*outcome*) berupa tidak adanya keunggulan kompetitif sektor ekonomi kreatif Kota Depok. Terkait kondisi negatif, berupa tidak adanya daya saing pada sektor ekonomi kreatif Kota Depok tersebut, maka pemerintahan Kota Depok perlu mengulang dan menelusuri kembali (sebagai perbaikan) ke dimensi *input* yakni pengelolaan sumber daya *able people* dan *agile processes* yang harus didukung dengan

penggunaan teknologi informasi sebagai tulang punggung (*backbone*) sistem kapabilitas dinamik pemerintahan secara komprehensif dan terakomodasinya budaya lokal demokrasi deliberatif masyarakat majemuk Kota Depok ke dalam pemerintahan Kota Depok untuk pengembangan daya saing ekonomi kreatif, demikian seterusnya. Hasil akhirnya yang diharapkan dari alur tersebut adalah untuk tercapainya pengembangan daya saing pada ekonomi kreatif Kota Depok.

Jadi, sesuai paparan di atas, pada penelitian ini, model kapabilitas dinamik pemerintahan Neo dan Chen (2007) dikembangkan (dikonstruksi) menjadi model rekomendasi kapabilitas dinamik pemerintahan daerah dengan komponen kebaruan berupa komponen teknologi informasi dan budaya daerah demokrasi deliberatif masyarakat majemuk. Adanya unsur teknologi informasi dan nilai-nilai budaya daerah demokrasi deliberatif akan mendukung interaksi kausalitas konstruktif antara *able people* dan *agile processes* yang mengakomodasi *bottom up processes*, penguatan sumber daya manusia dan mendorong inovasi dalam optimalisasi bekerjanya kapabilitas dinamik pemerintahan untuk kapabel. Kebaruan konstruksi temuan tersebut, secara keseluruhan merupakan model kapabilitas dinamik pemerintahan daerah untuk pengembangan daya saing ekonomi kreatif “Gong Si Bolong”.

Berikut, rekonstruksi model rekomendasi kapabilitas dinamik pemerintahan daerah “Gong Si Bolong” untuk pengembangan daya saing ekonomi kreatif (lingkup daerah). Model rekomendasi ini dikembangkan dari model kerangka kerja kapabilitas dinamik Neo dan Chen (2007:13), tercantum pada Gambar 6.11, sebagai berikut.



Gambar 6.11 Model Rekomendasi Kapabilitas Dinamik Pemerintahan “Gong Si Bolong” Untuk Pengembangan Daya Saing Ekonomi Kreatif (Sumber : modifikasi dari Kerangka Kerja Dynamic Governance (Neo dan Chen,2007:13) dan Hasil Olah Data)

Dari paparan di atas, maka dapat disandingkan perbedaan antara model eksisting dengan model rekomendasi kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok untuk mengembangkan daya saing atau keunggulan kompetitif sektor ekonomi kreatif Kota Depok, dalam Tabel 6.5 sebagai berikut:

Tabel 6.5 Sandingan Model Eksisting dan Model Rekomendasi Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Kota Depok untuk Mengembangkan Daya Saing Ekonomi Kreatif

No	Unsur - Unsur	Model Eksisting Kapabilitas Dinamik Pemerintahan Kota Depok	Model Rekomendasi Kapabilitas Dinamik Pemerintahan "Gong Si Bolong"
1	Dimensi Input		
	(1) Pengelolaan Sumber Daya <i>Able People</i>	(1) belum terpenuhinya harapan (belum optimal) akan kebutuhan kuantitas <i>able people</i> sektor ekonomi kreatif pihak Pemkot Depok dan kuantitas berikut belum meratanya kualitas (kompetensi, kecakapan termasuk kecakapan penggunaan teknologi informasi, maturitas bekerja) <i>able people</i> pelaku usaha ekonomi kreatif	Pengelolaan Sumber Daya <i>Able People</i> , untuk optimal menekankan terselenggaranya : <ul style="list-style-type: none"> - Pemberdayaan <i>able people</i>, meliputi penguatan sumber daya manusia, motivasi peningkatan sektor ekonomi terutama pada skala UMKM, pelatihan seni budaya lokal berciri khas (unik) - Pengelolaan berkelanjutan <i>able people</i> mencakup pengelolaan <i>able people</i> untuk mendukung pengembangan daya saing, penguatan sumber daya manusia, pemasaran dan pemodal serta pemanfaatan <i>digital platform</i>
	(2) Pengelolaan Sumber Daya <i>Agile Process</i>	(2) Belum optimalnya pengelolaan strategi, implementasi program termasuk pengawasan-evaluasinya dan sinergi antarlembaga, mengingat belum komprehensif menerapkan teknologi informasi.	Pengelolaan Sumber Daya <i>Agile Process</i> , untuk optimal mensyaratkan terpenuhi kondisi terselenggaranya: <ul style="list-style-type: none"> - Pengelolaan strategi, implementasi program, sinergi antarlembaga serta bekerjanya pengawasan dan evaluasi - Keberlanjutan Program mencakup implementasi program pengembangan daya

No	Unsur - Unsur	Model Eksisting	Model Rekomendasi Kapabilitas Dinamik
			saing UMKM dan komunitas ekonomi kreatif yang berkelanjutan
2	Dimensi Proses : Kapabilitas Dinamik Pemerintahan		
	(1) Kapabilitas Perencanaan Strategis (<i>Thinking Ahead</i>)	Memenuhi harapan (optimal) sebab didukung teknologi informasi dan iklim budaya demokrasi deliberatif dalam pengambilan keputusan dan aktifitas kerja tidak memenuhi harapan (tidak optimal) karena tidak komprehensif menerapkan teknologi informasi dalam alur sistem monitoring dan evaluasi	Kapabilitas Dinamik Pemerintahan yang terdiri dari kapabilitas perencanaan strategis (<i>thinking ahead</i>), kapabilitas monitoring dan evaluasi (<i>thinking again</i>), serta kapabilitas sinergi antarlembaga (<i>thinking across</i>), untuk optimal, mensyaratkan : (a) penggunaan teknologi teknologi informasi; (b) didukung melekatnya budaya daerah demokrasi deliberatif yang memberi ruang pemangku kepentingan terlibat <i>bottom up planning</i> , (c) sinergi kolaborasi pentahelix antar pemangku kepentingan untuk keabelnya kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok untuk menghasilkan sektor ekonomi kreatif yang berdaya saing
	(2) Kapabilitas Monitoring dan Evaluasi (<i>Thinking Again</i>)	belum memenuhi harapan (belum optimal)	
	(3) Kapabilitas Sinergi antarlembaga (<i>Thinking Across</i>)	belum memenuhi harapan (belum optimal)	
3	Teknologi Informasi (IT)	Tidak ada komponen teknologi informasi (IT) pada model kerangka pemikiran kapabilitas dinamik Neo dan Chen (2007:13), tetapi temuan penelitian menunjukkan komponen IT belum digunakan secara komprehensif pada dimensi input dan proses	Mensyaratkan penggunaan teknologi informasi secara komprehensif dalam seluruh proses bisnis sebagai bagian pembangunan berkelanjutan (sebagai unsur kebaruan dari kerangka kerja kapabilitas dinamik pemerintahan
4	Budaya Daerah Demokrasi Deliberatif Masyarakat Majemuk (<i>Melting Pot Society</i>)	Tidak ada komponen budaya daerah demokrasi deliberatif masyarakat majemuk pada model kerangka pemikiran kapabilitas dinamik Neo dan Chen (2007:13). Kondisi eksisting sudah ada warna budaya	Menekankan kondisi terjadinya akulturasi budaya daerah demokrasi deliberatif masyarakat majemuk Kota Depok ke semua proses birokrasi dan interaksi antar pemangku kepentingan sektor ekonomi kreatif.

No	Unsur - Unsur	Model Eksisting	Model Rekomendasi Kapabilitas Dinamik
		lokal demokrasi deliberatif masyarakat majemuk Kota Depok tetapi belum masuk ke semua proses birokrasi dan interaksi antar pemangku kepentingan sektor ekonomi kreatif.	
5	Keunggulan Kompetitif	tidak optimal	Tercapai kondisi efektif (optimal)
6	Ekonomi Kreatif	tidak tergarap optimal	Mensyaratkan kondisi tergarap optimal
7	Dimensi <i>Output</i>	tidak kapabel	Ada 2 kondisi yakni kapabel atau tidak kapabel, jika tidak kapabel maka mengulang kembali tahapan mulai dari dimensi <i>input</i> – pengelolaan sumber daya able people – agile processes dan seterusnya sesuai alur sistem kerangka pemikiran kapabilitas dinamik pemerinitahan “Gong Si Bolong”
8	Dimensi <i>Outcome</i>	tidak ada	Hasil Tujuan : sektor ekonomi kreatif yang berdaya saing

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian (2021)

6.4.5 Matriks Penelitian

Berikut matriks paparan hasil temuan penelitian.

Tabel 6.6 Matriks Penelitian

No	Rumusan Masalah	Tujuan Penelitian	Fokus Penelitian	Proposisi	Hasil Penelitian	Implikasi Teoritis
1.	Bagaimanakah kapabilitas pemerintahan Kota Depok dalam mengelola daya saing ekonomi kreatif, dilihat dari kapabilitas <i>think ahead</i> , <i>think again</i> dan <i>think across</i> ?	Menganalisis kapabilitas pemerintahan Kota Depok dalam mengelola daya saing ekonomi kreatif, dilihat dari kapabilitas <i>think ahead</i> , <i>think again</i> dan <i>think across</i> .	Kapabilitas dinamik Pemerintahan Kota Depok dalam mengelola daya saing ekonomi kreatif : a. Kapabilitas berpikir ke depan (<i>think ahead</i>) b. Kapabilitas berpikir ulang (<i>think again</i>) c. Kapabilitas berpikir lintas (<i>think across</i>)	Proposisi minor kesatu: pemanfaatan teknologi informasi dan akulturasi budaya daerah demokrasi deliberatif masyarakat majemuk (<i>melting pot society</i>) dalam pemerintahan Kota Depok berkontribusi positif terhadap kapabelnya kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok, yang melingkupi kapabilitas dinamik perencanaan strategis (<i>thinking ahead</i>), kapabilitas dinamik monitor – evaluasi (<i>thinking again</i>), serta	Kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok untuk pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif belum kapabel, atas kondisi: (a) Kapabilitas perencanaan strategis sebagai representasi dari kapabilitas <i>think ahead</i> sudah terintegrasi optimal antar bidang yang mengakomodasi sektor ekonomi kreatif, baik sebelum pandemi dan saat pandemi covid-19. Bekerjanya kapabilitas perencanaan strategis didukung oleh penerapan teknologi informasi dan kolaborasi perencanaan yang menyertakan konsultan profesional	Kapabilitas perencanaan strategis yang didukung penggunaan teknologi informasi dan konsultasi profesional terutama masa pandemi memungkinkan fleksibilitas koordinasi dan kolaborasi dalam perencanaan integratif dan tindakan cerdas saat menghadapi kiris wabah pandemi covid.19. Hal ini sesuai dengan teori kapabilitas dinamik yang dikemukakan Teece, <i>et al.</i> (1997:510); Neo and Chen (2007:33,79), Teece (2008:21), Dixon <i>et al.</i> (2014:200), Li and Liu (2014:2797), Kim <i>et al.</i> (2015:536), Teece (2018:364-365), Wu , <i>et al.</i> (2016); Robbins and Coulter (2017:232), Darawong (2018);

