

## **BAB II**

### **LATAR BELAKANG PERUSAHAAN**

#### **2.1 Sejarah Singkat UMNP**

UMNP merupakan salah satu unit bisnis dari UMN yang dibentuk tahun 2016 dengan tanggung jawab awal untuk menjawab kebutuhan kerja sama animasi dengan studio rekanan dan mendekatkan industri dengan lingkup akademik. Dalam pengembangannya, UMNP banyak mengerjakan pekerjaan animasi dari klien-klien seperti museum, penerbit, agensi, hingga pengembangan IP (Intellectual Property) sendiri. UMNP saat ini beranggotakan 30 orang dengan 2 departemen besar (animasi dan DA) dan mulai melebarkan sayapnya ke arah industri GLAM (Gallery, Library, Archives, and Museum).

Visi dari UMNP adalah menjadi studio yang diakui secara nasional dan internasional yang dapat membuat dan mengembangkan IP untuk beragam media seperti animasi, film, dan game.

Misi dari UMNP adalah mendedikasikan diri untuk memproduksi animasi, film, game, dan desain berkualitas tinggi yang dapat menginspirasi dan memberikan gaung positif terhadap dunia.

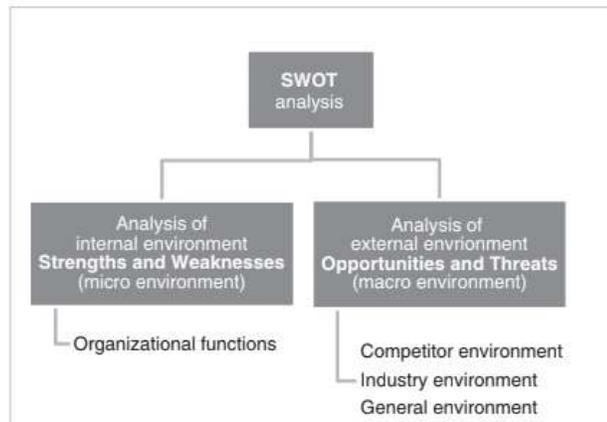
Beberapa proyek animasi yang telah dikerjakan UMNP seperti lagu anak-anak DKC (Dendang KenCana), The Story of ILO (bekerja sama dengan ICE BSD), dan beberapa pengembangan IP internal seperti Candy Monster dan

Keluarga Ramadhan. Sejak tahun 2019 dengan dibentuknya departemen DA, UMNP mulai memekarkan usaha ke bidang industri GLAM dengan portfolio seperti Our Happy Place Gramedia World, sudut edukasi Museum Macan, dan perancangan museum Tirtanadi Medan.

Pada bagian ini penulis akan melakukan analisa dan penjabaran lebih dalam mengenai perusahaan UMN Picture. Penulis menggunakan beberapa kerangka kerja yang sudah ada sebelumnya seperti analisa SWOT untuk menganalisis faktor kekuatan dan kekurangan internal perusahaan, analisis PESTLE untuk menganalisis unsur eksternal perusahaan, analisa 5 kekuatan Porter untuk menganalisis lingkungan kompetitif perusahaan, Value Network untuk melihat bagaimana sebuah nilai yang ditawarkan (Value Proposition) bekerja dalam perusahaan, hingga model bisnis, value chain, serta pemetaan pengambil keputusan, sumber daya, teknologi, serta kondisi keuangan dalam perusahaan UMN Pictures.

## **2.2 Analisis Internal Perusahaan Menggunakan Analisa SWOT**

SWOT adalah akronim dari (Strength, Weakness, Opportunity, and Thread) adalah suatu analisa yang bisa digunakan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman dari suatu perusahaan dengan tujuan untuk memformulasikan strategi yang dapat memberikan keunggulan pada perusahaan tersebut (Sammut-Bonnici & Galea, 2015b). Analisa SWOT dibagi menjadi dua seperti terlihat pada gambar di bawah yaitu analisis internal yang terdiri dari kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness) dari perusahaan dan analisis eksternal yang terdiri dari kesempatan (opportunity) dan ancaman (threads).



Gambar 2.1 Bagan kerangka SWOT  
(Sammut-Bonnici & Galea, 2015)

Analisa internal dari SWOT akan melihat ke arah sumber daya dari perusahaan itu sendiri baik itu sumber daya nyata (tangible) seperti SDM (Sumber Daya Manusia) dan mesin maupun tidak nyata (intangibile) seperti teknologi, kekayaan intelektual (hak cipta dan paten), merek dagang, dll. Hal ini dilakukan untuk melihat sumber daya yang mampu dikembangkan menjadi daya kompetitif perusahaan. Komponen-komponen dari analisa internal SWOT mencakup finansial, manajerial, infrastruktur, penyedia bahan baku, manufaktur, distribusi, pemasaran, dan sumber daya inovasi.

Analisa eksternal SWOT di lain pihak lebih melihat ke arah sisi eksternal yang mempengaruhi perusahaan baik itu langsung maupun secara tidak langsung sehingga perusahaan dapat mengatur strategi yang sejalan dengan kondisi tersebut. Analisa eksternal dapat dibagi menjadi 3 sub-kategori besar yaitu lingkungan kompetitor (finansial, manajerial, organisasi, dll.), lingkungan industri yang

diambil dari 5 kekuatan Porter, dan lingkungan umum yang mengambil dari kerangka analisa PESTEL.

Mengikuti kerangka kerja SWOT di atas, UMNP jika dilihat ke arah internal memiliki kekuatan pada komponen finansial, manajerial, infrastruktur, dan sumber daya inovasi. Pembahasan lebih mendalam dari tiap komponen dapat dijabarkan sebagai berikut:

- Dari sudut pandang finansial, UMNP mempunyai kekuatan dalam pendanaan dikarenakan UMNP sebagai unit usaha bernaung di bawah Universitas Multimedia Nusantara yang merupakan bagian dari grup Kompas Gramedia. Pada tahun 2020, sejalan dengan rencana universitas untuk meningkatkan pendapatan non-SPP (40% dari pendapatan universitas secara keseluruhan) **cari sumber data peraturannya** dan arahan untuk meningkatkan hilirisasi penelitian (di mana penelitian tidak berhenti di penelitian tetapi dapat dimanfaatkan secara komersial oleh industri), maka pengembangan UMNP menjadi salah satu prioritas manajemen.
- Secara manajerial, UMNP di pimpin oleh tim manajerial yang berpengalaman di bidang industri animasi dan film. Struktur organisasi tersusun mengikuti standar de-facto industri yang ada dan perusahaan telah menjalankan beberapa proyek menggunakan struktur organisasi tersebut yang memiliki beragam fungsi tetapi tetap ter-koordinir dalam satu naungan sistem.
- Secara infrastruktur, UMNP mendapatkan keuntungan dari berlokasi di dalam universitas yang mempunyai fasilitas infrastruktur penunjang yang

sangat memadai seperti dukungan teknologi canggih dari departemen IT universitas, jalur pengadaan (procurement) terkomputerisasi, akses perangkat lunak yang dipermudah terutama untuk perangkat lunak baru yang bisa diadakan menggunakan jalur pendidikan, dll.

- Sebagai unit usaha yang berdiri di bawah universitas, UMNP tidak pernah mendapatkan kendala dalam mengembangkan kultur inovasi. Setiap anggota UMNP yang mayoritas merupakan lulusan dari UMN mempunyai dasar pengembangan diri yang kuat. Hal ini terlihat dari jumlah HKI yang didaftarkan oleh anggota UMNP baik itu dalam bentuk desain karakter, cerita, sistem perangkat keras, maupun algoritma-algoritma pendukung proses produksi.

Beberapa kelemahan juga teridentifikasi oleh penulis terutama pada komponen, pemasok, jalur distribusi, pemasaran, dan nilai dari brand UMNP itu sendiri.

Penjabaran lanjut dari komponen kelemahan UMNP adalah sebagai berikut:

- Dari sudut pandang pemasok, UMNP mempunyai kelemahan dalam mendapatkan bahan baku studio utama yang berupa proyek pekerjaan animasi dan IP (Intellectual Property) baik itu dalam bentuk cerita, cergam (Cerita Bergambar), novel, siaran radio, dll. Hal ini terutama diakibatkan karena konsumsi produk animasi Indonesia yang masih kecil dan didominasi oleh produk animasi asing. Hal lainnya yang berpengaruh secara internal adalah kurangnya kegiatan pemasaran dan promosi UMNP untuk memasarkan kompetensi UMNP dalam memproduksi konten animasi di target pasar luar negeri seperti Amerika Serikat dan Eropa yang merupakan

pasar animasi global terbesar di dunia di mana pada saat ini membutuhkan studio animasi sebagai outsource mereka (Kamarudin & Sajilan, 2013).

