



BUDIMAN MAHMUD MUSTHOFA

## Transformasi Usaha Kecil Menengah Berbasis Kreativitas Seni Tradisi: Studi Kasus Saung Angklung Udjo di Bandung, Jawa Barat

**RESUME:** Implementasi MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN), yang telah berlangsung sejak akhir 2015, memberikan banyak peluang bagi semua negara ASEAN (Association of South East Asian Nations), karena akan terjadi aliran barang, jasa, investasi, dan tenaga kerja secara bebas. Keberadaan UKM (Usaha Kecil Menengah) perlu mendapat perhatian khusus dan perlu melakukan strategi-strategi sehingga dapat memanfaatkan peluang MEA. Melalui metode kualitatif, kajian ini bertujuan untuk menganalisis keberhasilan transformasi SAU (Saung Angklung Udjo) di Bandung, Jawa Barat, Indonesia, sebagai salah satu industri pariwisata kreatif yang berkembang selama lebih dari 50 tahun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Udjo Ngalagena, pendiri SAU, berhasil mengemas dan memberikan nilai tambah terhadap angklung dalam kegiatan produksi, pendidikan, dan pertunjukan, sehingga memberikan berbagai dampak riil bagi masyarakat. Melalui konsep POPIS (Physical capital, Organizational capital, Political capital, Intellectual capital, and Socio-cultural capital) terlihat bagaimana berbagai modal mempengaruhi terjadinya transformasi SAU. SAU berhasil melakukan transformasi yang bersifat "incremental" atau berkelanjutan. Keberhasilan transformasi bisnis adalah kunci yang menjadikan SAU berkembang dari usaha berskala mikro menjadi usaha berskala menengah; dan menjadi pelaku industri kreatif angklung terbesar di dunia.

**KATA KUNCI:** Usaha Kecil Menengah; Kreativitas; Seni Tradisi; Saung Angklung Udjo; Masyarakat Ekonomi ASEAN.

**ABSTRACT:** "Transformation of Small and Medium Enterprises Based on Creativity of Tradition Art: Case Study of Udjo's Angklung House in Bandung, West Java". Implementation of the AEC (ASEAN Economic Community) at the end of 2015, that allows free movement of goods, services, capital, and high skilled labor, provided many opportunities for all ASEAN (Association of South East Asian Nations) countries. In dealing with this implementation, small and medium enterprises need a special attention, especially in how they should devise strategies that can take advantage of AEC. Through qualitative methods, this study aims to analysis the success of the transformation of SAU (Saung Angklung Udjo or Udjo's Angklung House) as one of the creative tourism industry that developed for over 50 years. This article argues Udjo Ngalagena, a founder SAU, has succeeded in creating and providing added value to angklung, especially in production activities, education, and entertainment. This added value, thus, provides a variety of real impact for the surrounding local community. By employing the concept of POPIS (Physical capital, Organizational capital, Political capital, Intellectual capital, and Socio-cultural capital), this paper shows how the various capital has also affected the transformation of SAU that can be characterized as incremental or continuous. The success of its business transformation has made SAU evolved from a micro-scale enterprise into medium-size enterprise; and become the largest angklung creative industries in the world.

**KEY WORD:** Small and Medium Enterprises; Creativity; Art of Tradition; Udjo's Angklung House; ASEAN Economic Community.

**About the Author:** Budiman Mahmud Musthofa adalah Pengajar pada Program Studi Pariwisata, Program Vokasi UI (Universitas Indonesia), Kampus UI Depok 16424, Jawa Barat, Indonesia. Untuk kepentingan akademik, penulis bisa dihubungi dengan alamat e-mail : [budimanmm@gmail.com](mailto:budimanmm@gmail.com)

**How to cite this article?** Musthofa, Budiman Mahmud. (2017). "Transformasi Usaha Kecil Menengah Berbasis Kreativitas Seni Tradisi: Studi Kasus Saung Angklung Udjo di Bandung, Jawa Barat" in *SOSIOHUMANIKA: Jurnal Pendidikan Sains Sosial dan Kemanusiaan*, Vol.10(1) May, pp.57-70. Bandung, Indonesia: Minda Masagi Press owned by ASPENSI, ISSN 1979-0112.

**Chronicle of the article:** Accepted (February 25, 2016); Revised (October 9, 2016); and Published (May 30, 2017).

## PENDAHULUAN

Implementasi MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN), yang secara resmi berjalan akhir tahun 2015, sesungguhnya memberikan banyak harapan dan peluang bagi berkembangnya berbagai usaha dan industri di Indonesia, karena bisnis semakin bebas dan terbuka di wilayah ASEAN (*Association of South East Asian Nations*). Pemerintah, melalui Menteri Koperasi dan Usaha Kecil Menengah, telah memberikan perhatian khusus untuk pengembangan usaha kecil menengah dalam menghadapi persaingan MEA (Arisandy, 2014).

Ada lima poin strategis yang menjadi pedoman dalam pengembangan UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) di ASEAN: *pertama*, peningkatan produktivitas serta pemanfaatan teknologi dan inovasi; *kedua*, peningkatan akses pembiayaan; *ketiga*, peningkatan akses pasar dan proses memasuki pasar internasional; *keempat*, perbaikan proses penyusunan kebijakan dan peraturan yang lebih kondusif; serta *kelima*, pengembangan kewirausahaan dan peningkatan kapasitas SDM atau Sumber Daya Manusia (Sudaryanto, Ragimun & Wijayanti, 2014; dan Ashariyadi, 2016).

Keberpihakan pemerintah tersebut memberikan peluang bagi UMKM untuk lebih siap menghadapi MEA. Dari berbagai potensi dan sumberdaya yang dimiliki bangsa Indonesia, penulis melihat bahwa modal kreativitas yang didukung oleh kekayaan sumberdaya alam, sumberdaya ekonomi, sumberdaya sosial dan budaya sangat berpeluang mendorong daya saing bangsa di masa depan. Sumberdaya kreativitas pelaku industri akan menjadi kekuatan besar yang terus berkembang dan tidak ada habisnya. Era MEA yang berlangsung di beberapa aspek industri, pada hakikatnya, juga merupakan persaingan UMKM di ranah industri kreatif pada skala regional yang lebih luas (Arisandy, 2014; Sudaryanto, Ragimun & Wijayanti, 2014; dan Ashariyadi, 2016).