No	Rumusan Masalah	Tujuan Penelitian	Fokus Penelitian	Proposisi	Hasil Penelitian	Implikasi Teoritis
				<p>kapabilitas dinamik sinergi antarlembaga (<i>thinking across</i>) dalam mengembangkan daya saing sektor ekonomi kreatif</p>	<p>dari akademisi dan budaya demokrasi deliberatif <i>melting pot society</i> Kota Depok</p> <p>(b) Kapabilitas berpikir ulang direfleksikan sebagai kapabilitas monitoring dan evaluasi menunjukkan belum optimal. Hal ini akibat dari belum meratanya penggunaan teknologi informasi pada monitoring dan evaluasi, terbatasnya ruang <i>bottom up processes</i> bagi pemangku kepentingan ekonomi kreatif lainnya, serta belum kokohnya sinergi jaringan yang menstimuli inovasi regulasi ekonomi kreatif.</p> <p>(c) Kapabilitas sinergi antarlembaga sebagai wujud dari kapabilitas <i>think across</i> belum optimal untuk pengembangan daya saing ekonomi kreatif</p>	<p>Priyono,<i>et al.</i>,(2018);Duncan (2019:3);</p> <p>Kapabilitas monitoring dan evaluasi hampir optimal karena menggunakan dukungan teknologi informasi dalam proses-proses organisasi secara parsial. Selain itu, evaluasi dan kaji ulang program-program sektor ekonomi kreatif belum mendorong dilakukannya inovasi regulasi sektor ekonomi kreatif. Hal ini belum mengkonfirmasi teori dan temuan penelitian Teece (2018:363), Neo dan Chen (2007:14-16,35-38), Robbins and Coulter (2017:45,329,632,642-643,647); (Wanna,2008:3-4); Harahap (2013); Wu ,<i>et al.</i> (2016); Janssen ,<i>et al.</i> (2016); Darawong (2018); Priyono,<i>et al.</i>,(2018); Cao,<i>et al.</i>,(2019)</p> <p>Kapabilitas sinergi</p>

No	Rumusan Masalah	Tujuan Penelitian	Fokus Penelitian	Proposisi	Hasil Penelitian	Implikasi Teoritis
					<p>sebab kolaborasi internal terkait sektor ekonomi kreatif bersifat terbatas pada kegiatan tertentu dan bersifat tidak regular, begitu pula kerjasama atau kolaborasi dengan pihak eksternal. Walau demikian, ada potensi kolaborasi pentahelix berdasarkan nilai budaya demokrasi <i>deliberatif melting pot society</i> Kota Depok dalam kegiatan perencanaan dan monitoring – evaluasi dengan pihak internal dan eksternal pemerintahan Kota Depok.</p>	<p>antarlembaga pemerintahan Kota Depok belum optimal sehingga belum dapat mengkonfirmasi Neo dan Chen (2007:4,15,41-42,467); Wanna (2008), Smyth (2008), Shergold (2008); Leigh dan Blakely (2013); Harahap (2013).</p>

No	Rumusan Masalah	Tujuan Penelitian	Fokus Penelitian	Proposisi	Hasil Penelitian	Implikasi Teoritis
2	Bagaimana pengelolaan sumber daya manusia yang handal (<i>able people</i>) dan proses tangkas (<i>agile processes</i>) pemerintahan Kota Depok untuk mengembangkan daya saing ekonomi kreatif?	Menganalisis pengelolaan sumber daya manusia yang handal (<i>able people</i>) dan proses tangkas (<i>agile processes</i>) pemerintahan Kota Depok untuk mengembangkan daya saing ekonomi kreatif.	Pengelolaan sumber daya manusia yang handal (<i>able people</i>) dan proses tangkas (<i>agile processes</i>) Pemerintahan Daerah Kota Depok untuk mengembangkan daya saing ekonomi kreatif di wilayah Depok a. Pengelolaan Sumber Daya <i>Able People</i> Pemerintahan Kota Depok untuk Mengembangkan Daya Saing Ekonomi Kreatif	Proposisi minor kedua: penggunaan teknologi informasi secara komprehensif dan terdapatnya budaya daerah demokrasi deliberatif masyarakat majemuk (<i>melting pot society</i>) dalam pemerintahan Kota Depok berkontribusi positif terhadap optimalisasi pengelolaan sumber daya <i>able people</i> yang terkait erat <i>agile processes</i> , sehingga mendukung kapabelnya kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok untuk mengembangkan daya saing sektor ekonomi kreatif	Pengelolaan <i>able people</i> sektor ekonomi kreatif belum optimal mengingat adanya keterbatasan jumlah <i>able people</i> ekonomi kreatif tetapi secara umum, kapabilitas dan profesional ASN Pemkot Depok memenuhi kriteria sedang, sebagian besar ASN minimal pendidikan S1. Selanjutnya untuk <i>able people</i> para pelaku usaha dan komunitas asosiasi ekonomi kreatif Kota Depok juga belum merata, umumnya hanya tersedia sebagian besar pada subsektor aplikasi teknologi informasi, <i>game developer</i> , <i>start-up business</i> . Tetapi pengelolaan <i>able people</i> belum	Untuk mengembangkan daya saing ekonomi kreatif, kondisi pengelolaan sumber daya manusia yang handal (<i>able people</i>) saat ini hampir optimal ditunjukkan dengan hasil pengukuran profesionalitas ASN Pemkot Depok yang sedang. Hal ini belum dapat sempurna mengkonfirmasi teori kapabilitas dinamik dan <i>dynamic governance</i> Neo dan Chen (2007:12,19,50,247,317, 434,476,477); Rengkung (2012); Sumarwono (2014)

No	Rumusan Masalah	Tujuan Penelitian	Fokus Penelitian	Proposisi	Hasil Penelitian	Implikasi Teoritis
					sempurnya melibatkan stakeholder, dan masih bergantung pada program-program Kota Depok dan pemerintah pusat.	
			b. Pengelolaan Sumber Daya <i>Agile Processes</i> Pemerintahan Kota Depok untuk Mengembangkan Daya Saing Ekonomi Kreatif		Pengelolaan <i>agile processes</i> belum optimal, mengingat sebagian proses-proses organisasi dan layanan publik sudah menggunakan teknologi informasi dan sudah ada perubahan sebelum dan saat pandemi covid.19 tetapi belum ada upaya inovasi regulasi sektor ekonomi kreatif, juga belum upaya pembentukan jejaring kolaborasi pemerintahan	Kondisi saat ini dari <i>agile processes</i> hampir optimal sehingga belum sesuai dengan teori <i>dynamic governance</i> Neo dan Chen (2007:12,19,50,434, 434,467,469); Sumarwono (2014); Piening dan Salge (2015); Wu , <i>et al.</i> (2016); Janssen , <i>et al.</i> . (2016); Teece (2018:21,363); Priyono, <i>et al.</i> ,(2018); Cao, <i>et al.</i> ,(2019)

No.	Rumusan Masalah	Tujuan Penelitian	Fokus Penelitian	Proposisi	Hasil Penelitian	Implikasi Teoritis
3	Bagaimanakah model kapabilitas dinamik Pemerintahan Daerah Kota Depok untuk mengembangkan daya saing ekonomi kreatif?	Mendesripsikan dan menganalisis model eksisting, serta menemukan model rekomendasi kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok untuk mengembangkan daya saing ekonomi kreatif yang sesuai dengan kondisi Kota Depok	Model kapabilitas dinamik Pemerintahan Kota Depok untuk mengembangkan daya saing ekonomi kreatif	Proposisi minor ketiga: dukungan penggunaan teknologi informasi dan terdapatnya budaya lokal demokrasi deliberatif masyarakat majemuk (<i>melting pot society</i>) dalam pemerintahan Kota Depok berkontribusi positif terhadap optimalnya pengelolaan sumber daya <i>able people</i> serta <i>agile processes</i> , sehingga kemudian berkontribusi positif terhadap kapabelnya kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok dalam sinergitas	<p>a. Model eksisting kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok tidak kapabel, terkait pengelolaan <i>able people</i> dan <i>agile processes</i> belum optimal mengakibatkan tidak kapabel mendorong bekerjanya kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok untuk peningkatan daya saing sektor ekonomi kreatif,</p> <p>b. Model rekomendasi kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok “Gong Si Bolong”</p>	<p>a. Model eksisting menunjukkan kapabilitas dinamik menghasilkan pemerintahan kota Depok tidak kapabel dalam mengembangkan daya saing ekonomi kreatif. Implikasinya belum kokoh untuk mengelola perubahan seperti yang dirangkakan <i>dynamic capability</i> dalam <i>dynamic governance</i>. Untuk itu, model eksisting belum dapat mengkonfirmasi teori kapabilitas dinamik dari <i>dynamic governance</i> Neo dan Chen (2007:13,16,19,31,75,242); Teece,<i>et al.</i> (1997); Jacobides dan Winter (2005); Inan dan Bititci (2015); Piening dan Salge (2015); Teece (2018:363); Priyono,<i>et al.</i>,(2018); Cao,<i>et al.</i>,(2019)</p> <p>b. Model rekomendasi kapabilitas dinamik pemerintahan “Gong Si Bolong” menambahkan unsur teknologi informasi dan pendekatan budaya demokrasi deliberatif <i>melting pot society</i></p>

No.	Rumusan Masalah	Tujuan Penelitian	Fokus Penelitian	Proposisi	Hasil Penelitian	Implikasi Teoritis
				<p>jaringan kolaboratif pemerintahan <i>pentahelix</i>, yang pada akhirnya dapat menghasilkan sektor ekonomi kreatif yang berdaya saing.</p>	<p>merupakan konstruksi dari kerangka kerja kapabilitas dinamik Neo dan Chen (2007:13), dengan adanya unsur penggunaan teknologi informasi yang didasari nilai budaya demokrasi deliberatif <i>melting pot society</i> Kota Depok, baik pada pengelolaan <i>able people</i> dan <i>agile processes</i>, dan pada kapabilitas dinamik (kapabilitas <i>think ahead</i>, kapabilitas <i>think again</i> dan kapabilitas <i>think across</i>) sehingga</p>	<p>Kota Depok pada model kerangka kerja kapabilitas dinamik dalam sistem <i>dynamic governance</i> Neo dan Chen (2007:13) dan mengkonfirmasi teori kapabilitas dinamik dalam <i>dynamic governance</i> Neo dan Chen (2007:29-46,314,317,383, 466-469). Model rekomendasi tersebut merekonstruksi model kerangka kerja kapabilitas dinamik dalam sistem <i>dynamic governance</i> Neo dan Chen (2007:13), ditambah dengan adanya struktur jaringan kolaborasi <i>pentahelix</i> berbasis budaya demokrasi delliberatif <i>melting pot society</i> pada kapabilitas dinamik. Hal ini juga mengkonfirmasi teori kapabilitas dinamik Teece,<i>et al.</i> (1997); Jacobides dan Winter (2005); Dixon, ,et al. . (2014); Inan dan Bititci (2015); Piening dan Salge (2015); Ansell(2017:85).teori hubungan kapabilitas dinamik dengan daya saing menurut Teece (2008:21);Li dan Liu (2014:2797); Pezeshkan,<i>et.al.</i>,(2016);</p>

No.	Rumusan Masalah	Tujuan Penelitian	Fokus Penelitian	Proposisi	Hasil Penelitian	Implikasi Teoritis
					<p>diharapkan dapat mengembangkan daya saing ekonomi kreatif dan siap untuk perubahan.</p> <p>Model rekomendasi ini merupakan modifikasi dari model kerangka kerja kapabilitas dinamik Neo dan Chen (2007:13)</p>	<p>Priyono,<i>et al.</i>,(2018); Cao,<i>et al.</i>,(2019) juga teori <i>collaborative governance</i> Wanna (2008), Smyth (2008), Shergold (2008) dan <i>local economic development</i> (Leigh dan Blakely,2013).</p>

BAB VII

KESIMPULAN, SARAN dan IMPLIKASI

7.1 Kesimpulan

Kerangka kerja kapabilitas dinamik pemerintahan yang disampaikan Neo dan Chen (2007) yang terdiri dari kapabilitas *think ahead*, kapabilitas *think again* dan kapabilitas *think across*, yang membuat pemerintah Singapura memiliki daya tahan akan perubahan lingkungan dinamik. Tetapi ternyata Kerangka kerja kapabilitas dinamik pemerintahan tidak serta merta dapat diterapkan untuk pemerintahan kota di negara-negara lain, termasuk di Kota Depok.