- Sumber daya manufaktur seperti komputer, server penyimpanan, server aplikasi, dan sistem otomatisasi lainnya masih bersifat fisik dan baku. Hal ini mempersulit UMNP dalam menghadapi spesifikasi pekerjaan yang bervariasi. Suatu jalur produksi yang telah dipersiapkan untuk satu proyek tertentu belum tentu sesuai dengan proyek berikutnya dan penggunaan aset fisik dengan spesifikasi tertentu membuat fleksibilitas semakin terbatas. Hal ini tentu menjadi hambatan di mana fleksibilitas suatu proses manufaktur merupakan faktor penting lainnya dalam inovasi dan pengembangan produk. (Sammut-Bonnici & Galea, 2015b)
- Secara distribusi, UMNP sebagai studio produksi belum mempunyai jalur distribusi tetap untuk hasil produksinya. Kerja sama dengan pemilik kanal distribusi seperti agensi, stasiun TV, maupun kanal baru seperti OTT (Over The Top) masih belum digarap. Hal ini berhubungan dengan masih kurangnya kegiatan pemasaran di dalam UMNP.
- Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, kegiatan pemasaran dalam UMNP masih terbatas dari mulut ke mulut. Hal ini dikarenakan belum adanya tim pemasaran yang terdedikasi dalam tubuh UMNP. Semua fungsi pemasaran masih dilakukan oleh manajer, supervisor unit, dan terkadang PM (Project Manager) UMNP sendiri. Standarisasi harga juga belum terlihat dan fungsi tersebut masih dipegang oleh supervisor teknis UMNP sendiri.

- Melihat dari brand, UMNP masih belum mempunyai reputasi di pasar industri animasi Indonesia maupun Internasional. Kurangnya kegiatan pemasaran seperti yang telah disebutkan sebelumnya membuat brand UMNP kurang mencuat di kalangan pemain Industri maupun masyarakat Indonesia.

Tabel di bawah menggambarkan ringkasan komponen analisa internal SWOT UMN Picture di mana dapat kita lihat UMNP mempunyai keunggulan di bagian finansial, manajerial, infrastruktur, dan sumber daya inovasi. Sementara mempunyai kelemahan di komponen pemasok, kanal distribusi, pemasaran, dan kekuatan merek (brand).

Tabel 2.1 Tabel internal SWOT

<b>Lingkup Internal</b>	<b>Kekuatan</b>	<b>Kelemahan</b>
Finansial	x	
Manajerial	x	
Infrastruktur	x	
Pemasok		x
Manufaktur		x
Kanal distribusi		x
Pemasaran		x
Merek		x
Sumber Daya Inovasi	x	

Analisa eksternal SWOT dari UMNP melihat dari 3 dimensi besar yaitu lingkungan kompetitor, industri tempat perusahaan itu sendiri, dan lingkungan umum dimana pada tiap dimensi tersebut akan dibahas lebih rinci menggunakan beberapa sub-dimensi yang lebih kecil.

Dalam lingkungan kompetitor, UMNP mempunyai kompetitor dari studio lain yang juga menargetkan pekerjaan outsourcing dan pengembangan IP mereka sendiri. Kondisi lingkungan kompetitifnya dapat dijabarkan lebih dalam sub-dimensi sebagai berikut.

- Dari sudut pandang finansial, pendanaan studio animasi masih menjadi kendala dalam membangun sebuah studio animasi. Mayoritas pendanaan masih mengandalkan bank atau modal pribadi sehingga perkembangan studio animasi di Indonesia belum terlalu pesat. Hal ini menjadi kesempatan bagi UMNP yang di dukung oleh universitas yang mempunyai visi yang searah dengan pengembangan UMNP.
- Secara manajerial, industri animasi mempunyai standar de-facto manajerial yang terus berkembang seiring dengan pengalaman dalam menghadapi pekerjaan-pekerjaan yang masuk dari perusahaan asing. Hal ini menjadi ancaman bagi UMNP yang masih belum mempunyai proyek animasi yang stabil sehingga perangkat manajemen UMNP masih belum berkembang. Hal ini di tambah dengan keterbatasan otoritas dikarenakan status UMNP sebagai unit usaha (bukan badan usaha) membuat kompetensi manajerial masih belum terbentuk dengan kuat.

- Secara organisasi, industri animasi mempunyai beragam entitas mulai dari studio komunitas kecil hingga studio besar dengan investasi menyeluruh. Organisasi besar lainnya yang memayungi studio-studio tersebut juga dibentuk untuk mengkoordinasikan usaha pengembangan industri seperti BEKRAF dan AINAKI.
- Secara pemasok, industri animasi yang memerlukan pasokan proyek (IP atau outsourcing) baik itu berasal dari lokal maupun dari luar negeri, membutuhkan tim pemasaran dan koneksi yang kuat. Kompetitor UMNP mempunyai strategi pasokan proyek mereka sendiri seperti MNC Animation yang mengembangkan IP mereka sendiri, PT. SSE yang mempunyai afiliasi studio Korea dan mengerjakan pekerjaan dari studio Korea, atau BASE (Bali Animasi Solusi Ekakarya) yang sekarang telah menjadi anak perusahaan dari Brown Bag Film Irlandia. Hal ini menjadi ancaman untuk UMNP yang belum mempunyai pasokan proyek tetap. Beberapa usaha telah dilakukan seperti mencoba membantuk kerja sama dengan penerbit GORP (Group of Retail and Publishing) Kompas Gramedia dalam bentuk Rekata maupun DAM (Digital Aset Management) KG akan tetapi belum membuahkan hasil untuk mengamankan jalur proyek untuk UMNP.
- Untuk manufaktur, industri animasi Indonesia masih tergolong tradisional di mana spesifikasi setiap studio belum fleksibel dalam menghadapi proyek dengan spesifikasi berubah-ubah. UMNP walaupun menghadapi permasalahan yang sama, hal ini bisa menjadi kesempatan jika UMNP bisa

menemukan proses produksi yang lebih fleksibel sehingga dapat memenuhi kebutuhan spesifikasi proyek yang bervariasi tersebut.

- Dalam kanal distribusi, studio yang mengerjakan proyek asing tidak perlu khawatir mengenai hal tersebut sementara studio yang mengerjakan IP sendiri kerap sudah mempunyai kanal distribusi sendiri. Beberapa studio mempunyai ekosistem vertikal yang sudah ada terlebih dahulu seperti MNC Animation dimana produk animasinya dapat di distribusikan ke MNC TV yang merupakan satu bagian dengan grup sendiri. Hal ini menjadi ancaman bagi UMNP yang belum mempunyai kanal distribusi sendiri.
- Pemasaran dalam industri animasi berfokus untuk mendatangkan proyek ke dalam studio animasi. Beberapa pemasaran dalam mendatangkan proyek yang sering dilakukan adalah dari mulut ke mulut, pemasaran digital melalui media sosial (website, youtube, facebook, dll.), menghadiri ekspo baik itu dalam maupun luar negeri, hingga bergabung dalam asosiasi. Pemasaran merupakan ancaman besar bagi UMNP yang belum mempunyai strategi maupun tim dedikasi untuk pemasaran UMNP sehingga pemasaran terbatas hanya dari mulut ke mulut.
- Dikarenakan kurang kuatnya pemasaran dalam UMNP, kekuatan merek pun juga kurang terlihat sehingga menjadi ancaman buat UMNP menghadapi studio-studio dengan nama besar lainnya seperti MNC Animation, The Little Giantz, BASE, dll.
- Industri animasi di Indonesia masih belum dalam tahap inovasi. Pekerjaan animasi masih dikerjakan menggunakan perangkat lunak standar dan

pengembangan inovasi hanya terlihat pada studio besar yang mulai mempekerjakan Technical Artist (disiplin ilmu yang menggabungkan developer dan 3D artist). Hal ini menjadi kesempatan besar bagi UMNP karena UMNP mempunyai tim developer terdedikasi untuk mengembangkan proses produksi yang lebih efisien untuk meningkatkan daya kompetisi UMNP.