Berdasarkan pemetaan yang telah dilakukan oleh Kementerian Perdagangan, ada 15 sub-sektor industri kreatif, yaitu: (1) jasa periklanan; (2) arsitektur; (3) pasar

seni; (4) barang antik; (5) kerajinan; (6) desain; (7) *fashion*; (8) video, film, dan fotografi; (9) permainan interaktif dan musik, (10) seni pertunjukan; (11) seni rupa; (12) penerbitan dan percetakan; (13) layanan komputer dan piranti lunak; (14) televisi dan radio; serta (15) riset dan pengembangan (Deperdag RI, 2009).

Dari 15 sub-sektor ekonomi kreatif yang dikembangkan, terdapat tiga sub-sektor yang memberikan kontribusi dominan terhadap PDB (Produk Domestik Bruto), yaitu: kuliner sebesar Rp. 209 triliun atau 32.5 persen; fesyen sebesar Rp. 182 triliun atau 28.3 persen; dan kerajinan sebesar Rp. 93 triliun atau 14.4 persen pada tahun 2014. Pada tahun 2015-2019, pemerintah menargetkan kontribusi PDB ekonomi kreatif mencapai 7-7.5% dengan syarat pertumbuhan PDB Industri Kreatif minimal 5-6% (Chandra, 2016).

Selain itu, tingkat partisipasi tenaga kerja industri kreatif juga ditargetkan mencapai 10.5-11% dari total tenaga kerja nasional, serta peningkatan devisa negara bisa mencapai 6.5%-8%. Industri kreatif ini juga, pada tahun 2016, menyumbang Rp. 642 triliun atau 7.05 persen dari total PDB Indonesia (Ashariyadi, 2016; dan Chandra, 2016).

Berdasarkan data dari BPS (Badan Pusat Statistik), pada tahun 2014 terdapat 55.2 juta usaha kecil dan menengah yang memberikan kontribusi untuk PDB sebesar 57.9 persen dan kontribusi penyerapan tenaga kerja adalah 97.2 persen. Pada tahun 2015, ianya meningkat menjadi 60.34 persen. Sementara itu, lebih dari 96 persen perusahaan di ASEAN adalah usaha kecil dan menengah, yang memberikan kontribusi terhadap PDB sebesar 30-50 persen.<sup>1</sup>

Dari data tersebut maka pengembangan UMKM perlu dioptimalkan, karena keberadaannya memberikan kontribusi besar terhadap pembangunan ekonomi dan merupakan kelompok usaha yang memiliki jumlah paling besar, dan terbukti

<sup>1</sup>Lihat, misalnya, <http://www.kemenperin.go.id/artikel/13182/Menperin-Kontribusi-PDB-Ekonomi-Kreatif-Ditargetkan-7,5> [diakses di Depok, Indonesia: 1 Desember 2016].

mampu bertahan terhadap guncangan krisis ekonomi. Maka, sudah menjadi keharusan penguatan kelompok UMKM perlu melibatkan banyak pihak, baik pemerintah, pengusaha, akademisi maupun berbagai *stakeholders* lainnya, sejalan dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Kecil dan Menengah (Deperdag RI, 2008).

Implementasi MEA, yang kemunculannya didahului oleh perkembangan sektor industri dan ekonomi kreatif, sesungguhnya memberikan banyak harapan bagi pelaku industri kreatif. Berbagai potensi budaya dan seni tradisi, yang menjadi kekayaan bangsa, dapat dikemas kembali sehingga mampu menawarkan alternatif pengembangan UMKM yang berbasis pada kreativitas budaya (*cf* Subiyantoro, Slamet *et al.*, 2007; dan Martono, 2010).

UMKM yang berbasis pada budaya dan seni tradisi, idealnya, tumbuh dari prakarsa masyarakat yang didukung oleh pemerintah dengan membuat klaster industri. Misalnya, di negara Korea, Jepang, China, dan Thailand, pengembangan UMKM ditata dengan konsep OVOP (*One Village One Product*) dan dibangun dengan pembentukan pola klaster, dimana perencanaan yang dilakukan melihat realita pasar sehingga produk yang dihasilkan diserap oleh pasar dengan baik (Tedjasuksmana, 2014).

Mengkaji tentang transformasi, pada hakekatnya, mengkaji tentang perubahan. Semua organisasi, baik organisasi bisnis maupun bukan, pasti melakukan fungsi perencanaan, pengimplementasian, hingga evaluasi (Yunus, 2014). Sebuah organisasi perlu diisi oleh SDM (Sumber Daya Manusia) yang berkualitas, yang memiliki kompetensi untuk mengelola perubahan jika ingin terus bertahan dalam persaingan.

Secara umum, ada dua kategori mengenai tipe perubahan organisasi, yaitu: *first-order*, yang juga dikenal sebagai *incremental* ataupun *berkelanjutan*; dan *second-order*, yang juga dikenal sebagai *revolusioner* atau *tidak berkesinambungan* (Palmer, Dunford & Akin, 2006). Adapun

dari sisi tipologinya, perubahan organisasi dapat dibagi dalam 3 bentuk, yaitu: perubahan adaptif, perubahan inovatif, dan perubahan radikal (Kreitner & Kinicki, 2007). Perubahan adaptif lebih difokuskan pada upaya memperkenalkan kembali praktek-praktek bisnis yang telah dikenal dalam suatu proses kerja suatu organisasi. Sedangkan perubahan inovatif difokuskan pada upaya memperkenalkan praktek-praktek baru dalam proses kerjanya. Terakhir, untuk perubahan radikal difokuskan dengan memperkenalkan praktek-praktek yang baru bagi industri bisnis (Kreitner & Kinicki, 2007).

Selama ini, analisa terhadap transformasi dan perkembangan organisasi bisnis senantiasa diukur dari kekuatan kapital atau modal yang bersifat kasat mata (*tangibles*), seperti kondisi keuangan dan kepemilikan aset. Penulis mencoba menguraikan masalah ini dengan merujuk pada sebuah konsep yang relevan, khususnya yang dikembangkan oleh CIDA-CAGIN (*Canadian International Development Agency - Canada-ASEAN Governance Innovation Network*), yaitu konsep POPIS, seperti yang diperkenalkan oleh Joaquin Gonzalez, Lauder Kathleen & Melles Brenda (2000), yang meliputi: *Physical capital*, *Organizational capital*, *Political capital*, *Intellectual capital*, and *Socio-cultural capital* (*cf* Gonzalez, Kathleen & Brenda, 2000; dan Adnan, 2010).