Berikut kesimpulan dari hasil analisis dan pembahasan Bab VI tentang temuan penelitian kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok untuk mengembangkan daya saing sektor ekonomi kreatif:

1. kapabilitas Pemerintahan Daerah Kota Depok dalam mengelola daya saing ekonomi kreatif, berjalan secara dinamis, tetapi tidak kapabel untuk menghadapi persaingan dan lingkungan pasar yang terus menerus berubah. Hal tersebut dilihat kondisi eksisting dari (a) kapabilitas perencanaan strategis (kapabilitas *think ahead*) yang sudah optimal, didukung penggunaan teknologi informasi, konsultan profesional dari perguruan tinggi dalam kerangka kerja kolaborasi, budaya demokrasi deliberatif dari *melting pot society*, didukung *able people* dan *agile processes*, tetapi (b) kapabilitas monitoring dan evaluasi (kapabilitas *think again*) berjalan belum optimal dan membutuhkan inovasi regulasi sektor ekonomi kreatif; dan (c) kapabilitas sinergi antarlembaga (kapabilitas *think across*) juga belum optimal karena belum terjadi kesetaraan dalam

kolaborasi antarpemangku kepentingan dan belum ada struktur kelembagaan kolaboratif untuk pengembangan daya saing ekonomi kreatif. Di sisi lain, ada potensi kuat untuk berkolaborasi antarpemangku kepentingan yang didasari nilai demokrasi deliberatif cerminan budaya *melting pot society* Kota Depok.

2. Dari temuan pengelolaan sumber daya manusia yang handal (*able people*) dan proses tangkas (*agile processes*) Pemerintahan Daerah Kota Depok untuk mengembangkan daya saing ekonomi kreatif, disimpulkan, keduanya belum optimal. Hal ini, disebabkan, antara lain: (a) terbatasnya kuantitas *able people* ASN sektor ekonomi kreatif Kota Depok, (b) belum meratanya kuantitas dan kualitas *able people* pelaku usaha, komunitas dan asosiasi ekonomi kreatif dan asosiasi UMKM yang terkait sektor ekonomi kreatif. Belum meratanya kualitas *able people* tersebut, pada aspek kompetensi, kecakapan termasuk kecakapan penggunaan teknologi informasi serta maturitas bekerja *able people* pelaku usaha ekonomi kreatif. Selain itu, belum kokohnya *agile processes* mengingat (a) belum semua layanan ekonomi kreatif berbasis teknologi informasi, (b) belum dilakukan inovasi regulasi sektor ekonomi kreatif dan (c) belum ada institusionalisasi formal jejaring kolaborasi pemerintahan.
3. model kapabilitas dinamik Pemerintahan Daerah Kota Depok untuk mengembangkan daya saing ekonomi kreatif, terdiri dari 2 temuan, yakni model eksisting dan model rekomendasi kapabilitas dinamik Pemerintahan Daerah Kota Depok. Simpulan tersebut antara lain: (a) model eksisting kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok menunjukkan kapabilitas dinamik pemerintahan yang tidak kapabel,

mengingat pengelolaan *able people* dan *agile processes* yang belum optimal mendorong kapabilitas perencanaan strategis (kapabilitas *think ahead*), kapabilitas monitoring dan evaluasi (kapabilitas *think again*) dan kapabilitas sinergi antarlembaga (kapabilitas *think across*) sehingga hasil kapabilitas ketiganya tidak sama. Akibatnya, tidak dapat berkontribusi untuk pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif Kota Depok saat ini secara signifikan. (b) Model rekomendasi kapabilitas dinamik pemerintahan sebagai bentuk rekonstruksi model kapabilitas dinamik pemerintahan yang digagas Neo dan Chen (2007:13). Model rekomendasi memunculkan peran teknologi informasi dan jejaring kolaborasi pentahelix berbasis budaya demokrasi liberatif masyarakat majemuk (*melting pot society*) sebagai unsur baru pada kerangka kerja kapabilitas dinamik pemerintahan tersebut. Temuan model rekomendasi tersebut sebagai koreksi pada pada model eksisting. Penggunaan teknologi informasi serta kolaborasi pentahelix dalam jejaring pemerintahan daerah, diwarnai nilai-nilai budaya demokrasi deliberatif masyarakat majemuk, serta didukung optimalnya pengelolaan sumber daya *able people* dan *agile processes*. Model rekomendasi diharapkan dapat mendorong optimalnya kapabilitas dinamik pemerintahan sehingga dapat mengembangkan keunggulan kompetitif ekonomi kreatif Kota Depok.

7.2 Saran

- 1) Untuk menunjang bekerjanya kapabilitas dinamik pemerintahan (kapabilitas perencanaan strategis, kapabilitas monitoring dan evaluasi

serta kapabilitas sinergi antarlembaga) secara kapabel, maka ada beberapa masukan, antara lain:

- a) Pada kapabilitas perencanaan strategis sebaiknya tetap mempertahankan sistem perencanaan integratif berbasis teknologi informasi, tetap berkolaborasi konsultatif serta teknis dengan pihak konsultan profesional dari akademisi. Selain itu untuk perlu menyediakan ruang pemangku kepentingan untuk terlibat dalam *brainstorming* perencanaan Pemkot Depok - pihak konsultan dalam kegiatan FGD perencanaan integratif sebagai bagian dari penguatan *bottom up processes*, yang merefleksikan nilai budaya demokrasi deliberatif *melting pot society* Kota Depok dan inovasi. Penelitian ini merekomendasikan Pemkot Depok untuk membangun jaringan yang kokoh dan sistem e-musrenbang yang ramah pengguna (memudahkan pengguna). e-musrenbang juga sudah dikembangkan di DKI Jakarta. Rekomendasi tersebut sebagai respon terhadap masalah belum tersedianya sarana infrastruktur teknologi informasi yang handal pun merata (DKLH,2021:27).
- b) Pada kapabilitas monitoring – evaluasi sebaiknya juga membuat jaringan sistem informasi monitoring – evaluasi integratif berbasis teknologi informasi, sebagaimana halnya dalam proses perencanaan integratif. Jadi sebaiknya Pemkot Depok, perlu membuat sistem informasi pengawasan terpadu (siwadu) berbasis teknologi informasi pada unit terkait fungsi pembangunan ekonomi kreatif, khususnya Disdagin – DKUM – Disporyata dan lainnya untuk layanan ekonomi kreatif melalui jaringan LAN. Keluaran hasil pengawasan dan

informasi proses pemantauan dapat disampaikan melalui web khusus layanan ekonomi kreatif sebagai bentuk e-Gov dari implementasi *smart city* Kota Depok. Web tersebut dapat diakses pemangku kepentingan ekonomi kreatif lainnya (pelaku usaha dan asosiasi ekonomi kreatif, DPRD, lembaga lain) dengan fitur keamanan tertentu. Sistem monitoring – evaluasi integratif (antar bidang) berbasis teknologi informasi sebaiknya diakomodasi sekaligus dikendalikan oleh pihak Inspektorat Kota Depok serta dapat dikembangkan untuk terhubung dengan sistem perencanaan terintegratif berbasis teknologi. Upaya integrasi sistem tersebut, seperti halnya perencanaan integratif yang selama ini sudah diakomodasi Bappeda Kota Depok. Tujuannya agar ada sinkronisasi perencanaan – pengorganisian – pengawasan pembangunan sektor ekonomi kreatif. Rekomendasi tersebut sebagai tanggapan adanya masalah belum tersedianya sarana infrastruktur teknologi informasi yang bernas serta menyeluruh (DKLH,2021:27). Jika rekomendasi tersebut dapat dilaksanakan, maka proses “*think again*” sebagai bagian dari kapabilitas pemerintahan dinamik dapat dapat menstimulasi inovasi regulasi sektor ekonomi kreatif.

- c) Pada kapabilitas sinergi antarlembaga, perlu mengembangkan strategi dan pola kolaborasi antarlembaga pemangku kepentingan dengan dukungan penggunaan teknologi informasi berbasis budaya demokrasi deliberatif masyarakat majemuk Kota Depok. Untuk itu sebaiknya Pemerintah Kota Depok: (1) mengembangkan website sistem layanan informasi ekonomi kreatif yang menghubungkan

antarpemangku kepentingan, berisi alur peta bisnis ekonomi kreatif dari hulu ke hilir (menampilkan fitur-fitur info regulasi sektor bisnis ekonomi kreatif - akses perijinan usaha – akses fasilitas diklat pelaku bisnis ekonomi kreatif – dukungan dan jaringan akses modal usaha ekonomi kreatif – konsultasi pakar praktisi – jaringan bisnis, komunitas dan pemasaran). Rekomendasi poin (1) untuk menanggapi masalah menurunnya daya saing usaha mikro karena kurangnya modal, kelengkapan legalitas, akses pemasara, kompetensi SDM usaha mikro (yang di dalamnya ada usaha ekonomi kreatif) (DKLH,2021:20); serta masalah perlunya peningkatan pelayanan pasar rakyat melalui SNI pasar rakyat SNI 8125:2015 (DKLH,2021:25); (2) mengakomodasi kolaborasi *public-private partnership* dalam pengelolaan lokasi, riset, produksi dan pemasaran sektor ekonomi kreatif, terutama pada Depok *Creative Center* yang berlokasi di alun-alun Kota Depok dan terintegrasi taman hutan raya (Tahura) Kota Depok. Jadi, penelitian ini merekomendasikan Pemkot Depok memberikan ruang pengelolaan Depok *Creative Center* berikut Tahura dengan sistem *public-private partnership* agar ekonomi kreatif Kota Depok semakin berdaya saing dan berkontribusi pada PAD Kota Depok. Pengelolaan *public-private partnership* tersebut dapat mendukung pengembangan bisnis sektor ekonomi kreatif yang tumbuh signifikan pada masa pandemi, terutama bagi bisnis berbasis teknologi informasi yakni aplikasi dan *game developer*. Rekomendasi poin (2) untuk merespon masalah menciptakan iklim investasi yang terbuka dan efisien

(DKLH,2021:25); (3) sebaiknya menyinergikan sektor industri budaya dan kreatif sebagai salah satu wujud inovasi pariwisata kawasan perkotaan. Ke depannya, jika sektor budaya dan ekonomi kreatif dapat dikembangkan, maka Kota Depok berpotensi memiliki *new brand image city* sebagai kota *smart creative tourism*. Pembangunan ekonomi lokal yang efektif dimampukan sesuai dengan prinsip-prinsip rancangan inkremental kota, organisasi teritori, pengalokasian infrastruktur, pendefinisian batas-batas, penciptaan ruang publik (Leigh dan Blakely,2013;234). Rekomendasi di atas terkait untuk menjawab masalah kurang optimalnya pengembangan objek-objek wisata di kota Depok dan promosi dan kurang optimalnya pengembangan wisata Kota Depok (DKLH,2021:27-28). Sejalan dengan rekomendasi di atas, maka penelitian ini menyarankan Pemkot Depok untuk meningkatkan fitur layanan ekonomi kreatif juga dapat dicantumkan pada website info Pemkot Depok yang selama ini ada pada Portal Depok di laman www.depok.go.id sehingga mendukung layanan informasi ekonomi kreatif Kota Depok, termasuk informasi pemasaran produk ekonomi kreatif, sehingga ekonomi kreatif Kota Depok berdaya saing. Untuk mendukung hal tersebut, maka dapat dicontoh dari aplikasi *Citizen Relation Management* (CRM) yang dikembangkan Pemprov DKI Jakarta. CRM digunakan aparatur pemerintahan di lingkungan Provinsi DKI Jakarta untuk menampung dan menindaklanjuti laporan warga. Aplikasi tersebut juga dimanfaatkan untuk mempermudah koordinasi antardinas dan kelurahan agar mempercepat penanganan masalah

berdasarkan laporan warga. CRM memiliki fitur yang lebih lengkap dari aplikasi pendahulunya, sehingga mempermudah pemantauan laporan, koordinasi antar pihak terkait lebih mudah, pembagian laporan lebih jelas, serta perhitungan ranking dinas dan kelurahan yang lebih transparan. (4) merekomendasikan Pemkot Depok menyediakan klinik-klinik usaha ekonomi kreatif bekerja sama dengan lembaga konsultan bisnis profesional. Klinik ini sebaiknya tidak berbayar bagi pelaku usaha ekonomi kreatif, minimal per kelurahan atau sesuai kebutuhan Kota Depok. Hal ini guna menumbuhkan usaha ekonomi kreatif sekaligus untuk pembentukan *able people* di kalangan pelaku usahan ekonomi kreatif. Rekomendasi ini untuk merespon masalah perlunya peningkatan jumlah industri kecil menengah (termasuk usaha sektor ekonomi kreatif) yang siap ekspor melalui pembinaan, masih banyaknya industri kecil menengah (IKM) yang belum tersertifikasi, kurangnya kualitas produk dan kemasan produk IKM sektor ekonomi kreatif (DKLH,2021:26).