Lingkungan industri dalam analisis eksternal SWOT mengambil dari 5 kekuatan Porter dengan penjabaran sub-dimensi sebagai berikut:

- Tingkat persaingan antar kompetitor masih terlihat rendah sehingga menjadi kesempatan untuk UMNP dalam mengambil pangsa pasar proyek animasi baik itu lokal maupun internasional dengan cara menunjukkan daya kompetitifnya (biaya yang lebih murah, pengerjaan yang lebih cepat, atau kemudahan dalam beradaptasi dengan spesifikasi proyek).
- Walaupun banyak pemain baru dalam industri animasi terutama studio animasi kecil (micro-enterprise) yang mengambil pekerjaan jangka pendek atau pekerjaan yang berada di rantai outsourcing paling bawah. Studio dengan skala kecil seperti ini hanya tumbuh seumur dengan proyeknya dan tidak mampu mengembangkan skala produksinya secara fleksibel. Hal ini menjadi kesempatan bagi UMNP untuk menggaet studio kecil dengan spesifikasi yang beragam jika UMNP mampu mengembangkan sistem yang dapat menghubungkan studio-studio kecil ini menjadi suatu jaringan sel outsourcing.

- Animasi sebagai salah satu produk hiburan mempunyai banyak substitusi lainnya terutama di Indonesia yang belum mengonsumsi produk animasi dan melihat animasi hanya sebagai hiburan untuk anak-anak. Beberapa produk substitusi lainnya yang lebih mudah dan murah untuk dibuat seperti sinetron masih lebih disukai masyarakat Indonesia ketimbang animasi lokal. Hal ini tentu menjadi ancaman untuk UMNP dan studio kompetitor lainnya yang bergerak di produksi konten animasi.
- Pemasok di sini dapat ditentukan dalam bentuk agensi (penghubung studio luar untuk mendapatkan sumber daya studio di Indonesia), pemilik IP (penerbit, penulis, atau pencipta karya), dan entitas lain yang membawa proyek animasi. Kondisi seperti ini cukup mengancam proses bisnis UMNP di mana UMNP tidak mempunyai pemasok tetap dan juga tidak menguasai jalur pemasok proyek.
- Kekuatan pembeli cukup kuat terhadap UMNP terlebih UMNP tidak mempunyai akses terhadap kanal distribusi dari produk animasi seperti stasiun TV atau platform OTT. Hal ini menjadi ancaman untuk UMNP dikarenakan stasiun TV dan platform OTT mempunyai kuasa lebih besar dalam menentukan produk-produk UMNP.

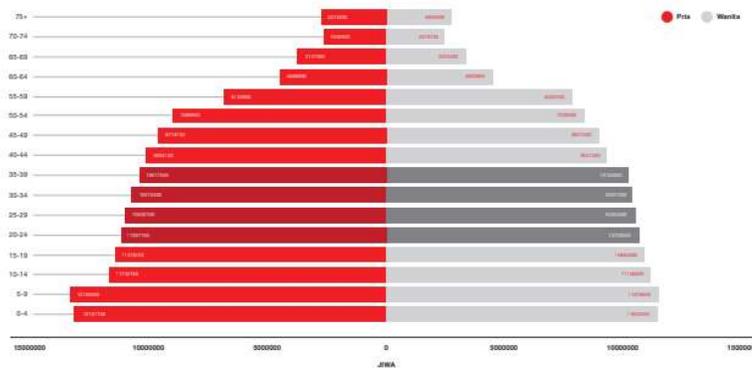
Lingkungan umum melihat dari sisi politik, ekonomi, sosio-kultural, teknologi, legal, lingkungan hidup, demografi masyarakat, etika, dan regulasi. Penjabaran sub-dimensi adalah sebagai berikut:

- Secara politik pemerintah Indonesia mendukung perkembangan industri kreatif terutama industri animasi yang berkembang pesat. Animo

masyarakat dengan didukungnya industri animasi oleh pemerintah akan membuat produk animasi lebih dilirik oleh masyarakat Indonesia sehingga menciptakan kesempatan besar untuk industri ini semakin berkembang.

- Dari sisi ekonomi, ekonomi Indonesia seperti dikutip dari Perkembangan Ekonomi Indonesia dan Dunia Triwulan I Tahun 2019 (Bappenas, 2019), pada triwulan 1 mengalami pertumbuhan 5,05% (YoY). Bank Indonesia juga menetapkan suku bunga acuan bertahan di 6% untuk meningkatkan minat investasi asing di Indonesia. Tren positif pertumbuhan ekonomi tersebut ditambah strategi BI untuk menarik minat investasi asing memberikan kesempatan yang baik untuk industri animasi turut berkembang terutama dalam memasukkan pekerjaan animasi dari luar.
- Dari sisi sosio-kultural, terlihat pada tahun 2020 Indonesia mendapatkan bonus demografi produktif yang berumur 14-64 tahun sebanyak 179,1 juta jiwa. Fenomena sosial ini ditambah dengan gencarnya pemerintah dalam menggalakkan pendidikan vokasi untuk menunjang kebutuhan SDM di Indonesia, menciptakan sebuah kesempatan bagi pemain industri animasi termasuk UMNP.

JUMLAH PENDUDUK INDONESIA MENURUT KELOMPOK UMUR (2018)



Gambar 2.2 Jumlah Penduduk Indonesia Menurut Kelompok Umur 2018  
 (<https://www.idntimes.com/news/indonesia/vanny-rahman/bonus-demografi-di-indonesia-peluang-atau-tantangan-ims2019>)

- Secara teknologi, industri animasi sangat bergantung dengan teknologi dan dengan hadirnya internet berkecepatan tinggi, informasi terbaru dan sumber daya digital (algoritma dan perangkat lunak) dapat di dapatkan lebih cepat. Hal ini sangat mendukung perkembangan industri animasi yang sangat membutuhkan sumber daya teknologi yang sangat banyak terutama industri animasi 3 dimensi.
- Dari sisi legal, walaupun pemerintah mendukung pertumbuhan industri animasi, perlindungan hukum terhadap pemain lokal masih belum kuat. Terlihat dari industri film dan animasi masuk dalam 95 daftar negatif investasi yang boleh dimiliki oleh asing 100% (Danar, 2018). Hal ini

menjadi ancaman untuk studio lokal yang belum mempunyai kekuatan untuk melawan studio asing.

- Tidak banyak relevansi antara industri animasi dengan lingkungan hidup di mana tidak ada kesempatan maupun ancaman dari sisi lingkungan hidup untuk industri animasi.

Tabel berikut merangkum hasil analisis eksternal SWOT untuk melihat pengaruh dari faktor eksternal baik itu berupa kesempatan maupun ancaman terhadap UMNP.

Tabel 2.2 Tabel Eksternal SWOT

Lingkungan Eksternal	Kesempatan	Ancaman
<b>Lingkungan Kompetitor</b>		
Finansial	x	
Manajerial		x
Organisasi	x	
Pemasok		x
Manufaktur	x	
Kanal distribusi		x
Pemasaran		x
Merek		x
Sumber daya inovasi	x	
<b>Lingkungan Industri</b>		
Persaingan antar kompetitor	x	
Ancaman pemain baru	x	
Ancaman produk pengganti		x
Kekuatan pemasok		x
Kekuatan pembeli		x
<b>Lingkungan Umum</b>		
Politik	x	
Ekonomi	x	
Sosio-kultural	x	

Teknologi	x	
Legal		x
Lingkungan Hidup	-	-

Tabel berikut merangkum komponen-komponen analisa SWOT yang telah dilakukan penulis pada bagian sebelumnya.

Tabel 2.3 Tabel SWOT

Strength	Weakness	Opportunity	Threat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Strong Financial support</i></li> <li>• <i>Strong Managerial experience and company structure</i></li> <li>• <i>Strong infrastructure following UMN basic infrastructure</i></li> <li>• <i>Strong innovation resources due to close tie with university and innovative culture.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Weak supplier power</i></li> <li>• <i>Weak Manufacture experience due to low project volume</i></li> <li>• <i>Weak distribution channel</i></li> <li>• <i>Weak marketing</i></li> <li>• <i>Weak brand image</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cloud Technology availability</i></li> <li>• <i>Growing animation market and service job in Indonesia</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>No government incentive nor support</i></li> <li>• <i>Invading foreign investor and studio on Indonesian resource.</i></li> </ul>

Melanjutkan analisa SWOT adalah TOWS matrix untuk membantu manajemen dalam menyusun strategi, tindakan, maupun taktik yang selaras dengan kondisi situasi perusahaan (Weihrich, 1982). Tabel berikut menggambarkan TOWS matrix untuk analisa SWOT studio UMNP.