Modal pertama adalah *Physical capital* (modal fisik), yakni aspek keuangan, mesin-mesin, serta sumber daya material dalam memproduksi suatu kegiatan. Modal kedua adalah *Organizational capital* (modal organisasional), yang meliputi kemampuan sekelompok orang untuk memberdayakan dirinya dalam suatu kelompok. Ketiga adalah *Political capital* (modal politik), yang terdiri atas kekuasaan, otoritas, kemampuan mempengaruhi, serta legitimasi. Keempat adalah *Intellectual capital* (modal intelektual), yang dapat dirinci atas pengetahuan (*knowledge*) dan kecakapan teknis (*know-how*). Kelima adalah *Socio-cultural capital* (modal sosial-budaya), yang terdiri atas *trust* (kepercayaan),

persahabatan, kemampuan dalam bekerjasama, tradisi, serta nilai-nilai budaya (Gonzalez, Kathleen & Brenda, 2000; dan Adnan, 2010).

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa pengembangan UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) merupakan langkah strategis dalam meningkatkan dan memperkuat pondasi perekonomian nasional. Transformasi UMKM secara riil dilakukan oleh pengusaha dan pelaku industri, namun harus didukung oleh pemerintah, baik secara kebijakan, regulasi, maupun keberpihakan lainnya (Wahyono, 2012). UMKM yang dibahas pada kajian ini adalah UMKM industri kreatif, yang berbasiskan kreativitas seni tradisi.

Kreativitas merupakan aset utama di era industri kreatif (Munandar, 2009). Kreativitas dapat diartikan sebagai suatu kemampuan umum untuk menciptakan suatu yang baru atau kemampuan untuk memberikan gagasan-gagasan baru, yang dapat diterapkan dalam pemecahan masalah atau sebagai kemampuan untuk melihat hubungan-hubungan baru antara unsur-unsur yang sudah ada sebelumnya (Munandar, 2012). Menurut R. Conny Semiawan (2009) dan Utami Munandar (2009), sesuatu yang diciptakan itu tidak perlu baru sama sekali, tetapi merupakan gabungan atau kombinasi dari hal-hal yang sudah ada sebelumnya (Semiawan, 2009:44; dan Munandar, 2009:25).

Perkembangan kreativitas tidak dapat lepas dari pengaruh kebudayaan serta pengaruh masyarakat tempat individu itu hidup. Suatu kreasi baru pada prosesnya dipengaruhi oleh kondisi sosial-budaya masyarakatnya, melalui hubungan antara individu dan kebudayaannya, sehingga kreativitas dimungkinkan berkembang dengan lebih baik (Soemardjan, 1983:93; dan Ember & Ember, 1996:125). Kreativitas seni tradisi yang dimaksud dalam kajian ini adalah kreatif yang terkait dengan aktivitas seni tradisi, yang dalam hal ini adalah seni tradisi Sunda, khususnya angklung.

Di Indonesia, istilah kreativitas menjadi semakin populer dan memperoleh perhatian khusus dari pemerintah

dengan adanya Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif pada tahun 2011; dan kemudian pada tahun 2015, secara resmi dibentuk Badan Ekonomi Kreatif (Kemparek RI, 2014). Istilah ekonomi kreatif ini digunakan sebagai sebuah konsep yang menempatkan kreativitas dan pengetahuan sebagai aset utama dalam menggerakkan ekonomi (Howkins, 2001).

Pengembangan kreativitas dalam membangun UMKM berbasis seni tradisi sangat berkaitan dengan proses pemberdayaan SDM (Sumber Daya Manusia). Pemberdayaan SDM UMKM yang berbasis pada seni tradisi memerlukan sinergi antara berbagai individu dengan komunitas dan masyarakatnya, karena dalam proses pemberdayaan dan proses kreatif, *none of us is as smart as all of us!* atau "tidak seorang pun sependai kita semua!", sehingga perlu ada kerjasama, mengingat UMKM model seperti ini biasanya tidak murni bisnis (Fontana, 2009).

Pada UMKM yang berbasis budaya, berkembang dan bertahannya suatu produk kreatif sangat dipengaruhi oleh keterlibatan masyarakat dalam mendukung kreasi tersebut (Gunawijaya, 2011). Kajian G. Fischer (2014) menjelaskan bahwa melalui budaya partisipasi suatu produk kreasi berbasis budaya akan semakin berkembang sempurna. Hal ini terjadi karena semua orang diberi kesempatan dan sarana untuk terlibat dalam proses partisipasi (Fischer, 2014). Penggerak UMKM berbasis budaya dituntut untuk mampu mengelola dan memberdayakan masyarakatnya, karena keduanya merupakan aset utama.

Jika baru-baru ini budaya Korea begitu marak dan berhasil mempengaruhi generasi muda di berbagai dunia, termasuk Indonesia, sesungguhnya Indonesia memiliki potensi budaya yang telah mendunia dan diakui oleh UNESCO (*United Nations Education, Social, and Cultural Organization*) sebagai warisan budaya dunia, misalnya batik dan angklung (UNESCO, 2010). Kajian mengenai UMKM batik telah sangat banyak dilakukan (Kuncoro, 2000; Karsidi, 2005; dan Afifah, 2009).

Karenanya, penulis mencoba untuk menggali UMKM angklung, yaitu SAU (Saung Angklung Udjo), yang keberadaannya terbukti memberikan kontribusi besar bagi masyarakat dan negara Indonesia (Poetry, 2011; Milyartini, 2012; dan Tedjasendjaja & Dharmadi, 2015). Sebelum MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN) berjalan, sesungguhnya eksistensi SAU sudah mendunia dan menguasai bisnis angklung (produksi, pendidikan, dan pertunjukan) di dunia. Eksistensi SAU menjadi menarik untuk dikaji, karena dapat menjadi model bagi usaha sejenisnya dalam menghadapi persaingan di level ASEAN (*Association of South East Asian Nations*), mengingat eksistensi UMKM di Indonesia masih dihadapkan pada berbagai persoalan (Tedjasendjaja & Dharmadi, 2015).

Survey dari BPS (Badan Pusat Statistik) mengidentifikasi berbagai kelemahan dan permasalahan yang dihadapi UMKM berdasarkan prioritasnya, yakni meliputi: kurangnya permodalan; kesulitan dalam pemasaran; persaingan usaha yang ketat; kesulitan bahan baku; kurang teknis produksi dan keahlian; kurangnya keterampilan manajerial SDM; serta kurangnya pengetahuan dalam masalah manajemen, termasuk dalam keuangan dan akuntansi (Hadiyati, 2010).