2. Masukan-masukan terkait pembentukan dan kesinambungan elemen *able people* dan *agile processes*, antara lain:

- a. Menambah kuantitas *able people* ASN Pemerintah Kota Depok pada sektor ekonomi kreatif (fungsional penyuluh, fasilitator dan lainnya sesuai ketentuan dan aturan perundang-undangan yang berlaku). Selin itu, direkomendasikan agar Pemkot Depok meningkatkan kuantitas dan kualitas *able people* bagi pelaku usaha, komunitas dan asosiasi pelaku usaha ekonomi kreatif, baik secara luring maupun

daring. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan klinik wirausaha ekonomi kreatif atau klinik bangun wirausaha nirlaba (tak berbayar bagi pelaku usaha terutama bagi generasi muda yang memulai usahanya) minimal perkelurahan, yang dapat bekerjasama dengan (1) perguruan tinggi setempat yang memiliki kompetensi sektor ekonomi kreatif sebagai *coaching* dan atau fasilitator wirausaha serta bekerjasama dengan (2) *corporate social responsibility* perusahaan swasta yang banyak tersebar di wilayah Kota Depok sebagai pengayomnya. Rekomendasi ini juga hampir sama dengan rekomendasi penelitian pada kapabilitas sinergi antarlembaga di atas. Hal ini penting untuk mengoptimalkan upaya pengembangan daya saing ekonomi kreatif Kota Depok, dalam kerangka kolaborasi pentahelix kapabilitas dinamik pemerintahan daerah “Gong Si Bolong”. Rekomendasi ini sebagai tanggapan akan adanya masalah pertumbuhan angkatan kerja yang pesat namun tidak diikuti dengan lapangan kerja baru, pertumbuhan wirausaha baru yang masih minim (DKLH,2021:23), belum tersedianya wadah dalam mendukung kreatifitas pemuda dalam menciptakan produk-produk ekonomi kreatif (DKLH,2021:27); belum adanya bimbingan sumber daya manusia untuk peningkatan produktivitas kepada tenaga kerja (DKLH,2021:22), belum berdirinya Balai Latihan Kerja (BLK) (DKLH,2021:22), serta permasalahan pengembangan program kemitraan antara pemerintah dengan dunia usaha dan antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah melalui standarisasi dan sertifikasi kompetensi melalui kerjasama lintas sektor

(DKLH,2021:24). Untuk keberlanjutan pembentukan *able people* sektor ekonomi kreatif para pelaku usaha dan komunitas ekonomi kreatif, maka sebaiknya perlu dukungan ditautkan dengan lembaga pendidikan ekonomi kreatif di Kota Depok. Rekomendasi ini merujuk dari hasil penelitian Kerimoğlu dan Güven-Güney (2018:57) tentang tautan pendidikan kelas kreatif dan praktik industri di kota Istanbul, Turki, yang berkontribusi bagi pengembangan ekonomi kreatif di perkotaan. Rekomendasi penelitian di atas sebagai respon akan adanya masalah belum optimalnya *link and match* antara dunia usaha dan di dunia pendidikan (DKLH,2021:22-23).

- b. Keberadaan *agile processes* untuk pengembangan daya saing sektor ekonomi kreatif sebaiknya secara menyeluruh dan konsisten didukung penggunaan teknologi informasi untuk memastikan berlangsungnya proses-proses manajemen pengetahuan dalam lembaga pemerintahan Kota Depok. Hal ini terkait dengan rekomendasi: (1) perlunya Pemkot Depok membuat sistem informasi perencanaan dan monitoring terpadu untuk pekerjaan rutin. Hal ini juga terkait dengan rekomendasi pada kapabilitas monitoring dan evaluasi. (2) Pemkot Depok perlu menyederhanakan prosedur layanan untuk memperoleh fasilitas sarana berikut bantuan pendampingan atau konsultasi ekonomi kreatif bagi para pelaku usaha ekonomi kreatif. (3) Pemkot Depok perlu melembagakan resmi urusan sektor ekonomi kreatif lintas sektor yang menghubungkan pula dengan para pemangku kepentingan yang tergabung dalam kolaborasi pentahelix, dengan desain struktur organisasi matriks

lintas sektor, sehingga memudahkan koordinasi dan menguatkan sinergi dengan tugas dan wewenang yang setara.

3. Terkait dengan rekomendasi model kapabilitas dinamik Pemerintahan Daerah Kota Depok untuk mengembangkan daya saing ekonomi kreatif maka sebaiknya Pemerintah Kota Depok melakukan upaya-upaya rekomendasi berikut:

- a) inovasi regulasi ekonomi kreatif lokal berdasarkan nilai-nilai budaya Kota Depok. Hal ini sebagai rekomendasi untuk merespon masalah belum tersedianya Perda tentang Rencana Pembangunan Industri Kota (RPIK) (DKLH,2021:26);
- b) mengadakan berbagai kegiatan kolaborasi program pembangunan ekonomi kreatif baik secara daring ataupun luring. Rekomendasi tersebut untuk menjawab isu permasalahan pengembangan program kemitraan antara pemerintah dengan dunia usaha melalui standardisasi dan sertifikasi kompetensi melalui kerjasama lintas sektor (DKLH,2021:24); serta masalah lemahnya daya saing usaha mikro akibat kurangnya permodalan, kelengkapan legalitas, akses pemasaran, kompetensi sumber daya manusia usaha mikro (termasuk usaha ekonomi kreatif) (DKLH,2021:20);
- c) menerapkan model rekomendasi kapabilitas dinamik pemerintahan daerah “Gong Si Bolong” dengan penggunaan teknologi informasi terintegrasi sistem manajemen dan budaya kerja yang mengadopsi budaya demokrasi deliberatif masyarakat majemuk Kota Depok dalam program-program pembangunan ekonomi kreatif Kota Depok. Selaras dengan poin (c), dalam hal untuk mendukung *agile processes* pada

implementasi model rekomendasi kapabilitas dinamik pemerintah daerah, penelitian ini merekomendasikan Kota Depok untuk dapat mengimitasi program *Application Program Interface* (API) yang sudah dilakukan Pemprov DKI Jakarta. Tetapi model program API bagi Kota Depok sebaiknya ditujukan untuk pengembangan daya saing ekonomi kreatif. Belajar dari praktik terbaik API di DKI Jakarta, dapat dilihat bahwa API dibuat guna mendukung kolaborasi warga melalui pemanfaatan teknologi, melalui laman api.jakarta.go.id. Jadi API memuat sekumpulan perintah, fungsi, serta protokol yang dapat digunakan untuk membangun perangkat lunak untuk aplikasi tertentu yang mengakomodasi secara luas warga DKI Jakarta untuk berinovasi, terutama dalam bidang pengembangan aplikasi atau perangkat lunak. Rekomendasi ini untuk menjawab masalah belum tersedianya sarana infrastruktur teknologi informasi yang handal serta merata (DKLH,2021:27).

- d) Pemkot Depok, khususnya Disdagin, DKUM, Disporyata sebaiknya memanfaatkan semua bentuk *digital platform* (pemanfaatan berbagai jenis mode media sosial) untuk pemasaran produk ekonomi kreatif serta riset pasar ekonomi kreatif bekerjasama dengan perguruan tinggi pemerhati ekonomi kreatif atau lembaga profesional lainnya. Hal ini untuk meningkatkan strategi pemasaran produk ekonomi kreatif sekaligus memperluas jaringan pasar. Rekomendasi ini untuk menjawab masalah belum tersedianya sarana infrastruktur teknologi informasi yang handal serta merata (DKLH,2021:27).

- e) Pemkot Depok, melalui Disdagin, DKUM, Disporyata tetap melakukan upaya melindungi HAKI produk-produk ekonomi kreatif Kota Depok sehingga menguatkan daya saing ekonomi kreatif Kota Depok. Selain itu perlu membuka layanan registrasi HAKI ekonomi kreatif di website Pemkot Depok terkait. Rekomendasi ini sebagai respon program pengembangan ekonomi kreatif melalui pemanfaatan dan perlindungan HAKI tetapi belum ada indikasi terbiayai anggaran APBD (DKLH,2021:27-28); kurangnya kualitas produk pun kemasan produk IKM sektor ekonomi kreatif (DKLH,2021:26).

7.3 Implikasi Teoritis dan Praktis

Berikut paparan implikasi dari aspek teoritis dan aspek praktis.

7.3.1 Implikasi Teoritis

Untuk membentuk kapabilitas dinamik pemerintahan yang dapat meningkatkan daya saing ekonomi kreatif, diawali oleh kegiatan operasional atau rutin masuk kedalam *core competence* (Neo dan Chen,2007:77) melalui *organizational learning*. Oleh sebab itu, ada konsekwensi untuk menata kapabilitas operasional, dalam sistem kerja yang terintegrasi dengan sistem informasi berbasis teknologi informasi. Jika ini dapat dilakukan maka akan terbentuk *core capability* untuk merumuskan sekaligus menganalisis strategi dan kebijakan yang dapat mengembangkan daya saing. Jika *core capability* terbentuk maka akan terbentuk *dynamic capability* yang dapat digunakan untuk melakukan perubahan ke arah lebih baik. Tetapi upaya ini masih membutuhkan kajian lanjut tentang pemetaan kapabilitas operasional yang berpotensi ditingkatkan menjadi *core capability*. Selain itu, dibutuhkan pula kajian budaya daerah yang dapat diadopsi ke dalam budaya kerja, tantangannya, kajian ini membutuhkan riset

yang lama. Jadi, kapabilitas dinamik pemerintahan lokal yang berkembang baik, ditandai dengan adanya kapabilitas perencanaan, ada kapabilitas sinergi ke dalam dan keluar, yang diukur oleh kapabilitas monitoring dan evaluasi.

Kapabilitas dinamik monitoring dan evaluasi, membutuhkan upaya yang konsisten dalam analisis program dan kebijakan untuk terus menerus memperbaiki hal-hal yang tidak sesuai dengan visi, misi dan target-target program Pemkot Depok, yang juga bertalian dengan para pemangku kepentingan pembangunan ekonomi kreatif. Pola tersebut perlu pemberdayaan dan pengelolaan berkelanjutan *able people* dan *agile processes* untuk menjadi sistem atau tatanan budaya pemerintahan.

Menilik pengalaman Singapura untuk tumbuh dan berkembang sebagai salah satu negara maju, dimulai dari mengelola warisan kolonial Inggris, dan kuncinya ada pada stabilitas politik dalam negeri telah memungkinkan Singapura untuk berubah dan beradaptasi secara konsisten dan terus menerus (Neo dan Chen 2007:88). Untuk membangun Singapura, maka pemerintah awal Singapura membentuk pemerintahan mandiri yang lepas dari Malaysia - Inggris dan menyikapi keterbatasan geografis, maka digunakan pendekatan intervensi dari sebelumnya pendekatan *laissez faire* tahun 1959. Pilihan kebijakan dan pendekatan intervensi bagi pembangunan Singapura, merupakan hasil dari bekerjanya kapabilitas *think again*. Kunci bagaimana pemerintah Singapura mengarahkan ekonomi Singapura dengan pendekatan kebaruan industrialisasi Singapura, terletak pada pilihan-pilihan kebijakan yang mencerminkan nilai-nilai, keyakinan dan asumsi-asumsi para pemimpin terdahulu yang membentuk hakikat dan pendekatan pemerintahan Singapura. (Neo dan Chen,2007:89).

Penelitian yang dilakukan, telah mengkonstruksikan model kapabilitas dinamik sektor publik Neo dan Chen (2007:80) dengan menambahkan elemen teknologi informasi, internalisasi budaya lokal dalam budaya kerja dan strategi kolaborasi pentahelix. Model ini menjadi model kapabilitas pemerintahan daerah “Gong Si Bolong”. Untuk dapat melaksanakan model kapabilitas dinamik kolaboratif pemerintahan daerah “Gong Si Bolong” perlu didukung oleh ketersediaan *able people* dan *agile processes* yang didukung oleh pemanfaatan teknologi informasi dan budaya daerah yang diadaptasi ke dalam budaya kerja. Seperti halnya menilik pengalaman negara Taiwan dan Korea Selatan yang dapat mengelola pemerintahannya dalam kondisi pandemi covid.19, dengan respon cepat, tepat (presisi), *supportive* serta kompetitif, yang ditopang pemanfaatan kecerdasan buatan (*artificial intelegence*) untuk memproses *big data* secara terintegrasi untuk menghasilkan keputusan-keputusan terkait layanan pemerintahan melalui *cloud computing*.