Tabel 2.4 Tabel *Opportunity dan Threat*

	Strength	Weakness
Opportunity	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implement cloud technology to optimize UMNP animation production process.</li> <li>• Develop online platform to easily distribute animation job and access talent across geographic barrier.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase UMNP market brand within the industry community.</li> <li>• Find alternative market with stronger distribution channel.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase UMNP marketing activity to increase project volume.</li> </ul>
Threat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborate with other internal group business unit to increase competitiveness.</li> <li>• Collaborate with foreign investor to channel their work network.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Develop network along other key industry player to strengthen industry position and new distribution channel</li> </ul>

Bagian pertama dari matriks TOWS adalah SO (Strength dan Opportunity) dimana UMNP dapat melakukan implementasi platform komputasi cloud yang mulai tersedia saat ini. Implementasi ini didukung dengan kultur inovasi UMNP dan infrastruktur yang kuat (internet cepat yang merupakan faktor utama dalam penerapan platform komputasi cloud). Penerapan platform komputasi cloud memungkinkan pekerjaan animasi dapat dikerjakan lintas batas geografis. UMNP dapat membuat sebuah platform online untuk mendistribusikan pekerjaan animasi dan mengakses SDM lintas batas geografis.

Bagian kedua adalah WO (Weakness dan Opportunity). UMNP secara umum harus meningkatkan kegiatan pemasaran dalam komunitas industri animasi untuk meningkatkan volume pekerjaan yang datang ke UMNP. Hal ini dapat dilakukan dengan mencari market alternatif dalam industri animasi dan memasarkan jasa UMNP kedalam forum-forum internasional seperti mengikuti festival film atau konferensi animasi.

Bagian ketiga adalah ST (Strength dan Threat). UMNP dalam hal ini harus berkolaborasi dengan berbagai pihak baik itu internal (di dalam grup) maupun eksternal (asosiasi dan pemain industri lainnya) dimana UMNP dapat menawarkan

kompetensinya dalam bidang tertentu dan mendapatkan manfaat dari bidang lainnya melalui kolaborasi dengan pihak lain. Kolaborasi internal juga dapat meningkatkan tingkat kompetitif UMNP melalui kompetensi yang dapat ditawarkan unit usaha lain dalam internal grup KG.

Bagian terakhir adalah WT (Weakness dan Threat) dimana UMNP harus menjalin kerja sama dengan asosiasi industri animasi seperti BEKRAF dan AINAKI untuk meningkatkan posisi industri dan mengembangkan kanal distribusi baru.

### **2.3 Analisis Eksternal Perusahaan Menggunakan PESTLE**

PEST adalah sebuah kerangka kerja yang kerap digunakan untuk mengidentifikasi perubahan lingkungan makro yang mempengaruhi posisi kompetitif sebuah perusahaan (Sammut-Bonnici & Galea, 2015b). PEST merupakan akronim dari Politik, Ekonomi, Sosio-kultural, dan Teknologi. Beberapa varian dari analisis PEST telah dikembangkan seperti PESTLE atau PESTEL yang menambahkan dimensi Legal dan lingkungan hidup (Environment), STEEPLE yang menambahkan etika (berhubungan dengan tanggung jawab sosial perusahaan), dan STEEPLED yang menambahkan demografi didalam-Nya.

Analisa PEST berhubungan erat dengan analisa SWOT di mana pada analisa SWOT, kekuatan dan kelemahan (Strength and Weakness) merujuk pada internal perusahaan sementara kesempatan dan ancaman (Opportunity and Thread) merujuk pada faktor eksternal perusahaan yang dapat di analisa menggunakan PEST. Pada

bagian ini, penulis akan menggunakan analisa PESTLE melihat perlunya mengidentifikasi faktor Legal pada industri animasi.

### **2.3.1 Politik**

Bagian pertama dari analisa PESTLE adalah politik di mana kondisi politik suatu negara secara langsung dapat menghambat maupun mendorong suatu industri. Politik dalam analisa PESTLE dapat dibagi menjadi 3 kategori yaitu supra-nasional, nasional, dan sub-nasional.

Pada kategori supranasional, kita melihat dari sudut pandang kondisi politik lintas negara pada saat sebuah operasi bisnis tidak lagi dilakukan hanya dalam skala nasional tetapi juga lintas negara. Blok-blok ekonomi dan organisasi-organisasi antar negara seperti Uni Eropa, ASEAN (Asociation of South East Asia Nation), dan PBB (Perserikatan Bangsa-Bangsa) bermunculan dan akan secara tidak langsung mempengaruhi strategi suatu perusahaan khususnya pada saat perusahaan tersebut mempunyai operasi bisnis lintas negara Bonnici dan Galea (2015).

PBB melalui salah satu organisasinya UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) telah memasukkan ekonomi kreatif dalam agenda pengembangan ekonomi dunia (*UNCTAD | Creative Economy Programme*, n.d.) dimana UNCTAD juga mendorong negara-negara berkembang untuk mendiversifikasikan ekonomi mereka dengan ekonomi kreatif yang terbukti dapat meningkatkan pendapatan dan membuka lapangan kerja baru (Kamarudin & Sajilan, 2013). Hal ini mendorong negara-negara berkembang di Asia tenggara

untuk memajukan ekonomi kreatif mereka terlihat dari bermunculannya agensi kreatif milik negara seperti MDEC (Malaysia Digital Economy Corporation) milik Malaysia dibawah MSC (Malaysia Super Corridor), MITA (Ministry of Information and The Arts) milik Singapura, dan BEKRAF (Badan Ekonomi KReaAtiF) milik Indonesia. Akan tetapi usaha untuk mengembangkan ekonomi ini masih terikat pada masing-masing negara dan belum ada usaha terkoordinasi yang berakibat pada negara-negara yang lebih lemah akan terjebak dengan teknologi seadanya dan jebakan kreativitas di mana data SDM spesialis tidak dimanfaatkan secara optimal dan kehilangan prospek perkembangan industri kreatif dalam negeri (Puutio, 2016). Walaupun integrasi ekonomi kreatif belum terwujud, investor asing tetap melihat Asia Tenggara sebagai negara tujuan untuk investasi mereka baik itu dengan mengirimkan pekerjaan ke negara tersebut dan bekerja sama dengan studio lokal dalam pengerjaannya atau membuka studio satelit. Hal ini dapat dilihat dengan dibukanya Lucasfilm Singapore, Polygon Picture Malaysia, PT. SSE di Indonesia, dan BBF Irlandia melalui BASE studio Bali.

Bagian berikutnya dari kategori Politik dalam analisa PESTLE adalah nasional dan sub-nasional yang berhubungan dalam lingkup suatu negara dan regional. Beberapa kebijakan politik untuk mengembangkan industri animasi juga telah diberlakukan seperti memasukkan film dan animasi dalam daftar negatif investasi walau kebijakan ini masih kontroversial, pembentukan BEKRAF untuk mengembangkan industri kreatif di Indonesia termasuk industri animasi, dan khususnya secara sub-nasional terbentuknya kota-kota industri kreatif seperti Bandung, Jakarta, Yogyakarta, Solo, Pekalongan, Jember, Bali, Makassar dan Mataram (Deny, 2019).

Kondisi politik dunia yang sedang gencar dalam mengembangkan ekonomi kreatif khususnya negara ASEAN walau belum ada koordinasi terintegrasi, membuat lingkungan politik positif yang dapat menarik investor asing untuk mendatangkan pekerjaan, berinvestasi, maupun mengambil produk animasi dari Asia. Ditambah dengan lingkungan politik yang mendukung berkembangnya industri kreatif dan terbentuknya jejaring kota-kota industri kreatif akan menjadi ladang subur untuk pemain industri animasi seperti UMNP untuk berkembang.