SAU berada di Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia, yang didirikan oleh Udjo Ngalagena pada tahun 1966. Udjo Ngalagena mengembangkan angklung berbagai kreasi lainnya berdasarkan pada akar budaya dan tradisi Sunda (Poetry, 2011; dan Milyartini, 2012). Keberhasilan dan perkembangan SAU selama 50 tahun menjadi penting untuk digali secara akademik, sehingga dapat menginspirasi dan menjadi model bagi pengembangan usaha sejenis (usaha berbasis seni tradisi), mengingat Indonesia memiliki potensi pengembangan ekonomi kreatif berbasis budaya dan seni tradisi yang sangat besar (UNESCO, 2010; Poetry, 2011; Milyartini, 2012; dan Tedjasendjaja & Dharmadi, 2015).

Kajian ini merupakan hasil penelitian, yang mencoba menggali hal-hal apa saja yang membuat usaha dan dirintis oleh Udjo

Ngalagena dapat bertahan, berkembang, dan berubah dari skala usaha mikro, kecil, hingga berskala menengah yang terbukti mampu menggerakkan perekonomian masyarakat, serta mampu melahirkan pengrajin dan pengusaha angklung dan produknya berhasil menembus pasar dunia. Pertanyaan penelitian ini adalah bagaimana transformasi pengembangan bisnis SAU yang dilakukan oleh Udjo Ngalagena selama 50 tahun?

## METODE KAJIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif untuk mengkaji transformasi model bisnis UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) berbasis kreativitas seni tradisi, dengan studi kasus SAU (Saung Angklung Udjo) di Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia. Penelitian kualitatif merupakan metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial (Creswell, 2010). Kajian ini juga bersifat eksplanasi, yang bertujuan untuk menjelaskan alasan terjadinya peristiwa dan untuk membentuk, memperdalam, dan mengembangkan teori (Neuman, 2013:45).

Penelitian ini dilakukan di SAU, Jalan Padasuka No.118, Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia. Teknik pemilihan informan yang peneliti gunakan adalah *purposive sampling* atau sampling bertujuan. Menurut Nicholas Walliman (2006), *purposive sampling* adalah teknik *sampling* dimana peneliti memilih sampel yang khas berdasarkan pengetahuan khusus atau kriteria seleksi (Walliman, 2006:79).

Data primer diperoleh peneliti melalui observasi dan wawancara dengan kategori informan keluarga Udjo Ngalagena, pengrajin, pemain, pelatih, tokoh masyarakat, dan berbagai informan lainnya. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui kegiatan studi pustaka, berupa penelusuran dokumen yang memuat fakta-fakta, artikel atau referensi, serta bahan-bahan lain yang menunjang kajian ini (Sutopo, 2006; dan Bungin, 2007).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Eksistensi dan perkembangan SAU (Saung Angklung Udjo) tidak dapat dilepaskan dari peran Udjo Ngalagena (1929-2001) dan dukungan partisipasi masyarakat sekitar. Udjo Ngalagena dikenal sebagai seniman dan guru yang sejak kecil sudah menggeluti dunia angklung dan kesenian Sunda. Dorongan Udjo Ngalagena untuk mengembangkan angklung semakin kuat ketika pada tahun 1955 terlibat bersama Daeng Soetigna dalam rangkaian acara Konferensi Asia-Afrika di Bandung (UNESCO, 2010; Poetry, 2011; Milyartini, 2012; dan Tedjasendjaja & Dharmadi, 2015).

Pada tahun 1958, Udjo Ngalagena mulai mencoba-coba dan membuat angklung dengan berbagai ukuran bambu. Tahun 1962, Udjo Ngalagena mulai mengembangkan dan membuat angklung berlaras pentatonis serta calung, dan juga membuat gamelan *awi* atau bambu. Pada tahun 1963, Udjo Ngalagena lebih serius membuat angklung di sela-sela kesibukannya sebagai guru sekolah. Pada tahun 1964, ia mulai menerima pesanan angklung, khususnya dari sekolah-sekolah, sehingga mulai merekrut tenaga tambahan. Pada tahun 1965, Udjo Ngalagena mulai menyiapkan pementasan angklung keliling untuk mengenalkan angklung kepada masyarakat (Poetry, 2011; Milyartini, 2012; dan wawancara dengan Informan A, 2/9/2016).

Keberhasilan Udjo Ngalagena dalam mengembangkan angklung Sunda, ia lanjutkan dengan niat utamanya "*ingin ikut membina kebudayaan dan kesenian*" (Milyartini, 2012). Akhirnya, secara resmi pada tahun 1966, Udjo Ngalagena mendirikan sanggar angklung untuk mengembangkan sebuah program latihan angklung, yang bertujuan untuk mengembangkan bakat musik anak dan melestarikan budaya Sunda dengan memadukan pendidikan, seni, dan alam, yang kemudian dikenal dengan SAU atau Saung Angklung Udjo (Poetry, 2011; dan wawancara dengan Informan B, 5/9/2016).

Titik awal perubahan besar di SAU

terjadi ketika tahun 1968, dimana datang wisatawan dari luar negeri yang tertarik dengan angklung dan pertunjukan seni tradisi Sunda. Pada bulan September 1968, sebuah biro perjalanan *Nitour* membawa enam orang wisatawan asing dari Perancis dengan dua orang pemandu wisata. Mereka itulah tamu asing pertama di SAU. Saat itu, Udjo Ngalagena berhasil menampilkan pertunjukan bersama anak-anaknya; dan hasilnya, keenam turis Perancis tersebut sangat puas (Syafii, 2009; dan wawancara dengan Informan C, 9/9/2016).

Saat itu, pertunjukan sangat sederhana dengan sarana kursi bambu dan kondisi halaman rumah yang apa adanya, yang membuat suasana sangat alami. Pertunjukan dilakukan di halaman rumah, tidak ada panggung, tidak ada pengeras suara, tidak ada dekorasi, dan hanya kursi bambu yang sederhana. Tidak diduga, ternyata pertunjukan tersebut membuat para tamu senang dan berkesan. Sejak saat itu, *Nitour* kembali membawa wisatawan mancanegara, yang kemudian diikuti oleh biro-biro perjalanan lainnya hingga saat ini. Sejak kunjungan wisatawan asing pertama, SAU mulai dikembangkan sebagai objek wisata (Syafii, 2009; UNESCO, 2010; Poetry, 2011; Milyartini, 2012; Tedjasendjaja & Dharmadi, 2015; dan wawancara dengan Informan D, 15/9/2016).