Mengingat ada keterbatasan sumber daya yang dimiliki pemerintah lokal, maka untuk dapat menjalankan model kapabilitas dinamik kolaboratif pemerintahan lokal “Gong Si Bolong”, pemerintah daerah perlu bekerja sama dengan pemangku lainnya. Untuk itu, secara teori, maka masih dibutuhkan lagi penelitian lanjut tentang elaborasi budaya daerah bagi model kapabilitas dinamik kolaboratif pemerintah lokal dengan dukungan pemanfaatan teknologi informasi yang mengarah pada pendekatan *agile governance*. Selain itu ada implikasi ke depannya, tentang penelitian kapabilitas dinamik pemerintahan daerah yang dapat menciptakan *city branding* atau *local branding*. Oleh sebab itu, perlu penelitian lanjutan yang mengelaborasi kapabilitas dinamik pemerintahan untuk daya saing ekonomi kreatif yang berkontribusi pada *city branding* atau *local*

branding, terlebih Kota Depok memiliki visi dan misi sebagai *smart city*. Tentunya, implikasi penelitian lanjut dari kapabilitas dinamik pemerintahan daerah tampaknya akan bersisian dan mengelaborasi teori *learning organization*, *adaptive governance* (Hurlbert,2018), teori *smart governance* (Goldsmith dan Crawford (2019); Demirel (2021), teori *collaborative governance*, (Wanna,2008; Ansel (2017); dan *sound governance* (Farazmand,2004).

Kolaboratif pentahelix dalam kerangka kerja kapabilitas pemerintahan dinamik dapat berjalan lebih optimal manakala kelima unsur pemerintahan yakni pemerintah, ahli atau akademisi perguruan tinggi negeri, komunitas atau asosiasi masyarakat kepentingan, masyarakat sipil dan media massa, saling memiliki kesepahaman untuk bersama bergerak menyatukan kepentingan dan aktifitas untuk pencapaian tujuan bersama. Kapabilitas dinamik kolaboratif pentahelix, membutuhkan konsistensi dan komitmen kolaborasi antar elemen pemerintahan. Hal ini, secara logika kausal, jika pemerintah lokal yang memiliki otoritas tetapi tidak memiliki kemampuan manajemen pengetahuan, dan organisasi belum melaksanakan sistem organisasi pembelajar, maka tidak memiliki pengetahuan untuk daya saing. Begitu pula jika memiliki pengetahuan untuk daya saing tetapi tidak ada pasar, maka tidak ada keuntungan dari proses manajemen pengetahuan dan organisasi pembelajar. Bahkan jika ada pasar tetapi tidak ada masyarakat sipil, maka produk yang dipasarkan tidak laku dan tidak berkembang. Sebaliknya, jika ada masyarakat sipil tetapi tanpa pihak otoritas (pihak pemerintah) tentunya tidak dapat teratur untuk melaksanakan pembangunan.

7.3.2 Implikasi Praktis

Saat ini kapabilitas dinamik pemerintahan Kota Depok untuk pengembangan daya saing ekonomi kreatif, tidak kapabel. Untuk itu, implikasi praktisnya, berupa: *pertama*, menjaga konsistensi bekerjanya kapabilitas perencanaan strategis (*think ahead capability*) yang didukung penggunaan teknologi informasi sebagai pijakan program-program ekonomi kreatif yang akan dilaksanakan. Oleh sebab itu, strategi pembangunan ekonomi yang perlu ditekankan adalah untuk menghasilkan lapangan pekerjaan yang berkualitas bagi semua masyarakat yang ada (Leigh dan Blakely,2013:211). Lebih lanjut, mengadopsi pendekatan strategi pembangunan ekonomi kota menurut Leigh dan Blakely (2013:211), dalam membuat perencanaan pembangunan ekonomi wilayah Kota Depok perlu dilakukan analisis data populasi Kota Depok dalam *focus group discussion* yang intens dan survei komunitas sehingga dapat ditentukan strategi pembangunan ekonomi yang dibutuhkan oleh Kota Depok. Hal ini menunjukkan adanya hubungan antara *able people*, *agile processes* dan kapabilitas perencanaan strategis Kota Depok.

Berikutnya, implikasi praktis kedua, perlu terpenuhinya kebutuhan *able people* bidang ekonomi kreatif pada elemen-elemen pemerintahan Kota Depok secara signifikan. Kondisi saat ini di Pemkot Depok baru ada 2 (dua) staf yang mendapat keahlian profesi bidang ekonomi kreatif dari kementerian terkait, Selain itu juga ada kebutuhan *able people* untuk pelaku usaha, komunitas dan asosiasi pelaku usaha ekonomi kreatif. Walau Pemkot Depok sudah memberikan fasilitas pelatihan dan pengembangan usaha tetapi kebutuhan *able people* pada pelaku usaha, komunitas dan asosiasi pelaku usaha ekonomi kreatif tetap harus terpenuhi dan dilakukan sebagai bagian dari pengelolaan berkelanjutan. Untuk

itu, perlu pengadaan *able people* sektor ekonomi kreatif melalui rekrutmen baru *able people* ekonomi kreatif untuk birokrasi Pemkot Depok dan atau kerjasama alih keahlian dalam rangka pembentukan *able people* sektor ekonomi kreatif pada pelaku usaha, komunitas dan atau asosiasi ekonomi kreatif dengan pihak lain, khususnya konsultan dan lembaga profesional lainnya. Hal ini sejalan dengan rekomendasi terkait pengelolaan *able people*, antara lain: (a) menyelenggarakan rekrutmen *able people* yang memenuhi kriteria kebutuhan kompetensi 16 sektor ekonomi kreatif untuk Pemkot Depok, dan bekerjasama alih keahlian dengan lembaga profesional sektor ekonomi kreatif sekaligus kurasi bagi para pelaku usaha, komunitas dan asosiasi ekonomi kreatif, agar menambah kuantitas dan kualitas *able people* bagi pihak pelaku usaha, komunitas dan asosiasi ekonomi kreatif. Walau demikian, rekrutmen baru untuk *able people* sektor ekonomi kreatif Pemkot Depok tersebut perlu upaya lanjut, berupa perlunya pemetaan serta audit internal terkait perekrutan *able people*, pembagian tugas kepada masing-masing *able people* yang tentunya disesuaikan dengan kompetensi yang dimiliki, membangun budaya kerjasama lintas sektor sebagai sarana edukatif atau mentoring *able people* hasil rekrutmen baru agar mempercepat adaptasi lingkungan baru sektor ekonomi kreatif; (b) membuat klinik bangun wirausaha ekonomi kreatif per kelurahan, khususnya bagi generasi muda Kota Depok agar meningkatkan jumlah wirausaha ekonomi kreatif baru (menciptakan lapangan kerja baru masa pandemic covid-19) sekaligus untuk meningkatkan kualitas produk berikut kemasan produk ekonomi kreatif sehingga bernilai tambah dan berdaya saing; (c) Terkait kebutuhan *link and match* antara dunia usaha ekonomi kreatif dan di dunia pendidikan, maka perlu kolaborasi Pemkot Depok, khususnya Dinas Pendidikan dan akademisi dengan pihak

asosiasi ekonomi kreatif berikut perusahaan ekonomii kreatif dalam merancang dan menyusun silabus yang sesuai dengan kondisi lapangan usaha.

Implikasi praktis ketiga, perlu inovasi regulasi sektor ekonomi kreatif dan dukungan penggunaan teknologi informasi untuk terpenuhinya *able people* dan terbangunnya *agile processes*. Hal ini pada akhirnya berimplikasi pada pembentukan kapabilitas pemerintahan dinamik Kota Depok guna pengembangan daya saing ekonomi kreatif. Implikasi praktis ke empat, kapabilitas pemerintahan dinamik berimplikasi membutuhkan dukungan *agile processes* dan *able people* agar merespon perubahan lingkungan secara efektif dalam layanan publik sektor ekonomi kreatif. Implikasi ini mengakibatkan perlunya upaya tindak lanjut dari Pemkot Depok dan dinas-dinas terkait pembangunan sektor ekonomi kreatif, sesuai rekomendasi, antara lain: Membuat sistem e-musrenbang ramah pengguna (*user friendly*), membangun sistem informasi pengawasan terpadu berbasis teknologi informasi satuan kerja perangkat daerah yang terkait pembangunan ekonomi kreatif, khususnya Disdagin, DKUM, Disporyata dengan jaringan LAN. Berikutnya, perlu dibangun sistem monitoring dan evaluasi integratif berbasis teknologi informasi terhubung dengan sistem perencanaan terpadu yang mencakup bidang ekonomi kreatif, sehingga sinkronisasi perencanaan dan pengawasan serta umpan balik dapat terukur dan terkendali baik. Berikutnya, Pemkot Depok perlu membangun laman situs (*website*) sistem layanan informasi ekonomi kreatif yang menghubungkan antarpemangku kepentingan, berupa alur peta bisnis ekonomi kreatif secara komprehensif, baik tentang fitur-fitur info regulasi sektor bisnis ekonomi kreatif, layanan info serta akses perijinan usaha, akses fasilitas diklat pelaku bisnis

ekonomi kreatif, dukungan dan jaringan akses modal usaha ekonomi kreatif, klinik konsultasi pakar praktisi, jaringan bisnis, komunitas berikut pemasarannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afuah, Allan.(2009). *Strategic Innovation: New Game Strategies For Competitive Advantages*. New York: Routledge.
- Allison, Margaret.(2008). Formal collaboration, collaborative councils and community engagement.“*Collaborative Governance : A New Era of Public Policy in Australia?*.” Janine O’Flynn, John Wanna (Ed.), Canberra: ANU Press.
- Alsaadi, Mohmood, Lisitsa, Alexei, Khalaf, Mohammed and Qasaimeh, Malik. (2019). Investigating the Capability of Agile Processes to Support Medical Devices Regulations: The Case of XP, Scrum, and FDD with EU MDR Regulations. *Springer Nature Switzerland AG. ICIC 2019, LNAI 11645, pp. 581–592*, D.-S. Huang et al. (Eds.). https://doi.org/10.1007/978-3-030-26766-7_53
- Ambrosini, V., Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?.*International Journal of Management Reviews*, 11(1),29–49.
- Amig, M. Bahrul, (2016). *Pengembangan Kapasitas Pemerintah Desa Menuju Kemandirian dalam Penyediaan Layanan Administrasi dan Infrastruktur Perkotaan (Studi Pada Pemerintah Desa Di Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo)*. Malang: PDIA Publik FIA Universitas Brawijaya
- Amit, R., Schoemaker, P.J.S.(1993). “Strategic asset and organizational rent”, *Strategic Management Journal*, Vo. 14 No.1,pp.33-46
- Ansell, Christopher.(2017).*Turbulent Governance. Governance in Turbulent Times*, Ed. Ansell, Christopher Trondal, Jarle, Øgård, Morten. Oxford: Oxford University Press.
- Apkpure.com.(2021). “*Depok Single Window*”. [Depok Single Window - DSW - Apps on Google Play](#) diakses pada 04 Mei 2021 pukul 09.00 WIB.
- Arend, Richard J.,Bromiley,Philip. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone?. *Strategic Organization Vol 7(1)*,pp. 75–90. Los Angeles: Sage Publications. DOI: 10.1177/1476127008100132
- Archer, David & Cameron, Alex.(2009).*Collaborative Leadership: How to Succeed in an Interconnected World*. Oxford,UK: Elsevier Ltd.