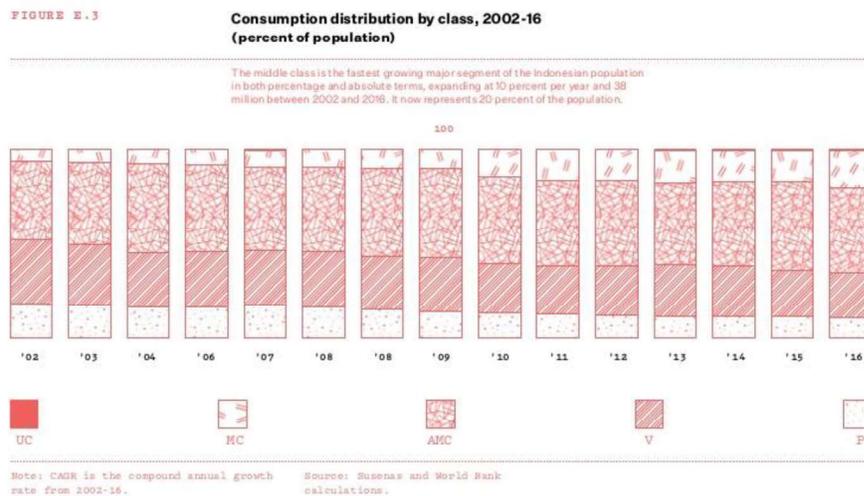
### **2.3.2 Ekonomi**

Dari sudut pandang ekonomi dari kerangka kerja PESTLE, pertumbuhan ekonomi Indonesia terlihat tumbuh 5,02% sepanjang tahun 2019 dan walaupun industri animasi belum masuk menjadi penyumbang GDP yang signifikan, industri animasi masuk dalam 4 sub-sektor industri yang berkembang pesat sebanyak 6,68% di tahun 2015 (Badan Ekonomi Kreatif, 2018). Belum ada kebijakan perpajakan mengenai industri kreatif terutama industri animasi yang membuat industri ini belum menarik para investor lokal. Akses pasar industri animasi Indonesia pun masih belum terjalin terlihat dari terbatasnya jumlah investor asing dalam acara-acara ekspo yang diadakan oleh asosiasi industri seperti AINAKI dan BEKRAF.

Pertumbuhan ekonomi yang stabil tidak akan terlalu mempengaruhi perkembangan industri animasi sementara belum adanya kebijakan pemerintah mengenai insentif pajak membuat industri animasi menjadi menantang untuk pemain baru.

### **2.3.3 Sosio-Kultural**

Secara sosio-kultural, Indonesia pada tahun 2020 mengalami bonus demografi di mana masyarakat dengan umur produktif 15-64 tahun lebih besar daripada penduduk non-produktif. Hal ini terlihat juga dengan meningkatnya data konsumsi kelas menengah dan calon kelas menengah yang menguasai lebih dari setengah distribusi konsumsi di Indonesia seperti terlihat di grafik di bawah ini.



Gambar 2.3 Distribusi Konsumsi Berdasarkan Kelas  
(*Aspiring Indonesia-Expanding the Middle Class*, 2019)

Pertumbuhan masyarakat calon kelas menengah dan kelas menengah ini membuat konsumsi semakin meningkat termasuk konsumsi konten hiburan. Semakin banyak yang masuk dalam kelas menengah, semakin banyak pula yang mampu berlangganan platform berbayar (netflix, hulu, dll) yang kemudian meningkatkan permintaan (demand) akan konten digital.

Hal ini seharusnya dapat menjadi kesempatan yang menguntungkan bagi industri animasi terutama pemain lokal seperti UMNP dikarenakan studio lokal dapat memenuhi kebutuhan konten digital lokal dengan harga yang lebih kompetitif

walaupun hal tersebut masih akan terpengaruh dengan faktor sosio-kultural yang akan dijabarkan pada bagian berikutnya. Bonus demografi pun menjadi kondisi yang menguntungkan jika ekosistem pelatihan vokasi dapat dijalankan dengan baik sehingga bonus demografi tersebut dapat menjadi SDM yang siap kerja untuk memenuhi SDM industri animasi yang sekarang masih berkekurangan (Sofia, 2019).

#### **2.3.4 Teknologi**

Industri animasi sangat lekat dengan teknologi di mana setiap bagian dari proses produksinya menggunakan teknologi mulai dari perencanaan proyek animasi, produksi, hingga distribusi. Tingkat penetrasi internet Indonesia yang telah mencapai 171,7 juta jiwa atau 64,8% dari populasi Indonesia (Pratomo, 2019) serta teknologi jaringan internet yang memadai, membantu industri animasi di Indonesia untuk mengambil pekerjaan dari studio animasi asing. Perkembangan internet pun mempermudah distribusi perangkat lunak yang selama ini melalui distribusi fisik bisa di distribusikan lebih cepat menggunakan internet, begitu pula video pelatihan kompetensi industri animasi secara online yang mudah diakses seperti coursera, Udemy, dll.

#### **2.3.5 Legal**

Dalam unsur legal, IP (Intellectual Property) yang merupakan bagian dari HAKI (Hak Kekayaan Intelektual) adalah aset utama dalam industri animasi yang akan memberikan pengaruh dan keuntungan berkesinambungan untuk studio animasi (Kamarudin & Sajilan, 2013). Hal ini tercermin pada tahun 2015 untuk sub-sektor

industri Film, animasi, dan video merupakan pemegang kepemilikan HKI tertinggi yaitu 21,08%. Akan tetapi posisi HAKI di Indonesia masih mendapatkan tantangan di mana berbeda dengan kondisi legal di negara lain, HAKI Indonesia belum diakui oleh negara lain sehingga proteksi aset IP Indonesia masih belum menyeluruh di kancan Internasional.

Kondisi legal Indonesia yang belum komprehensif ini menjadi tantangan tersendiri untuk pemain industri animasi dikarenakan perlindungan dari Jendral HKI belum diakui secara Internasional. Hal ini menyebabkan perlindungan IP terbatas pada nasional dan pemasaran IP lintas negara mempunyai risiko yang sangat tinggi.

### **2.3.6 Lingkungan Hidup (Environment)**

Faktor lingkungan hidup tidak mempengaruhi industri animasi secara langsung. Penggunaan energi yang besar untuk menjalankan komputer-komputer produksi animasi terutama komputer render farm tiap tahunnya semakin rendah dengan ditemukannya prosesor dan algoritma yang lebih efisien.

## **2.4 Analisa Lingkungan Kompetitif Perusahaan Menggunakan 5 Kekuatan Porter**

5 kekuatan Porter yang dikembangkan oleh Michael E. Porter, merupakan kerangka kerja yang digunakan untuk menganalisa lingkungan kompetitif sebuah perusahaan. Menurut Porter, erdapat 5 kekuatan yang mempengaruhi lingkungan kompetitif dari sebuah perusahaan yaitu ancaman pemain baru, pesaing dalam industri yang sama, ancaman produk pengganti, kekuatan negosiasi pemasok, dan

kekuatan negosiasi pembeli seperti yang dapat dilihat pada diagram di bawah ini (Porter, 1980).



Gambar 2.4 Bagan kerangka 5 kekuatan Porter  
(Porter, 1980)

### **Ancaman Pemain Baru (Threat of New Entrants)**

UMNP sebagai studio animasi mempunyai posisi yang cukup kuat terhadap ancaman pemain baru. Hal ini disebabkan beberapa faktor yaitu sokongan finansial yang kuat, kultur inovasi teknologi unik yang dimiliki, dan keuntungan sebagai studio animasi di dalam universitas.

Faktor pertama, UMNP mempunyai dukungan finansial yang kuat dari grup KG dimana UMNP berdiri dibawah UMN sehingga investasi awal animasi yang

cukup besar seperti investasi alat, infrastruktur, dan operasional dapat terpenuhi. Faktor ini membuat UMNP dapat mengerjakan proyek animasi secara menyeluruh dari hulu hingga hilir produksi sehingga meningkatkan daya tawar ketimbang studio komunitas kecil dengan investasi dan kapasitas terbatas.

Kedua, personil pendiri UMNP merupakan praktisi berpengalaman di bidangnya dan mempunyai orientasi kultur inovasi yang kuat dalam menghadapi setiap tantangan dalam proyek animasi. Kondisi kultur inovatif ini membuat UMNP mempunyai kapasitas untuk mengembangkan teknik produksi animasi yang hanya dimiliki oleh UMNP sendiri (proprietary) dan belum tentu dimiliki oleh studio animasi komunitas kecil.