Mengkaji tentang kreativitas yang terjadi di SAU, maka kita tidak dapat melepaskannya dengan aktivitas pariwisata. Kreativitas Udjo Ngalagena dalam membuat angklung dan pertunjukan angklung bertemu dengan pasar pariwisata, sehingga lahirlah sinergi yang kemudian menjadi model bisnis SAU. Dari sisi hulu adalah produksi angklung, yang kemudian dikemas melalui pertunjukan, sehingga menarik wisatawan yang kemudian berkembang menjadi daya tarik wisata, sehingga siklus bisnis ini berjalan, bertahan, dan berkembang besar hingga saat ini (Tedjasendjaja & Dharmadi, 2015; dan wawancara dengan Informan E, 17/9/2016).

Udjo Ngalagena berhasil membuat *linkage* antara produksi, distribusi, dan

konsumen sehingga menggerakkan mata rantai yang lebih luas, bukan hanya terkait dengan angklung tetapi usaha ikutan lainnya. Melalui usaha kreatif ini, Udjo Ngalagena berhasil memberikan nilai tambah dari produksi angklung dan berhasil pula menggerakkan masyarakat untuk terlibat, baik dalam proses pembuatan maupun pertunjukan, karena secara nyata masyarakat memperoleh manfaatnya (Poetry, 2011; Milyartini, 2012; wawancara dengan Informan A, 2/9/2016; dan wawancara dengan Informan E, 17/9/2016).

SAU secara institusi bertransformasi dari sebuah saung, sanggar budaya, yang pada awalnya berupa yayasan, kemudian menjadi CV (*Commanditaire Vennootschap*) dan berkembang menjadi PT (Perusahaan Terbatas). Setelah kedatangan wisatawan, SAU semakin berkembang dan pertunjukannya mulai bervariasi. Tahun 1970-1980 menjadi fase dimana Udjo Ngalagena mencurahkan tenaga dan pikirannya untuk membangun SAU; dan pada saat yang sama, Udjo Ngalagena melakukan proses regenerasi, khususnya kepada anak-anaknya. Udjo Ngalagena memiliki 10 anak dan sejak kecil semua anaknya dilibatkan dalam aktivitas kreatif di SAU, sehingga seluruh anaknya memiliki ketrampilan dan keahlian terkait angklung, pertunjukan, dan pengelolaan SAU (Syafii, 2009; UNESCO, 2010; Poetry, 2011; Milyartini, 2012; Tedjasendjaja & Dharmadi, 2015; wawancara dengan Informan A, 2/9/2016; dan wawancara dengan Informan E, 17/9/2016).

Transformasi SAU secara struktur organisasi mulai dilakukan tahun 1992, saat Udjo Ngalagena mulai melibatkan anak-anaknya dalam mengelola SAU. Perjalanan SAU dari tahun 1992-1997 stabil; namun pada tahun 1997-2000, SAU mulai mengalami penurunan karena dampak dari krisis ekonomi. Jumlah wisatawan asing menyusut, bahkan dapat dikatakan nyaris tidak ada pengunjung. Krisis ekonomi tahun 1998 benar-benar memberikan dampak secara keuangan pada SAU hingga tahun 2000 (Poetry, 2011; Milyartini, 2012;

dan wawancara dengan Informan A, 2/9/2016).

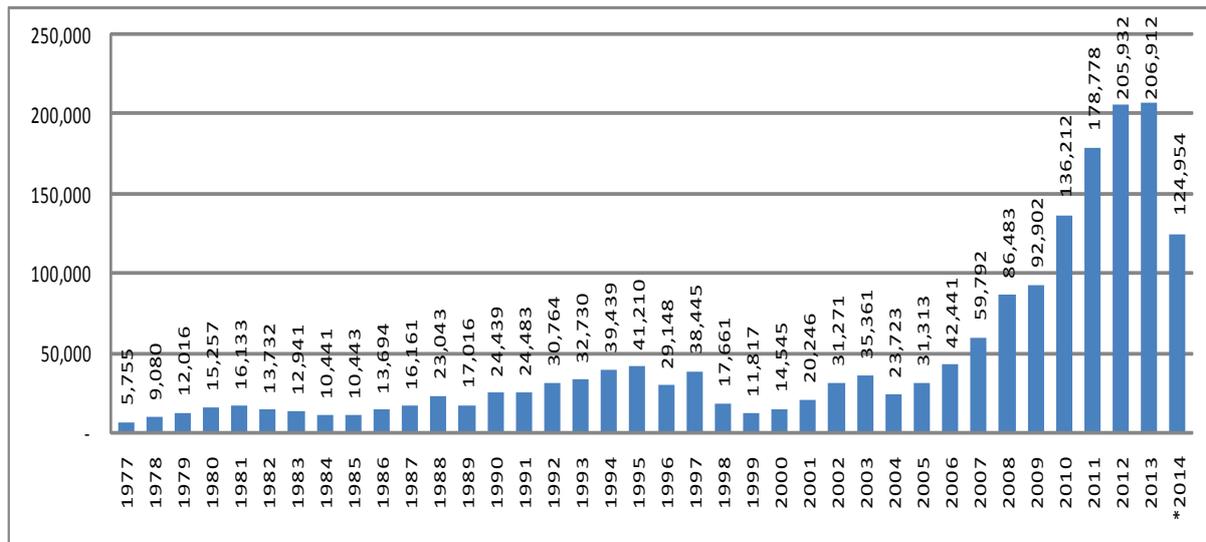
Pada saat yang sama, kondisi kesehatan Udjo Ngalagena mulai memburuk. Anak-anak Udjo Ngalagena mencoba berpikir untuk tidak tergantung kepada turis asing, salah satu caranya adalah dengan melakukan pembedaan materi pertunjukan, misalkan turis asing itu akan lebih suka konsep tradisional yang lebih dominan, sedangkan turis lokal lebih suka lagu-lagu pop yang masih tren pada zamannya (wawancara dengan Informan A, 2/9/2016; wawancara dengan Informan C, 9/9/2016; dan wawancara dengan Informan D, 15/9/2016).