- Bappeda Kota Depok. (2015). "*Perkembangan Ekonomi Kreatif Depok*" (Bahan Paparan)
- (2012). *Kajian Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Kota Depok Tahun 2012*. Depok: Bappeda Kota Depok
- (2016). "*Capaian Indikator Kinerja Misi RPJMD Tahun 2011*". Diunduh dari <http://satudata.bappeda.depok.go.id/capaian-indikator-kinerja-misi-rpimd-2011-2016/> pada Sabtu 9 Januari 2016 pukul 14.08 WIB)
- (2016). "*Capaian Program Unggulan*". Diunduh dari <http://satudata.bappeda.depok.go.id/capaian-program-unggulan/> pada hari Sabtu 9 Januari 2016 pukul 14.06 WIB
- (2016). "*Demografi*". Diunduh dari <http://satudata.bappeda.depok.go.id/aspek%20demografi/> diunduh hari Sabtu, 8 Januari 2016 pukul 10.31 WIB
- (2016). "*Profil Daerah Kota Depok*" <http://jabarprov.go.id/index.php/pages/id/1063> pada hari Sabtu 9 Januari 2016 pukul 14.29 WIB
- (2018). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kota Depok Anggaran 2018*. Depok: Bappeda Kota Depok
- (2019). "*Laporan SAKIP dalam Rangka Implementasi AKIP Tahun 2018-Agustus 2019*". Depok: Bappeda Kota Depok
- (2021). "*Desk Penajaman Virtual Isu Strategis RPJMD 2021 Kota Depok*." Depok: Bappeda Kota Depok
- (2021). *Data UKM 2017-2021 bitly data.xlsx*. Depok: Bappeda Kota Depok
- Barney, J.B.(1995). "Looking inside for competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17.1, pp.99-120.
- Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI.(2016). *Kamus Besar Bahasa Indonesia* pada laman <http://badanbahasa.kemdikbud.go.id/lamanbahasa/> diunduh pada pada Jum'at, 15 Januari 2016 pukul 10.43 WIB
- Barreto, I., (2010), Dynamic capabilities: "A review of past research and an agenda for the future", *Journal of Management*, 36(1), 256–280.
- BEKRAF.(2019). "FAQ: *Pertanyaan yang Sering Diajukan*", pada <https://www.bekraf.go.id/>
- ,----- . *Buku Studi Pengembangan dan Kreatif Indonesia.pdf* pada <http://indonesiakreatif.bekraf.go.id/ikpro/wp-content/uploads/2015/01/Buku->

- [Studi-dan-Pengembangan-Ekonomi-Kreatif Indonesia. pdf](#) hal. 33-40, diunduh 02 Januari 2019 pukul 16.03.
- BPKP RI. (2015). “*Buku I,II dan III RJPMN Tahun 2015-2019*” pada <http://www.bpkp.go.id/sesma/konten/2254/Buku-I-II-dan-III-RPJMN-2015-2019.bpkp>
- BKPSDM Kota Depok. (2020). “*Luncurkan Program SIAP KOMPAK*” pada <https://bkpsdm.depok.go.id/?p=11524>
- BPS Kota Depok (2013). <https://depokkota.bps.go.id>. diunduh Kamis 09 November 2017
- (2016). <https://depokkota.bps.go.id>. diunduh Jumat 17 November 2017, pukul 12.19 WIB
- (2018). <https://depokkota.bps.go.id> Kamis, 21 Maret 2019, pukul 07.00 WIB
- (2019). “*Kota Depok dalam Angka 2019*” pada <https://depokkota.bps.go.id>, diunduh Senin 21 Oktober 2019 pukul 12.21 WIB
- Beerli, Itai, Magnússon, Magnús Árni Skjöld. (2019). “Governance Relations In Small Nations: Competition Vs. Cooperation and The Triple Role Of Big Cities”. (pdf). *Lex Localis - Journal of Local Self-Government Vol. 17, April 2019, No. 2, pp. 267 – 284*. <https://doi.org/10.4335/17.2.267-284> (2019)
- Blakely, E. J., and Leigh, N. G. (2013). *Planning local economic development: Theory and practice*.(5th Ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications. page 350-351.
- Blakely, Edward J., Hu, Richard.(2019). *Crafting Innovative Places for Australia’s Knowledge Economy*. Singapore,; Palgrave MacMillan
- Bovaird, Tony, Löffler, Elke (Ed.), (2009). *Public Management & Governance*. 2nd Ed. New York: Routledge
- Brunner, Ronald D., Steelman, Toddi A., Coe-Juell, Lindy, Cromley, Christina M., Edwards, Christine M., and Tucker, Donna W.(2005). *Adaptive governance : integrating science, policy, and decision making*. New York: Columbia University Press.
- Bungin, Burhan.(Des,2021). *Social Research Methods*. Surabaya: PT Metiri ATN-ESER ACADEMY. Makalah dipresentasikan pada Pendidikan Pelatihan Kuantitatif dan Ujian Sertifikasi Peneliti Ahli Kuantitatif Internasional Bersertifikat Certified International Quantitative Researcher (CIQnR) Batch 20 Grup Unniversitas Terbuka Kelompok Daring 10-16 Desember 2021.

- Chaharbaghi, K., & Lynch, R. (1999). *Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy*. *Management Decision*, 37, 45-50.
- Cao, Guangming, Duan, Yanqing, El Banna, Alia.(2019). "A Dynamic Capability View Of Marketing Analytics: Evidence From UK Firms". *Industrial Marketing Management* 76 (2019) 72–83 Journal homepage: www.elsevier.com/locate/indmarman
- Camarinha-Matos, Luis M., & Afsarmanesh, Hamideh (ed.).(2004). *Collaborative Networked Organizations: A research agenda for emerging business models*. Boston: Kluwer Academic Publishers. eBook ISBN: 1-4020-7833-1
- Chotib.(2007). *Perkiraan Pola Migrasi Antar Provinsi di Indonesia Berdasarkan "Indeks Ketertarikan Ekonomi"*. Jakarta: Lembaga Demografi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Chhotray, Vasudha, Stoker, Gerry.(2009). *Governance Theory and Practice: Across-Disciplinary Approach*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Cresswell, John W.(2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (3rd Edition)*. California: SAGE Publications, Inc.
- 2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approaches*. 4th Ed. California: Sage Publications Inc.
- DCMS Creative Industries Task Force. (1998). *Creative Industries Mapping Document*. Diunduh Juni 23, 2020, dari Creativity Culture and Education: <http://www.creativitycultureeducation.org/creative-industries-mapping-document-1998>
- Darawong, Chonlatis.(2018). "Dynamic Capabilities of New Product Development Teams In Performing Radical Innovation Projects". *International Journal of Innovation Science Vol. 10 No. 3, 2018 pp. 333-349*
- Demirel, Demokaa.(2021).How the smart governance model shapes cities? Cases from Europe, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, DOI 10.1108/JEC-08-2021-0115, ISSN 1750-6204
- Denters, Bas.(2011). Local Governance. *The Sage Handbook of Local Governance*. Mark Bevir (Eds.) London: SAGE Publications Ltd. P.313-329
- Denhardt,Janet V.,Denhardt,Robert B.(2002). *The New Public Service-Serving Not Steering*. Armonk:M.E.Sharpe.

- DeSarbo, Wayne S., C. Anthony Di Benedetto dan Michael Song.(2007). "A heterogeneous resourced based view for exploring relationships between firm performance and capabilities". *Journal of Modelling in Management*. Vol. 2 No. 2, 2007 pp. 103-130. Emerald Group Publishing Limited.
- Depokita.(2019). "Asosiasi Industri Kreatif Depok Workshop Gelar Produk Industri Kreatif" .Melalui <https://depokita.com/events/asosiasi-industri-kreatif-depok-workshop-gelar-produk-industri-kreatif-aikd/> [10/04/19]
- DKPPP Kota Depok.(2016). *Revisi Renstra Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Depok Tahun 2016-2021*. (pdf.). Depok : DKPPP Kota Depok.
- & BPS Kota Depok.(2018). *Luas Panen Tanaman Padi per Kecamatan di Kota Depok tahun 2015 - tahun 2016*. Depok: BPS Kota Depok- DKPPP
- Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Depok.(2016). *Revisi Renstra Disperdagin Kota Depok tahun 2016 - tahun 2021*.(pdf.). Depok : Disdagin Kota Depok.
- .(2019). *Laporan SAKIP dalam rangka Implementasi SAKIP Dinas Perdagangan dan Perindustrian Tahun 2018*. (pdf.). Depok: Disdagin Kota Depok
- .(2019). *Laporan Kinerja Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Depok Tahun 2018* (pdf). Depok: Disdagin Kota Depok.
- Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan Kota Depok (2021). Dokumen Penelaahan "Kajian Lingkungan Hidup Strategis (KLHS) RPJMD Kota Depok Tahun 2021- Tahun 2026 (pdf.)". Depok: DLHK Kota Depok.
- Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Depok.(2018). *Laporan Kinerja DKUM Kota Depok Tahun 2018* (pdf). Depok: DKUM Kota Depok
- Diskominfo Kota Depok.(2012). "Surat dari Walikota: Ayo Kembangkan Industri Kreatif", Warta Depok: Informasi dan Komunikasi Masyarakat Depok pada <https://diskominfo.depok.go.id/wp-content/uploads/2012/06/desember.pdf>. (pg. 2)
- .(2017). Video "Dekranasda Dorong Ketahanan Keluarga dengan Perkuat Ekonomi Kreatif" Diskominfo Kota Depok (2017), pada <https://www.youtube.com/watch?v=UkJ-EDq9vPk> diunduh Kamis 21 Januari 2021 pk. 12.58 WIB

- (2018). Video “*Pemkot Depok Dukung Kemandirian Warga Ciptakan Ekonomi Kreatif*” Diskominfo Kota Depok (2018), pada <https://www.youtube.com/watch?v=YEuL49fJERY> diunduh Kamis 21 Januari 2021 pkl. 13.05 WIB
- (2018). Video “*Aplikasi dan Games ditetapkan Subsektor Ekonomi Kreatif Unggulan di Depok*” Diskominfo Kota Depok (2018), pada <https://www.youtube.com/watch?v=VbxUt6SYJwo> diunduh Kamis 21 Januari 2021 pkl. 13.09 WIB
- & FMIPA IPB (2019). *Indikator Ekonomi Kreatif Kota Depok Tahun 2019*. Depok: Diskominfo Kota Depok
- (2021). Video “*30 UMKM Terbantu dengan Kegiatan Pasar Industri Kreatif Kota Depok*” Diskominfo Kota Depok (2020) pada <https://www.youtube.com/watch?v=TxusSSzK7U8> diunduh Senin 11 Januari 2021 pkl. 12.19 WIB
- (2021). Video “*Pemkot Depok Fokus Kembangkan Ekonomi Kreatif*” Diskominfo Kota Depok (2017), pada <https://www.youtube.com/watch?v=fDtxnLNI1yQ> diunduh Selasa 19 Januari 2021 pkl. 12.47 WIB
- & Departemen Statitika FMIPA IPB.(2021). *Analisis Ekonomi Kreatif Kota Depok 2020*. Depok: Diskominfo Kota Depok
- Dixon, Sarah, Meyer, Klaus, Day, Marc.(2014). “Building Dynamic Capabilities of Adaptation and Innovation: A Study of Micro-Foundations in a Transition Economy”.(pdf).*Long Range Planning Journal* 47:186–205 homepage: <http://www.elsevier.com/locate/lrp>
- Donahue, John. D., Zeckhauser, Ricard J. (2011). *Collaborative Governance: Private Roles for Public Goals in Turbulent Times*. New Jersey: Princenton University Press.
- Doving, E., and Gooderham, P. N.(2008). “Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: The case of small firm accountancy practices”. *Strategic Management Journal*, 29(8), 841–857.
- Downing, James A.(2018). “Dimensions of Competitive Advantage”. *Journal of New Business Ideas and Trends*. Vol. 16, Iss. 2, September 2018, pp. 1-8.
- Drnevich, P. L., Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm

- performance. *Strategic Management Journal*, 32(3), 254–279.
<http://doi.org/10.1002/smj.882>
- Duncan, Aaron S.(2019). *Developing Dynamic Capabilities In Emerging Industries: A Qualitative Study Of The Microfoundations of Dynamic Capabilities*. Disertasi Fielding Graduate University (Dipublikasikan).
 Miami : ProQuest LLC. ProQuest 27544757
- Edoho, Felix.(1998). "Management Capacity Building : A Strategic Imperative For African Development in Twenty First Century : Capacity Building in Developing Countries: Human and Environmental Dimensions. James Valentine Udoh (Ed.) Westport: Praeger Publishers. Pg 237.
- Emalisa.(2003). "*Pola dan Arus Migrasi di Indonesia*". Medan: Jurusan Sosial Ekonomi Fakultas Pertanian - USU Digital Library pada
<http://library.usu.ac.id/download/fp/sosek-emalisa.pdf>
- Farazmand, Ali.(2004)."*Sound Governance in the Age of Globalization: A Conceptual Framework*", in Ali Farazmand, ed., *Sound Governance : Policy and Administrative Innovations*, Westport: Prager.
- Frederickson, H. George, Smith, Kevin B., Larimer, Christopher W., Licari, Michael J.(2012).*The Public Administration Theory Primer*.(2ndEd.).
 Colorado: Westview Press
- Goodnow, F. (1900). *Politics and administration: A study in government*, New York, Macmillan Co.; London, Macmillan and Co.
- GoDepok.(2019). "*AIKD Pasilitasi Pelaku UKM yang Ingin Menjajakan Produknya*". Melalui <https://godepok.com/aikd-pasilitasi-pelaku-ukm-yang-ingin-menjajakan-produknya/> [10/04/19]
- Goldsmith, Stephen, Crawford, Susan.(2014). *The responsive city : engaging communities through data-smart governance*. San Fransisco: Jossey–Bass – John Wiley and Sons, Inc.
- Hamim, Udin, (2010). *Model Pengembangan Sumber Daya Aparatur dalam Perspektif Capacity Building (Studi di Pemerintah Kabupaten Bone Bolango Provinsi Gorontalo)*.Disertasi Tidak dipublikasikan. Malang: PDIA-FIA Universitas Brawijaya
- Harahap, Sonja M. Mulia.(2013). *Dampak Kapabilitas Dinamis dan Modal Sosial terhadap Kewirausahaan Sosial Korporasi: Studi Empiris di Perum BULOG*.
 Jakarta : FEB-UI Program Doktor Manajemen

- Hasan, Syariffudin.(2013). Pengembangan Klaster Bisnis untuk Memperkuat daya Saing Usaha Kecil dan Menengah, *CSIS, Vol.42, No.2 Juni 2013*,p.217
- Helfat, Constance E. (1997). "Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of r&d," *Strategic Management Journal, Wiley Blackwell, vol. 18(5), pages 339-360, May.*
- Henry, Nicholas, (1988). *Administrasi Negara dan Masalah-Masalah Kenegaraan*. Diterjemahkan oleh Luciana D. Lontoh. Jakarta: CV Rajawali
- Henry, Nicholas.(2018). *Public Administration and Public Affairs (13th Ed.)*. New York: Routledge -Taylor & Francis Group.
- Hitt, A Michael, Ireland, Duane. R., and Hoskisson, E. Robert, (1996). *Strategic Management Competitiveness and globalization*. West Publishing company. Diterjemahkan oleh Hedyanto, A. *Manajemen Strategis menyongsong Era persaingan dan Globalisasi. Edisi Pertama*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Howkins, John.(2007). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas* . London: Penguin Group.
- Hurlbert, Margot A.(2018). *Adaptive Governance of Disaster: Drought and Flood in Rural Areas*. Switzerland: Springer International Publishing. DOI 10.1007/978-3-319-57801-9
- Inan, G. Gurkan, Bititci, Umit S., (2015) . "Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda". (pdf). *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 210:310 – 319
- Inspektorat Daerah-Pemkot Depok.(2021).*Ikhtisar Hasil Evaluasi dan Akuntabilitas Kinerja Perangkat Daerah Kota Depok Tahun 2020*. Depok: Inspektorat Daerah Kota Depok.
- Irawan, Prasetya.(2006).*Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Depok: DIA FISIP-UI.
- Ishaq, Rusdi Musa, (2009). *Pengaruh lingkungan Eksternal dan Good Corporate Governance terhadap Kapabilitas Internal, Strategi Kompetitif, Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Bank Pembangunan Daerah (Studi Kasus pada Bank Pembangunan daerah di Jawa Timur)*. Disertasi. Program Doktor Ilmu Administrasi Minat Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Malang.

- Jacobides, M. G., Winter, S. G. (2005). "The co-evolution of capabilities and transaction costs: Explaining the institutional structure of production". *Strategic Management Journal*, 26(5), 395–413.
- Janssen, Matthijs J, Castaldi, Carolina, Alexis, Alexander.(2016). "Dynamic capabilities for service innovation: conceptualization and measurement". *R and D Management*. September 2016, Vol. 46 Issue 4, halaman 797-811.
- Jin Chen, Hang Wu, Jiao, Hao.(2016). "Dynamic Capabilities As A Mediator Linking International Diversification and Innovation Performance of Firms in An Emerging Economy". *Journal of Business Research* 69:2678–2686
- Jupp,Ben. (2008).*Collaboration with the third sector: UK perspectives.*"*Collaborative Governance: A New Era of Public Policy in Australia?*." Janine O'Flynn, John Wanna (Ed.), Canberra: ANU Press.
- Kaltenbrunner,Katharina, Reichel, Astrid.(2018). Crisis Response via Dynamic Capabilities: A Necessity in NPOs' Capability Building: Insights from a Study in the European Refugee Aid. *Intenational Society for Third Sector Research Voluntas* (2018) 29:994–1007, <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9940-3>
- Karim, Mohanad Ali, & Alameer, Alaa Abdulameer Ahmed. The Impact of Dynamic Capabilities on Organizational Effectiveness. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society. Vol. 14, No. 4, Winter*, pp. 402-418. ISSN 2069–8887. DOI: 10.2478/mmcks-2019-0028
- Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. (2009). "*Buku Studi dan Pengembangan Ekonomi Kreatif Indonesia*".pdf pada http://indonesiakreatif.bekraf.go.id/_ikpro_publication/buku-studi-dan-pengembangan-industri-kreatif-indonesia/ pada 3 Januari 2019
- Kementerian Perindustrian dan Perdagangan Republik Indonesia. (2019). "*Industri 4.0 Solusi Peningkatan Daya Saing*" (artikel) pada <http://www.kemenperin.go.id/artikel/17432/Industri-4.0-Solusi-Peningkatan-Daya-Saing-Indonesia>, diunduh dari Selasa, 26 Februari 2019 pukul 10.14 WIB).
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara – Reformasi Birokrasi.(2021). *Hasil Evaluasi atas Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2020: Pemerintah Kota Depok No B/299/AA.05/2021*. Jakarta: Kemenpan-RB RI.

- Kerimoğlu, Ebru, Güven-Güney, Büşra.(2018). "İstanbul'da Yaratıcı İşgücünün Eğitimi ve Endüstri Pratikleri Üzerine Bir Değerlendirme (An Evaluation of Creative Class Education and Industry Practices in Istanbul)". *Sosyoekonomi*, 2018, Vol. 26(37),pp.57-80. DOI: 10.17233/sosyoekonomi.2018.03.03
- Kuhn, Thomas, (1970). "*The Structure of Scientific Revolutions, International Encyclopedia of Unified Science, Foundations of the Unity of Science*" (Vol. 1 dan 2), Otto Neurath et.al (Ed.). 2nd Ed. Chicago: The University of Chicago.
- Kuntarti., (2007). "*Pengantar Fisiologis, Homeostatis dan Dasar Biolistrik*". Diunduh dari [http:// staff.ui.ac.id/system/ files/users /kuntarti/ material/ pengantar fisiologi lengkungrefleks. pdf](http://staff.ui.ac.id/system/files/users/kuntarti/material/pengantar_fisiologi_lengkungrefleks.pdf) pada hari Selasa, 12 Februari 2019 pukul 16.44 WIB
- Kustiwan, Iwan., (2010). *Buku Materi Pokok ADPU 443/3SKS/MODUL 1 - 9 Perencanaan Kota* (Cet. 5; Ed. 1.). Jakarta: Universitas Terbuka.
- Leigh, Nancey, Green, Blakely, EdwardJ.(2013). *Planning Local Economic Development*, Sidney: Sage Publication, Inc., 2013
- Lestari, Esta.(2020). Membangun Modal Manusia Menuju Pertumbuhan Inklusif yang Berdaya Saing. *Fundamen Konsep Pembangunan Inklusif Berdaya Saing*. Firdausy, Carunia Mulya & Lestari,Esta (Ed.).Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia-P2E LIPI.ISBN978-602-433-919-7
- Li, Da-Yuan, Liu, Juan., (2014). "Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China". *Journal of Business Research* 67 (2014) 2793–2799
- Liao, Shu-Hsien, Chen, Chih-Chiang, Hu, Da-Chian, Chung, Yu-chun, Min-Ju Yang., (2017). "Developing a sustainable competitive advantage: absorptive capacity, knowledge transfer and organizational learning". *J Technol Transf* (2017) 42:1431–1450
- Liliani, Wiliana, Jessy,(2018).Kapabilitas Dinamis UMKM dalam Merespon Perubahan Lingkungan Bisnis. *Business and Finance Journal* Volume 3 No.1 (2018) Universitas Ciputra hal. 33 - 43
- Lindquist, Evert.(2008). *Galvanising government–non-profit/voluntary sector relations: two Canadian cases to consider.*"*Collaborative Governance : A*

- New Era of Public Policy in Australia?.*” Janine O’Flynn, John Wanna (Ed.), Canberra: ANU Press.
- Lune, Howard, Berg, Bruce L. (2017). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences, 9th edition*, ISBN 978-0-134-20213-6. Harlow: Pearson Education
- Marques, Jose, (2018). Hingga 2018, DKUM Sudah Berikan Pelatihan bagi 545 Pelaku UMKM di Depok, pada <https://www.depok.go.id/21/05/2018/01-berita-depok/hingga-2018-dkum-sudah-berikan-pelatihan-bagi-545-pelaku-umkm-di-depok>, 21 Mei 2018 [11/10/2019].
- Miles, Matthew B., Huberman, A. Michael, Saldana, Johnny.(2014). *Qualitative Data Analysis*. California: SAGE.
- Miri, Kim, Jaeki, Song, Jason, Triche., (2015). “Toward an integrated framework for innovation in service: A resource-based view and dynamic capabilities approach”. *Information Systems Frontiers. June 2015, Vol. 17 Issue 3*: 533-546
- Moleong, Lexy J. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy J. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muttalib, MA, Khan, Mohd. Ali Akbar, (1982). *Theory of Local Government*. New Delhi: Sterling
- Muluk, M.R. Khairul., (2009). *Road Map Desentralisasi dan Pemerintahan Daerah*. Surabaya: ITS Press
- & Nugroho, Rino Ardhian. (2020). *DAPU6105 Inovasi dan E-Governance*. Jakarta: Universitas Terbuka
- Mustopadidjaja, AR., (1997). Beberapa Dimensi Paradigma dan Model Pembangunan Abad 21: *Relevansi dan Implikasi terhadap Sistem dan Strategi Pembangunan Jangka Panjang II*, Perencanaan Pembangunan Nasional No. 07.
- Neuman, W. Lawrence. (2003). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Boston: Allyn and Bacon.
- Neo, Boong Siong, Cheng, Geraldine., (2007). *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.