Faktor terakhir, UMNP berdiri dan beroperasi dibawah lingkungan akademik UMN. Hal ini membuat tidak sedikit sumber daya akademis (riset dan penelitian) serta kegiatan akademis terserap atau terselaraskan dengan kegiatan operasional UMNP. Beberapa kegiatan seperti kegiatan magang mahasiswa, hilirisasi penelitian akademis dan penggunaan proses produksi UMNP sebagai bahan kasus akademis menciptakan relasi mutualisme antara akademis dan industri yang menciptakan daya saing unik tersendiri bagi UMNP.

### **Persaingan Antar Kompetitor**

Tingkat persaingan dan kompetisi antara kompetitor dalam industri masih tergolong sangat rendah. Hal ini disebabkan karena beberapa faktor yaitu tingkat pertumbuhan industri animasi yang belum optimal, kelangkaan SDM

berkompetensi, dan biaya tetap yang signifikan dan tingkat pembatas keluar dari industri yang tinggi

Pertumbuhan industri animasi walaupun tergolong pesat diantara sub-sektor industri kreatif lainnya, masih belum optimal untuk memicu kompetisi diantara studio. Walaupun jumlah pekerjaan animasi baik itu dari lokal maupun internasional, banyak studio animasi terutama dalam skala kecil dan menengah belum mempunyai kompetensi lengkap untuk mengerjakan pekerjaan animasi tersebut sehingga fenomena kooperasi terlihat dalam industri animasi (Ritala et al., 2014), dimana studio animasi di Indonesia yang umumnya bersaing menjadi berkolaborasi untuk mendapatkan pasar pekerjaan animasi yang lebih besar.

Faktor penentu penyebab industri animasi Indonesia belum mempunyai kompetensi yang lengkap adalah kurangnya SDM berkompetensi untuk mengerjakan pekerjaan animasi tersebut. Kualitas pendidikan kompetensi animasi baik itu melalui pendidikan vokasi maupun strata masih kurang memadai ditambah dengan masih belum adanya jembatan antara pelaku industri dan akademis membuat pengembangan kompetensi animasi tidak selaras antara kebutuhan industri dan akademis. Hal ini menyebabkan SDM berkompetensi menjadi sebuah komoditas yang langka dalam industri animasi.

Faktor lain yang menyebabkan rendahnya persaingan antar kompetitor adalah biaya tetap dan pembatas keluar yang tinggi (exit barrier). Biaya tetap dalam industri animasi mempunyai jumlah yang signifikan seperti biaya infrastruktur (jaringan, kelistrikan, ruang kerja, ruang server, dsb) dan biaya perangkat keras

(komputer kerja, server, switch, tablet gambar, dsb). Hal ini membuat studio animasi enggan untuk melakukan ekspansi untuk memenuhi kebutuhan proyek animasi yang terus membesar. Beberapa kasus dimana studio animasi melakukan investasi tambahan mengalami kesulitan untuk terus memenuhi kapasitas produksi mereka yang besar.

### **Ancaman Produk Pengganti**

Posisi UMNP dalam ancaman pengganti masih sangat kuat dikarenakan hingga saat ini masih belum ada teknik maupun industri lain yang dapat menggantikan proses produksi animasi yang telah berjalan di industri animasi. Industri film yang kerap menjadi alternatif media menyampaikan cerita selain animasi mempunyai keunikan dan target pasar tersendiri sehingga tidak mencari ancaman produk pengganti bagi industri animasi.

### **Kekuatan Negosiasi Pemasok**

Pemasok dalam UMNP mayoritas terdiri dari barang-barang teknologi baik itu dalam bentuk perangkat keras maupun perangkat lunak dimana pekerjaan animasi banyak memerlukan banyak perangkat teknologi dalam pengerjaannya. Perangkat lunak seperti Autodesk Maya, Foundry Nuke, dan Adobe Family sudah menjadi standar de-facto dalam industri animasi. Perangkat keras termasuk komputer kerja (workstation), server, HDD, tablet menggambar dan perangkat keras komputer lainnya.

Untuk vendor perangkat keras, UMNP mempunyai posisi yang cukup kuat terutama dikarenakan banyaknya vendor perangkat keras yang menyediakan

perangkat kerja untuk UMNP seperti HP, Dell, Asus, Fujitsu, dll. Hal ini ditambah dengan pembelian barang untuk UMNP kerap diselaraskan dengan pembelian barang untuk laboratorium UMN sebagai induk UMNP.

Untuk vendor perangkat lunak, UMNP mempunyai posisi yang cukup lemah terutama dikarenakan beberapa perangkat lunak di industri animasi telah dianggap sebagai standar de-facto dan belum mempunyai alternatif lain setara dimana alternatif lain belum memenuhi standar industri. Perangkat lunak seperti Adobe Photoshop yang merupakan satu-satunya standar industri untuk manipulasi foto, Autodesk Maya untuk standar animasi yang diterima mayoritas studio di dunia, atau Foundry Nuke.

Keunikan dari industri animasi adalah ketergantungannya terhadap tingkat kompetensi SDM yang secara langsung akan mempengaruhi tingkat kompetensi studio dalam menghadapi tingkat kompleksitas proyek animasi yang dapat dikerjakan studio. UMNP mempunyai posisi yang cukup kuat disini dikarenakan tingginya jumlah SDM animasi yang mencari kerja dan posisi UMNP dibawah UMN yang juga sebagai pemasok SDM animasi. Tantangan terbesar dalam SDM disini adalah mendapatkan atau menjadi studio tujuan SDM animasi berkompetensi.

### **Kekuatan Negosiasi Pembeli**

Pembeli dalam industri animasi adalah pengguna jasa dari studio animasi seperti agensi penyalur, pemilik kanal distribusi (TV, OTT, DVD, dll), atau studio animasi lainnya. Kekuatan negosiasi pembeli terhadap UMNP cukup besar terutama

dikarenakan pembeli mempunyai banyak opsi studio baik itu dalam negeri maupun luar negeri, kemampuan negosiasi industri yang rendah dikarenakan biaya tetap yang tinggi, dan layanan produk yang hampir serupa antara studio animasi.

Opsi pembeli dalam industri animasi sangat banyak dimana penyedia jasa animasi (studio animasi) belum mempunyai regulasi atau struktur harga yang tetap. Tanpa pembanding yang kuat dari sisi studio animasi dalam penentuan harga, pembeli mempunyai kekuatan yang lebih besar dalam menekan harga. Hal ini diperburuk dengan biaya tetap yang besar sehingga kemampuan negosiasi studio animasi terhadap pembeli menjadi sangat rendah.

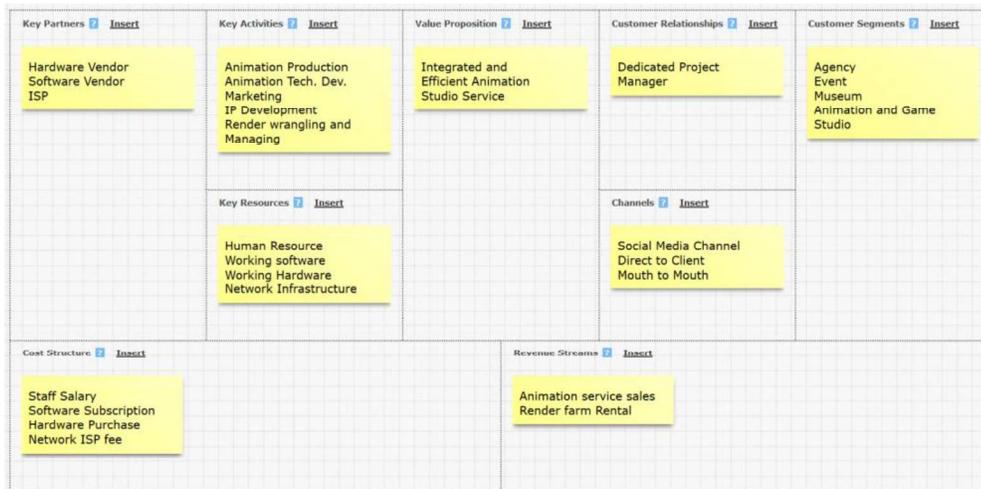
Faktor terakhir adalah produk layanan yang seragam antara studio animasi sehingga hampir tidak ada diferensiasi antara layanan satu studio dengan lainnya. Perbedaan utama dari setiap layanan adalah harga yang ditawarkan dimana setiap studio bersaing untuk memberikan layanan yang lebih cepat dan murah seperti yang dilakukan DQ Entertainment India yang mampu mengerjakan 26 bagian animasi dalam waktu 60-70 minggu ketimbang studio Barat yang memerlukan waktu 80-90 minggu (Westcott, 2010)

## **2.5 Model Bisnis dan Strategi**

Model bisnis adalah suatu tabel berisikan komponen-komponen yang menggambarkan bagaimana sebuah organisasi beroperasi dalam membuat, memberikan, dan menangkap sebuah nilai (Osterwalder et al., 2012). Komponen dari model bisnis terdiri dari partner utama, aktivitas utama, sumber daya utama,

nilai yang ditawarkan, hubungan dengan pelanggan, jalur koneksi dengan pelanggan, segmen pelanggan, struktur biaya, dan sumber pendapatan.