Secara materi, orientasi pertunjukan SAU - yang tadinya diarahkan kepada wisatawan asing - mulai digeser ke wisatawan lokal. Tidak berhenti sampai disitu, proses kreatif juga berlanjut. Jika orientasi ke wisatawan lokal, maka bentuk pertunjukan juga harus diubah, mengingat berdasarkan pengalaman, wisatawan lokal jika melihat pertunjukan yang tradisional sering tidak suka, sedangkan wisatawan asing justru suka dengan yang tradisi. Pada akhirnya dilakukan diskusi untuk mencari titik temu: perpaduan antara tradisi dan modern dalam satu pertunjukan; sehingga acara pertunjukan mulai dipadukan antara tradisional dan modern (wawancara dengan Informan A, 2/9/2016; wawancara dengan Informan C, 9/9/2016; dan wawancara dengan Informan D, 15/9/2016).

Usaha yang dilakukan perlahan menunjukkan hasil. Hal ini dapat dilihat pada grafik 1.

Data statistik dalam grafik 1 menunjukkan bagaimana peningkatan jumlah wisatawan dari tahun 1999 hingga saat ini; dan menunjukkan pula bahwa perubahan strategi yang dilakukan pada tahun 1998-1999 ternyata berhasil.

Sejak tahun 2000-an, mulai dilakukan transformasi tata kelola organisasi yang lebih profesional, mengingat bisnis keluarga sangat rawan dan rapuh jika tidak dikelola dengan baik. Pada tanggal 3 Mei 2001, Udjo Ngalagena wafat, sehingga



Grafik 1:  
Pengunjung SAU, 1977-2014  
(Sumber: Berita Majalah TEMPO, 11/11/2015)

pengelolaan SAU (Saung Angklung Udjo) menjadi tanggungjawab anak-anaknya. Pada akhirnya, di tahun 2011, dilakukan transformasi tata kelola secara massif dan formal di SAU (Poetry, 2011; Milyartini, 2012; dan wawancara dengan Informan A, 2/9/2016).

Manajemen dalam membenahi tata kelola yang dulu menggunakan asas kekeluargaan menjadi lebih profesional. Seluruh pegawai saat ini memiliki surat perjanjian kerja dan memiliki tugas, ada JD (*Job Description*) dan SOP (*Standard Operating Procedure*) yang jelas. Berbagai upaya peningkatan kreativitas dan inovasi produk terus dilakukan (wawancara dengan Informan A, 2/9/2016).

Dari sisi bisnis, persaingan industri pariwisata dan pertunjukan seni yang banyak terdapat di Bandung, level nasional, dan internasional membuat SAU harus terus melakukan perbaikan dan strategi yang lebih menarik bagi pengunjung dan bagi masyarakat luar, mengingat pertunjukan di luar arena SAU sangat banyak. Selain itu, kompetisi di tingkat internasional juga semakin menarik, mengingat era ekonomi kreatif telah menembus sekat-sekat negara, sehingga banyak sekali negara asing yang tertarik

untuk belajar dan mengembangkan angklung (Syafii, 2009; UNESCO, 2010; Poetry, 2011; Milyartini, 2012; dan Tedjasendjaja & Dharmadi, 2015).

Keberadaan SAU memberikan kontribusi sangat besar bagi masyarakat sekitar. SAU membangun banyak kemitraan dengan pengrajin-pengrajin angklung. Sampai saat ini, SAU telah membangun banyak kemitraan dengan berbagai elemen masyarakat, seperti pengrajin, pemasok bahan, komunitas seni budaya, dan berbagai institusi, baik formal maupun non formal. Pada tahun 2015, ada sekitar 108 mitra kelompok pengrajin angklung dan kerajinan dari bambu, serta memiliki koperasi yang mewadahi keberadaan mereka (wawancara dengan Informan B, 5/9/2016; wawancara dengan Informan C, 9/9/2016; wawancara dengan Informan D, 15/9/2016; dan wawancara dengan Informan B, 17/9/2016).

Saat ini, rata-rata seorang pengrajin memasok angklung ke SAU dengan penghasilan sekitar 2 juta hingga 3.5 juta Rupiah per minggu. Bahkan SAU membantu pengadaan bambu, sehingga pengrajin tinggal membuat saja, tidak perlu memikirkan bahan baku dan hasilnya dibeli langsung oleh SAU (wawancara dengan

Informan B, 5/9/2016). Sedangkan untuk kalangan anak-anak, setiap tahun ratusan anak belajar di SAU, bahkan hampir semua pelatih saat ini adalah murid Udjo Ngalagena beberapa puluh tahun yang lalu (wawancara dengan Informan C, 9/9/2016; dan wawancara dengan Informan D, 15/9/2016).

Pada tahun 2015, ada lebih dari 500 anak yang belajar angklung di SAU dan terlibat dalam pertunjukan. Di luar pengrajin ada juga kelompok lainnya, seperti pemasok bambu, industri tata boga, industri jasa, serta aneka industri lainnya yang jika digabung total mencapai lebih dari 160 kelompok mitra. Bisnis pertunjukan dan produksi angklung di SAU mengindikasikan tren yang sangat positif. Saat ini, menurut salah seorang anak Udjo Ngalagena, sekitar 60% pendapatan SAU berasal dari pertunjukan, sementara kontribusi dari sisi produksi sekitar 40%. Postur pendapatan ini menjadi terbalik saat ini, dimana pada awal-awal membangun SAU salah satu pendapatan terbesar dari penjualan angklung (wawancara dengan Informan A, 2/9/2016).

Dari uraian di atas, penulis mencoba untuk membuat analisa transformasi model pengembangan bisnis SAU dalam tiga pembabakan waktu, yaitu: pembabakan pertama antara tahun 1964-1992, dimana pada saat itu Udjo Ngalagena mulai membuat angklung, kemudian mendirikan SAU, dan memimpin SAU hingga tahun 1992. Pembabakan kedua antara tahun 1992-2010, dimana pada saat itu Udjo Ngalagena menunjuk anaknya untuk mengelola SAU. Pembabakan ketiga adalah periode 2010 hingga saat ini, dimana ketika angklung ditetapkan sebagai Warisan Budaya Dunia (*the Intangible Heritage*) oleh UNESCO (*United Nations Education, Social, and Cultural Organization*) tanggal 16 Nopember 2010; dan pada saat itu dilakukan restrukturisasi pengorganisasian SAU dengan manajemen profesional (UNESCO, 2010; dan wawancara dengan Informan A, 2/9/2016).