- OECD, (2015). *The Innovation Imperative in The Public Sector : Setting an Agenda for Action*
- O'Connor, Gina Colarelli, (2008). "Major Innovation as a Dynamic Capability: A Systems Approach".(pdf.) *Journal of Product Innovation Management*. Jul 2008, Vol. 25 Issue 4, p313-330
- O'Flynn, Janine, Wanna, John (Ed.), (2008). *Collaborative Governance: a new era of public policy in Australia?*. Canberra: University Printing Services, ANU
- Oktemgil, M., & Greenley, G., (1997). "Consequences of high and low adaptive capability in UK companies". *European Journal of Marketing*, 31(7), 445–466.
- O'Sullivan, Elizabethann, Rassel, Gary R., & Berner, Maureen, (2008). *Research Methods for Public Administrators. Fifth Edition*. New York: Pearson Longman
- Osborne, Stephen P (Ed.), (2010). *The New Public Governance? Emerging Perspective on the Theory and Practices of Public Governance*. London: Routledge
- Pemerintah Kota Depok.(2019). *Paparan SAKIP (2019)*. Depok: Pemkot Depok.
- (2021). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Kota Depok Tahun 2020*. Depok: Pemkot Depok.
- (2021). "*RPJMD Kota Depok Tahun 2021 – Tahun 2026*" Depok : Pemkot Depok.
- (2015). Video "*Festival Industri Kreatif Kota Depok*", Pemkot Depok (2015), pada <https://www.youtube.com/watch?v=KYvakSI1fJ8> diunduh Rabu 20 Januari 2021 pukul 12.53 WIB
- 2021. "*Aplikasi Sifordagin*" pada (2021) play.google.com. Depok: Pemkot Depok.
- (2021). Video "*Forum Ekonomi Kota Depok 18 November 2020*" Pemkot Depok (2020), "pada <https://www.youtube.com/watch?v=fYKOdPJ9dcQ> diunduh Rabu 13 Januari 2021 pukul 12.21 WIB
- Pezeshkan, Amir, Fainshmidt, Stay, Nair, Anil Frazier, M.Lance & Edward Markowski.(2016). An empirical of dynamic capabilities – performance relationship. *Journal of Business Research* 69 (2016) 2950 - 2956

- Piening, Erk P., Salge, Torsten Oliverr. (2015). "Understanding the Antecedents, Contingencies, and Performance Implications of Process Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective". (pdf). *Journal of Product Innovation Management*. Jan 2015, Vol. 32 Issue 1, p80-97
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2000). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford UK: Oxford University Press.
- Porter, Michael E., (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, NY: The MacMillan Press Ltd.
- (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Pradhipta, R.M.W. Agie, Pusparani, & Nofiyanti, Fifi. (2021). Penta Helix Strategy in Rural Tourism (Case Study of Tugu Utara Bogor), *International Conference on Agribusiness and Rural Development (ICoNARD 2021)*, *E3S Web of Conferences* 232, 04010 (2021), <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202123204010>
- Priyono, Anjar, Nursyamsiah, Siti, Darmawan, & Baziedy, Aditya., (2018). "Identifikasi Elemen-Elemen Mikro Kapabilitas Dinamis Sensing untuk Pengembangan Inovasi di Usaha Kecil dan Menengah Industri Kreatif". *Jurnal Siasat Bisnis* Vo. 22 No.1, 2018, hal. 92-109 pada <http://www.jurnal.uui.ac.id/index.php/jsb>
- Purnama, R Ratna. (2019). *Pelaku Ekonomi Kreatif Depok Dapat Bimbingan Promosi dari Bekraf*. <https://ekbis.sindonews.com/read/1388920/34/pelaku-ekonomi-kreatif-depok-dapat-bimbingan-promosi-dari-bekraf-1553191018>, (22 Maret 2019) diunduh Jum'at 11 Oktober 2019 pkl. 17.25 WIB.
- Radar Depok, (2019). "AIKD Apresiasi Program DUKM". Melalui <https://radardepok.com/tag/asosiasi-industri-kreatif-depok-aikd/> [10/04/19]
- (2019). "AIKD Santuni Yatim dan Duafa". Melalui <https://radardepok.com/tag/asosiasi-industri-kreatif-depok-aikd/> [10/04/19]
- (2019). "Seminar Nasional AIKD: Targetkan Puncak Omzet di 2018". Melalui <https://radardepok.com/tag/asosiasi-industri-kreatif-depok-aikd/> [10/04/19]
- (2019). "Asosiasi Industri Kreatif Depok: Berbagi itu Hebat". Melalui <https://radardepok.com/tag/asosiasi-industri-kreatif-depok-aikd/> [10/04/19]

- (2019)“Asosiasi Industri Kreatif Depok Ikut Bantu Wujudkan Ketahanan Keluarga”. Melalui <https://radardepok.com/tag/asosiasi-industri-kreatif-depok-aikd/> [10/04/19]
- (2019).“Asosiasi Industri Kreatif Depok Gelar Bukber dan Santunan”. Melalui <https://radardepok.com/tag/asosiasi-industri-kreatif-depok-aikd/> [10/04/19]
- Rahman, Abu T.R.(2004).Innovation in Development Administration, Governance, and Management. In Ali Farazmand (Ed.), *Sound governance : policy and administrative innovations*. (pp.274-289).Westport,CT:Praeger
- Rencana Jangka Panjang dan Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2015-2019 (pdf.) pada [https:// www. bappenas.go.id/id/data-dan-informasi-utama/dokumen-perencanaan-dan-pelaksanaan/dokumen-rencana-pembangunan-nasional/rpjp-2005-2025/rpjm-2015-2019/](https://www.bappenas.go.id/id/data-dan-informasi-utama/dokumen-perencanaan-dan-pelaksanaan/dokumen-rencana-pembangunan-nasional/rpjp-2005-2025/rpjm-2015-2019/) [10/04/19]
- Rengkung, Leonardus Ricky, (2012). *Kapabilitas Dinamik Perusahaan Agribisnis pada PT. Sampoerna Agro, Tbk. dan PT. Bakrie Sumatra Plantations, Tbk.* Disertasi Doktor, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Departemen Ilmu Administrasi Program Pascasarjana Kekhususan Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Indonesia, Jakarta
- Riggs, Fred, (1996). *Administrasi Negara-negara Berkembang Teori Masyarakat*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rondinelli, Dennis A.(2007).Governments Serving People: The Changing Roles Of Public Administration. *Public Administration And Democratic Governance: Governments Serving Citizens*. (Ed. Dennis A. Rondinelly). USA: United Nations
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary.(2018). *Management.14th Edition*. Harlow,UK: Pearson Education.
- Rosenbloom, David, (2013). “Public Administration Theory and the Separation of Powers”. *The American Review of Public Administration* 43(4):381-396 July 2013
- Salomo, Roy Valiant, (2006). *Scenario Planning Reformasi Pemerintah Subnasional di Indonesia: menuju Grand Strategy menuju Tahun 2025*. Disertasi Doktor, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Departemen Ilmu Administrasi Program Pascasarjana Kekhususan Ilmu Administrasi Publik Universitas Indonesia, Jakarta.

- Satria, Riri, (2002). "Penyebaran Informasi Masyarakat Pembelajar dan Keunggulan Kompetitif Daerah". *Jurnal Forum Inovasi: Capacity Building and Good Governance*. Volume II Maret/ Mei 2002.
- Schein, Edgar H. & Schein, Peter. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Shergold, Peter.(2008). *Governing through collaboration. "Collaborative Governance : A New Era of Public Policy in Australia?."* Janine O'Flynn, John Wanna (Ed.), Canberra: ANU Press
- Schindehutte, M., & Morris, M. H., (2001). "Understanding strategic adaptation in small firms". *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 7(3),84–107.
- Sjögren Forss, K., Kottorp, A. & Rämgård, M. Collaborating in a penta-helix structure within a community based participatory research programme: 'Wrestling with hierarchies and getting caught in isolated downpipes'. *Arch Public Health* 79, 27 (2021). <https://doi.org/10.1186/s13690-021-00544-0>.
- Smyth, Paul.(2008).*Collaborative governance: the community sector and collaborative network governance. "Collaborative Governance : A New Era of Public Policy in Australia?."* Janine O'Flynn, John Wanna (Ed.), Canberra: ANU Press
- Sugiarta, Frans.(2021, Feb).*Growing Nation's Human Capital in The 21st Century*. Jakarta: United In Diversity. Makalah dipresentasikan pada Seminar UT Malang "Peningkatan Sumber Daya Manusia di Era Cyber dengan Semangat Jiwa Pancasila".
- Sugiyono.(2014).*Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R and D*. Bandung: Alfabeta.
- .(2021,Des). *Berbagai Pendekatan dalam Penelitian*. Yogyakarta: PT Metiri ATN. Makalah dipresentasikan pada Pendidikan Pelatihan Kuantitatif dan Ujian Sertifikasi Peneliti Ahli Kuantitatif Internasional Bersertifikat Certified International Quantitative Researcher (CIQnR) Batch 20 Grup Unniversitas Terbuka Kelompok Daring 10-16 Desember 2021.
- Sumarto, Rumsari Hadi, Sumartono, S., Muluk, M.R. Khairul & Nuh, Muhammad.(2020).Penta-Helix and Quintuple-Helix in the Management of Tourism Villages in Yogyakarta City, *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 14(1), (2020), 46-57. doi:10.14453/aabfj.v14i1.5.

- Sumarwono, Rudiarto, (2014). *Kapabilitas Kementerian PAN-RB dalam Melaksanakan Reformasi Birokrasi Nasional*. Disertasi Doktor, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Departemen Ilmu Administrasi Program Pascasarjana Kekhususan Ilmu Administrasi Publik Universitas Indonesia, Jakarta.
- Stipanović, Christian, Rudan, Elena & Zubović, Vedran.(2019). Cultural and Creative Industries In Urban Tourism Innovation: The Example Of The City Of Rijeka. *ToSEE-Tourism in Southern and Eastern Europe, Vol. 5*, pp. 655-666, 2019 <https://doi.org/10.20867/tosee.05.47>
- Supriyono, Bambang, (2007). *Pembangunan Institusi Pemerintah Daerah dalam Penyediaan Prasarana Perkotaan di Kota Malang*. Disertasi Doktor, Departemen Ilmu Administrasi Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, Jakarta.
- Teece, David J, Pisano, Gary & Shuen, Amy. (1997). "Dynamic Capability and Strategic Management". *Strategic and Management Journal Vol 18 (7)* p.509-533
- Teece, David J.(2007). "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance". *Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350*.
- (2008). "Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets". *Technological Know-How, and Strategic Management: Business Strategy and Enterprise Development in Competitive Environments*.(p.3-26). Singapore: World Scientific Publishing, Pte. Ltd.
- (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. *The Academy of Management Perspectives, 28, 328-352*. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
- (2018). "Dynamic Capabilities As (Workable) Management Systems Theory". *Journal of Management and Organization, 24:3 (2018), pp. 359–368*. Cambridge: Cambridge University Press and Australian and New Zealand Academy of Management
- Tempo. (2013). "6,9 Juta Perjalanan Setiap Hari Menuju Jakarta" di unduh pada hari Minggu 9 Juni 2019 pukul 22.59 WIB

- The Conversation. (2021). "UMKM Indonesia tahan banting pada krisis 1998 dan 2008, tapi tidak saat pandemic". di unduh pada hari senin 15 Maret 2021 (diunduh dari <https://theconversation.com/umkm-indonesia-tahan-banting-pada-krisis-1998-dan-2008-tapi-tidak-saat-pandemi-141136>, 15 Maret 2021).
- Wanna, John. (2008). *Collaborative government: meanings, dimensions, drivers and outcomes*, "Collaborative Governance : A New Era of Public Policy in Australia?." Janine O'Flynn, John Wanna (Ed.), Canberra: ANU Press
- Wang, Wen-Cheng, Lin, Chien-Hung & Chu, Ying-Chien., (2011). "Types of Competitive Advantage and Analysis". *International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 5; May 2011*
- Walliman, Nicholas, (2011). "Research Methods: The Basics". New York: Routledge
- Weeks, Michael R., (2009). "Sourcing practices and innovation: Evidence from the auto industry on the sourcing relationship as a dynamic capability".(pdf.). *Innovation: Management, Policy and Practice. Dec 2009, Vol. 11 Issue 3, p304-326*
- Willems, Stéphane, Baumert, Kevin., (2003). *Institutional Capacity and Climate ansef Actions*. Paris: OECD
- Wilson, W. (1887). The Study of Administration. *Political Science Quarterly, 2(2), 197-222*. DOI:10.2307/2139277
- Wu, Hang, Chen, Jin, Jiao, Hao., (2016). "Dynamic Capabilities As A Mediator Linking International Diversification and Innovation Performance of Firms in An Emerging Economy". *Journal of Business Research 69 pg.2678–2686*
- Zahra, Shaker A., Sapienza, Harry J., Davidsson, Per.(2006). Entrepreneurship and Dynamic Capability. *Journal of Management Studies 43; 4 Juni 2006*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd. 022-2380 pp.917-955
- Zhao, Shu Liang, et.al., (2013). "Evaluating China's Regional Collaboration Innovation Capability From The Innovation Actors Perspective: An AHP And Cluster Analytical Approach". (pdf.) *Technology in Society 35 pg.182–190*.
- Yu, Wentao. (2017). Creative Industries Development and Efficiency in China, *Matec Web of Conference 100 03016, (2017) pp 1-5*. DOI: 10.1051/710003016

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339–351

Peraturan Perundang-undangan

Peraturan Daerah Kota Depok Nomor 2 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Kota Cerdas

Peraturan Daerah Kota Depok Nomor 9 Tahun 2021 tentang *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Depok 2021-2026*

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1999 tentang *Pemerintah Daerah*

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang *Pemerintahan Daerah*

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Desa

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang *Pemerintah Daerah*

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2015 tentang *Pemerintah Daerah* (perubahan kedua dari Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014)

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2019 tentang Ekonomi Kreatif