Model bisnis UMNP secara ringkas dapat digambarkan menggunakan tabel sebagai berikut.



Gambar 2.5 BMC UMNP  
(Dokumentasi Pribadi)

Untuk segmen pelanggan, UMNP dari sisi animasi mempunyai 4 pelanggan utama yaitu agensi, acara (event), museum, dan studio kreatif termasuk studio animasi dan game lainnya. Agensi disini adalah agensi periklanan yang dapat menggunakan jasa studio animasi UMNP untuk mengerjakan iklan agensi mereka. Berikutnya acara (event) yang kerap membutuhkan motion graphic sebagai latar dalam acara-acara mereka. Museum merupakan pelanggan unik yang umumnya membutuhkan animasi sebagai media untuk menjelaskan suatu ekshibisi. Terakhir studio animasi dan studio game yang merupakan segmen terbesar dimana studio tersebut kerap membutuhkan pekerja outsource dan melemparkan pekerjaan

tersebut ke animasi. Studio animasi dan game ini bisa berasal dari lokal maupun dari luar negeri.

Untuk nilai yang ditawarkan, UMNP menawarkan pelayanan studio animasi terintegrasi yang menyeluruh dari hulu hingga hilir dimana UMNP dapat mengerjakan semua pekerjaan studio animasi baik itu konsep, storyboarding, modeling, rigging, layouting, animating, hingga editing dan dubbing dengan cara yang paling efisien menggunakan teknologi terbaru.

Hubungan dengan pelanggan UMNP dengan proyek yang sedang dijalankan menggunakan PIC (Person in Charge) yang bertugas sebagai penghubung klien dengan proyek yang sedang berjalan.

Kanal penghubung UMNP dengan klien sejauh ini menggunakan kanal sosial media dalam pemasarannya dan sering kali direct to client terutama layanan UMNP kerap didengar dari mulut ke mulut.

Partner utama dari UMNP adalah vendor-vendor penyedia perangkat keras dan perangkat lunak seperti HP, Dell, Autodesk, Foundry, dan Adobe dimana perangkat teknologi ini merupakan hal krusial dalam pengerjaan proyek animasi. ISP (Internet Service Provider) juga menjadi kunci penting dimana pekerjaan animasi kerap dikirimkan melalui internet ketimbang barang fisik. Kontak, kerja sama, dan koordinasi sistem dengan studio asing juga kerap dilakukan melalui internet.

Aktivitas utama dari UMNP adalah kegiatan produksi animasi baik itu hanya modeling, layouting, atau servis menyeluruh animasi. Pengembangan teknis

produksi animasi juga terus dikembangkan untuk meningkatkan posisi kompetitif studio seperti pengembangan job management system Jasmine, Distributed Rendering System, dan custom toolkit untuk para tim 3D. Marketing masih dilakukan walaupun masih belum mempunyai tim yang didedikasikan khusus untuk pemasaran. Pengembangan IP juga dilakukan untuk meningkatkan status studio dari studio servis menjadi studio penghasil IP. Terakhir adalah render wrangling dimana UMNP melayani kebutuhan render dari studio yang lebih kecil menggunakan komputer fasilitas render farm UMN.

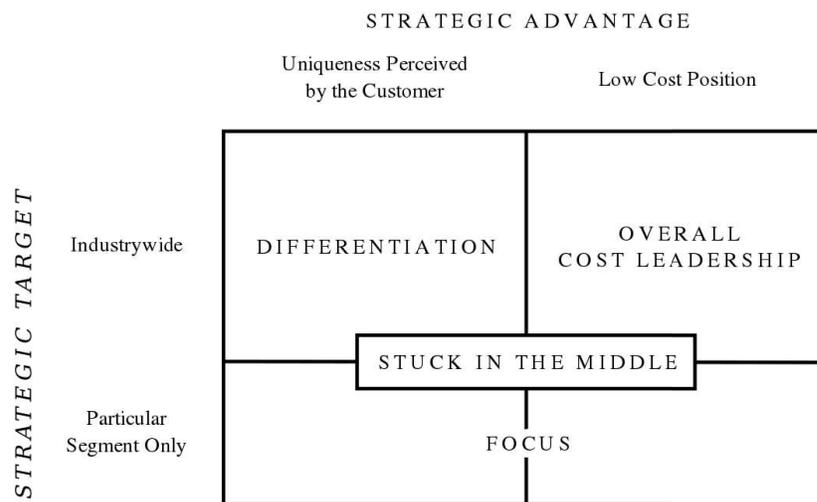
Sumber daya utama bagi UMNP yang paling pertama adalah SDM dimana SDM dalam industri animasi sangat terspesialisasi dan beberapa posisi membutuhkan spesialisasi langka yang sukar untuk didapatkan seperti Technical Artist, Rigger, dan VFX artist. Berikutnya perangkat lunak dan perangkat keras merupakan sumber daya utama yang paling mahal dan juga krusial. Terakhir adalah jaringan infrastruktur internet dimana UMNP mempunyai sistem produksi berjaring yang terintegrasi dari satu departemen ke departemen lainnya.

Struktur biaya terdiri dari gaji karyawan yang paling besar, biaya berlangganan perangkat lunak, pembelian dan perawatan perangkat keras, dan biaya jaringan internet.

Pendapatan utama UMNP berasal dari pekerjaan servis animasi baik itu lokal maupun asing dan pendapatan dari penyewaan render farm kepada studio lain.

Strategi kompetitif merupakan tindakan yang dilakukan suatu perusahaan untuk dapat bertahan hidup dalam lingkungan kompetitif yang telah disebutkan

pada 5 kekuatan di atas (Porter, 1980). Terdapat 4 strategi umum yang dapat digunakan yaitu kepemimpinan biaya (*cost leadership*), perbedaan (*differentiation*), biaya-fokus (*cost focus*), dan perbedaan-fokus (*differentiation focus*) seperti terlihat di bawah ini.



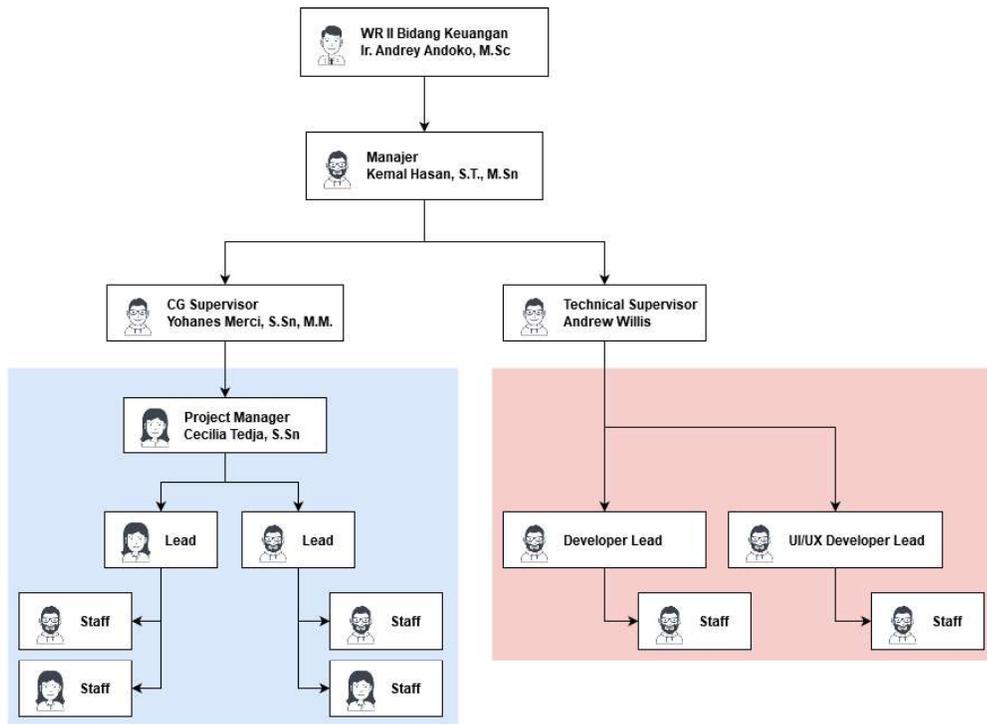
Gambar 2.6 Bagan kerangka Strategi Generik Porter  
(Porter, 1980)