Sebagaimana digambarkan oleh grafik 1, maka terlihat bahwa pada tahun 2010

terjadi lompatan jumlah wisatawan yang signifikan; dan terus meningkat hingga tahun-tahun selanjutnya. Keberhasilan ini tidak lepas dari diakuinya angklung sebagai warisan dunia oleh UNESCO, yang diperjuangkan oleh pemerintah dan didukung besar-besaran oleh SAU. Setelah UNESCO menjadikan angklung sebagai warisan dunia, maka terjadi peningkatan jumlah wisatawan secara signifikan.

Berbagai uraian temuan lapangan, sebagaimana dipaparkan di atas, penulis mencoba untuk membuat tabulasi transformasi bisnis SAU dengan konsep POPIS, yang dikembangkan oleh *Canadian International Development Agency Canada – ASEAN Governance Innovation Network*. Konsep POPIS meliputi lima aspek, yaitu aspek *Physical capital, Organizational capital, Political capital, Intellectual capital, dan Socio-cultural capital* (Gonzalez, Kathleen & Brenda, 2000; dan Adnan, 2010). Lihat tabel 1.

Sedangkan terkait dengan tipe transformasi organisasi, menurut I. Palmer, R. Dunford & G. Akin (2006), dapat diketahui bahwa tipe transformasi organisasi yang dilakukan di SAU (Saung Angklung Udjo) adalah transformasi yang bersifat *first-order*, yang juga dikenal sebagai *incremental* ataupun berkelanjutan (Palmer, Dunford & Akin, 2006). Adapun dari sisi tipologinya, menurut Robert Kreitner & Angelo Kinicki (2007), transformasi yang terjadi di SAU cenderung bersifat adaptif dan inovatif. Perubahan adaptif lebih difokuskan pada upaya memperkenalkan kembali praktek-praktek bisnis yang telah dikenal dalam suatu proses kerja suatu organisasi, yaitu bisnis keluarga yang berbasis pada nilai-nilai budaya Sunda, seperti: *silih asah, silih asih, dan silih asuh*; meskipun secara manajemen sudah lebih profesional dan modern, yang merupakan ciri dari perubahan inovatif (Kreitner & Kinicki, 2007; dan Milyartini, 2012).

Perubahan inovatif difokuskan pada upaya memperkenalkan praktek-praktek baru dalam proses kerjanya, yang dalam hal ini terlihat pada profesionalisme kerja, adanya SOP (*Standard Operating Procedure*), dan berbagai atribut organisasi modern.

**Tabel 1:**  
Transformasi Bisnis SAU (Saung Angklung Udjo)

Konsep POPIS	Kategori	Periode 1964-1992	Periode 1992-2010	Periode 2010-Sekarang
<i>Physical capital</i>	Struktur Biaya (Pengeluaran Utama).	Produksi angklung; dan pembangunan fisik SAU.	Produksi angklung; gaji pegawai; serta perawatan dan pengembangan SAU.	Produksi angklung; gaji pegawai; perawatan dan pengembangan SAU; promosi; program kreatif; dan program sosial-budaya & lain sebagainya.
	Pendapatan.	Penjualan angklung; dan pertunjukan.	Penjualan angklung dalam negeri dan ekspor; tiket; pertunjukan dalam dan luar negeri; serta <i>souvenir</i> .	Penjualan angklung dalam negeri dan ekspor; tiket; pertunjukan dalam dan luar negeri; <i>souvenir</i> ; program kemitraan untuk pendidikan dan pelatihan di dalam dan luar negeri; <i>sponsorship</i> ; penginapan; dan restoran.
	Skala Usaha.	Mikro-Kecil.	Kecil-Menengah.	Menengah.
	Jumlah SDM.	< 150 Orang.	150-500 Orang.	> 500 Orang.
<i>Organizational capital</i>	Pengorganisasian.	Udjo Ngalagena sebagai Sentral.	Udjo Ngalagena dan Keluarga.	Keluarga dan Praktisi Profesional.
	Mitra Utama	Masyarakat; komunitas seni; dan pemerintah.	Masyarakat; pemerintah; perusahaan travel/ agen perjalanan; perbankan; petani bamboo; suplayer bamboo; <i>souvenir</i> dari luar kota; serta komunitas seni dalam dan luar negeri.	Masyarakat; pemerintah; UNESCO; komunitas seni; berbagai suplayer pendukung; biro perjalanan; mitra bisnis; serta perusahaan EO dalam dan luar negeri.
<i>Political capital</i>	Tipe Leadership.	Otoriter.	Dialogis Kekeluargaan.	Keluargaan dan Demokratis Profesional.
	Legalitas.	Yayasan; CV; dan PT.	Yayasan dan PT.	Berbagai Yayasan dan PT.
	Dampak Usaha.	Dampak sosial-ekonomi dan budaya secara lokal (menjadi <i>branding</i> dan ikon wisata kota Bandung).	Dampak sosial-ekonomi dan budaya secara nasional (menjadi ikon wisata Indonesia dan menjadi alat diplomasi budaya).	Dampak sosial ekonomi dan budaya secara internasional (angklung diakui UNESCO menjadi warisan dunia tahun 2010).
<i>Intellectual capital</i>	SDM.	Ketrampilan dan pengetahuan Udjo Ngalagena; dan peran dari keluarga.	Ketrampilan dan pengetahuan Udjo; peran keluarga; dan masyarakat yang menjadi pelatih, yang didukung latar belakang pendidikan.	Keluarga dan SDM profesional (manajemen, pengrajin, dan pelatih) yang didukung latar belakang pendidikan dan profesionalisme.
	Aktivitas Utama	Produksi; pelatihan; dan pertunjukan berdasarkan pengetahuan Udjo Ngalagena.	Produksi; pelatihan; pertunjukan; promosi; serta wisata budaya berdasarkan pengetahuan Udjo Ngalagena dan riset.	Produksi; pelatihan; pendidikan; pertunjukan; promosi; pengembangan tim kreatif; aktivitas sosial-budaya secara luas ( <i>Cijaringao ecoland</i> , konservasi bambu, <i>angklung for management/leadership</i> , dll); serta pariwisata kreatif berdasarkan warisan pengetahuan Udjo Ngalagena dan perpaduan dengan ilmu modern.