Dari sisi studio animasi sebagai pemberi jasa (*services*), UMNP menerapkan strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*) dimana dalam memberikan layanan produksi kreatif, UMNP menggunakan dan mencari teknik produksi untuk menekan biaya produksi animasi seperti pengembangan sistem produksi internal (*proprietary production pipeline*), penggunaan teknologi terbaru dan metode produksi eksperimental untuk meningkatkan kecepatan produksi, dan menggunakan universitas yang merupakan induk usaha sebagai pemasok talen baru (*fresh graduates*). Faktor-faktor tersebut diterapkan untuk menekan biaya produksi

sembari tetap melayani spektrum industri yang luas dimulai dari pembuatan animasi, *motion graphic*, film, iklan, desain grafis, dan baru-baru ini menambahkan game sebagai salah satu layanan studio dimana layanan game tersebut menggunakan lebih dari 80% sumber daya animasi yang sudah ada sebelumnya sehingga membuat studio UMNP mampu memberikan layanan kreatif lengkap dalam satu atap (*one stop solution*) dengan biaya investasi dan produksi yang lebih rendah.

## **2.6 Struktur Perusahaan dan Pengambilan Keputusan**

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, UMNP merupakan unit usaha yang beroperasi di bawah UMN. Secara spesifik UMNP dimasukkan sebagai bagian dari divisi operasional dan finansial universitas. Struktur organisasi serta pemangku kepentingan dan pengambilan keputusan dijabarkan dengan diagram organisasi sebagai berikut.



Gambar 2.7 Bagan Organisasi UMNP  
(Dokumentasi Pribadi)

Pemegang keputusan tertinggi dipegang oleh WR (Wakil Rektor) II bidang keuangan Bapak Ir. Andrey Andoko, M. Sc. yang berperan sebagai pengawas dan memberikan arahan pengembangan strategis dari UMNP berdasarkan masukan dari manajer dan supervisor UMNP.

Di bawah WR II adalah manajer umum UMNP yang bertanggung jawab terhadap operasional UMNP sehari-hari termasuk tapi tidak terbatas pada perencanaan strategi bisnis, perencanaan pemasaran produk, menentukan harga jual, memproses transaksi penjualan UMNP, dan perencanaan pengembangan produk. Manajer UMNP dalam tugasnya dibantu 2 supervisor yang terdiri dari CG Supervisor dan Technical Supervisor.

UMNP sejak awal 2019 terbagi menjadi 2 tim besar yang dikepalai oleh masing-masing supervisor. CG Supervisor mengepalai tim animasi (ANM) dan Technical Supervisor mengepalai tim Digital Architect (DA). Tim animasi bertanggung jawab terhadap semua produksi animasi baik itu untuk eksternal maupun untuk konsumsi internal (digunakan pada produk tim DA). Tim DA dilain pihak adalah pengembangan dari usaha UMNP dalam menangkap nilai pada industri kreatif lainnya yaitu industri game yang mayoritas jalur produksinya menggunakan produk dari tim animasi.

CG supervisor yang mengepalai tim animasi bertanggung jawab untuk semua operasional tim animasi, mensupervisi kualitas produksi animasi, mengembangkan kompetensi artistik studio, dan bersama dengan bantuan Technical Supervisor mengembangkan sistem produksi animasi studio.

Technical supervisor yang juga mengepalai tim DA bertanggung jawab terhadap pengembangan sistem produksi animasi studio, mengembangkan kompetensi teknis studio, mempersiapkan jalur produksi (production pipeline engineering) di awal proyek, dan mengawasi operasional teknis studio di tengah produksi.

Dalam struktur tim animasi, semua proyek akan di kontrol oleh seorang manajer proyek yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan, memproses, dan melaporkan data operasional studio. Setiap pekerjaan yang diberikan kepada tim animasi akan dipecah dan di distribusikan kepada masing-masing divisi oleh manajer proyek.

Dibawah manajer proyek terdapat divisi kecil dengan fungsinya masing-masing seperti animator, layout, render, kompositor, modeler, rigger, dll. Masing-masing divisi mempunyai lead atau pemimpin tim yang bertanggung jawab untuk menjaga kualitas sebelum dikirimkan kepada CG supervisor dan bersama dengan manajer proyek mengatur distribusi pekerjaan divisinya.

Berbeda dengan tim animasi dengan tim DA. Tim DA menerapkan struktur organisasi fungsional dikarenakan sifat pekerjaan yang jauh lebih bervariasi dibandingkan dengan tim animasi. Di bawah Technical supervisor, tim DA terbagi menjadi 2 tim fungsional yaitu Developer dan UI/UX. Tim developer yang dikepalai lead developer mempunyai tanggung jawab untuk mengembangkan algoritma pemrograman dan pengembangan perangkat keras yang akan dipakai di setiap proyek. Tim UI/UX bertanggung jawab untuk mengembangkan alur permainan untuk menghasilkan pengalaman tertentu saat dimainkan sesuai dengan kebutuhan dari klien. Kedua anggota tim fungsional tim DA saling bekerja sama secara organik satu dengan yang lain dikepalai oleh PIC (Person in Charge) yang bertanggung jawab terhadap setiap proyek yang masuk ke dalam tim DA termasuk mengumpulkan tim yang diperlukan, berkoordinasi dengan tim animasi untuk bahan baku, koordinasi pengadaan barang, dan berkomunikasi dengan klien.

## **2.7 Pertimbangan proses, sumber daya teknologi, serta keuangan dalam perusahaan bertransformasi**

Ada beberapa pertimbangan untuk UMNP dalam bertransformasi seperti yang telah disebutkan pada bab I terutama dari sisi kesiapan SDM, sumber daya teknologi, struktur investasi, hingga model bisnis perusahaan yang dapat berubah.

Kesiapan SDM menyangkut dengan kultur perusahaan yang harus ikut berubah dengan diterapkannya transformasi digital ini. UMNP sama dengan studio konvensional pada umumnya merupakan studio off-line yang mengumpulkan pegawainya dalam satu atap dan bekerja bersama menggunakan perangkat perusahaan dalam satu atap pula. Perubahan penggunaan cloud akan membuat pegawai tidak perlu berada dalam satu atap. Pegawai dapat bekerja dimana saja selama mendapatkan akses internet. Hal ini memerlukan perubahan kultur perusahaan terutama dalam hal berkomunikasi, koordinasi, dan disiplin pribadi.

Pertimbangan lain adalah sumber daya teknologi dimana kompetensi teknologi terutama teknologi cloud harus dipersiapkan sebelum memulai proses transformasi. Tim teknis internal diperlukan untuk mempelajari platform cloud tersebut agar perusahaan dapat mengambil manfaat seoptimal mungkin.

Struktur investasi dari UMNP juga harus dipertimbangkan dimana investasi tidak lagi dibayar didepan tetapi diarahkan untuk lebih ke arah pengembangan kompetensi studio secara kolektif dan teknologi studio dikarenakan infrastruktur sudah menggunakan teknologi cloud sehingga aset tidak terlihat seperti kemampuan animasi dan teknologi menjadi komoditas utama dalam menangkap nilai.

Bisnis model perusahaan juga harus dipertimbangkan untuk berubah dalam proses transformasi terutama kemungkinan pergeseran sumber daya kunci ke partner kunci dimana SDM yang selama ini dianggap sumber daya di model bisnis animasi yang lama bisa berubah menjadi partner. Hal ini dimungkinkan karena sistem cloud tidak memerlukan SDM untuk ada di lokasi yang sama dan partner atau SDM lepas dapat memanfaatkan platform cloud studio untuk bekerja mengerjakan sebagian kecil dari pekerjaan UMNP menggunakan skema BYOD (Bring Your Own Device). Hal serupa juga dilakukan oleh GoJek dan Grab dalam model bisnis mereka.