Konsep POPIS	Kategori	Periode 1964-1992	Periode 1992-2010	Periode 2010-Sekarang
<i>Socio-cultural capital</i>	Peran Masyarakat.	Pengrajin; pemain; serta masyarakat sekitar merupakan bagian penting dalam pengembangan SAU.	Pengrajin; pemain; pelatih; serta masyarakat merupakan bagian penting dalam pengembangan SAU.	Pengrajin; pemain; pelatih; masyarakat mengembangkan usaha pendukung ( <i>souvenir</i> , rumah makan, jasa akomodasi dan transportasi, dll); serta masyarakat merupakan bagian penting dalam pengembangan SAU.
	Segmen Konsumen.	Masyarakat sekitar (pelestarian budaya dan pendidikan anak); kelompok seni; pemerintah; wisatawan asing; dan sekolah-sekolah.	Masyarakat sekitar (pelestarian budaya dan pendidikan anak); kelompok seni; pemerintah; wisatawan asing dan dalam negeri; tamu Negara; dan perusahaan.	Masyarakat sekitar (pelestarian budaya dan pendidikan anak); kelompok seni; pemerintah; tamu Negara; wisatawan asing dan dalam negeri; sekolah-sekolah; pengusaha; serta perusahaan dan lembaga-lembaga internasional.
	Peran Konsumen.	Menikmati pertunjukan; serta terlibat dalam proses pembelajaran dan promosi.	Menikmati pertunjukan; terlibat dalam proses pembelajaran dan promosi; serta pengembang angklung di negaranya (wisatawan mancanegara).	Menikmati pertunjukan; terlibat dalam proses pembelajaran dan promosi; pengembang angklung di negaranya (wisatawan mancanegara); memperkaya desain kreatif; dan pengembangan diversifikasi produk.

Lebih dari itu, secara materi (*content*) di bidang produksi, pendidikan dan pertunjukan juga semakin berkembang dengan kehadiran unit khusus yang disebut tim kreatif. Tim kreatif tersebut membuat sistem kreatif untuk memastikan bahwa kreativitas di SAU terus berkembang di era ekonomi kreatif (wawancara dengan Informan A, 2/9/2016; dan wawancara dengan Informan D, 15/9/2016).

Melalui transformasi dan keberhasilan regenerasi, maka SAU berhasil berkembang dari usaha yang berskala mikro menjadi usaha berskala menengah; dan berhasil menjadi pelaku industri kreatif angklung terbesar di dunia, bukan hanya di ASEAN (*Association of South East Asian Nations*). Dengan demikian, melalui proses transformasi yang panjang, eksistensi SAU sebagai usaha menengah sudah sangat siap menghadapi MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN); dan siap juga untuk mengambil ceruk pasar di ASEAN, khususnya di pasar industri kreatif kerajinan dan pertunjukan. Keberhasilan transformasi SAU ini diharapkan mampu menjadi inspirasi bagi UMKM (Usaha Mikro, Kecil,

dan Menengah) lainnya untuk lebih siap menghadapi MEA.

## KESIMPULAN

Pemberlakuan MEA atau Masyarakat Ekonomi ASEAN (*Association of South East Asian Nations*), yang secara resmi berjalan akhir tahun 2015, sesungguhnya memberikan banyak harapan dan peluang bagi berkembangnya berbagai usaha di Indonesia. Keberadaan UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) yang berbasis seni tradisi memiliki potensi pasar yang besar di era ekonomi kreatif. Kajian keberhasilan transformasi SAU (Saung Angklung Udjo) dari usaha mikro menjadi usaha menengah tidak dapat dilepaskan dari kemampuan Udjo Ngalagna dalam mentransformasikan kreativitas dan inovasinya melalui pengelolaan sumber daya yang ada disekitarnya.

Melalui konsep POPIS (*Physical capital, Organizational capital, Political capital, Intellectual capital, and Socio-cultural capital*) terlihat bagaimana berbagai modal mempengaruhi terjadinya transformasi SAU, sejak awal berdiri hingga saat

ini. Tipe transformasi organisasi yang dilakukan di SAU adalah transformasi yang bersifat *incremental* ataupun berkelanjutan dan adaptif inovatif, sehingga sekilas terlihat lambat; tetapi pada kenyataannya dapat berkelanjutan dan berhasil tumbuh besar bersama masyarakat dan budayanya hingga saat ini.

Perjalanan lebih dari 50 tahun, SAU menunjukkan bahwa Udjo Ngalagena merupakan kekuatan utama yang berhasil menciptakan kreasi dan nilai tambah dari angklung berupa pelatihan/pendidikan, pertunjukan, produksi, dan berbagai bentuk kreasi lainnya berdasarkan pada akar budaya dan tradisi Sunda. Berbagai upaya yang dilakukan Udjo Ngalagena dalam mengelola berbagai sumberdaya melalui aktivitas kreatif dan inovatif akhirnya mengantarkan SAU menjadi salah satu usaha bisnis industri kreatif angklung terbesar di dunia.

Udjo Ngalagena berhasil melakukan transformasi bisnis, transformasi kreativitas, dan regenerasi SDM (Sumber Daya Manusia), sehingga eksistensi SAU semakin besar dan berkembang. *Point* inilah yang kiranya penting untuk menjadi perhatian UMKM dalam mengembangkan usahanya, sehingga siap bersaing menghadapi MEA.<sup>2</sup>

## Referensi

- Adnan, Ricardi S. (2010). "Kekuatan Kapital-kapital Kelembagaan: Belajar dari Dua Koperasi Sukses" dalam *MASYARAKAT: Jurnal Sosiologi*, Vol.15, No.1 [Januari], hlm.21-38.
- Afifah, Nunuy N. (2009). "Peran Kewirausahaan dalam Memperkuat UKM Indonesia Menghadapi Krisis Finansial Global". *Working Paper* in Accounting and Finance. Bandung: UNPAD [Universitas Padjadjaran].
- Arisandy, Yuni. (2014). "Kesiapan Koperasi-UKM Indonesia Menatap Era MEA 2015". Tersedia secara online di: <http://www.antaranews.com>
- <sup>2</sup>*Pernyataan:* Saya, dengan ini, menyatakan bahwa naskah ini adalah asli karya saya sendiri, bebas dari plagiarisme, serta belum pernah dipublikasikan dan tidak sedang dalam proses publikasi oleh jurnal lain. Demikian surat pernyataan ini saya buat, dan jika terdapat kebohongan terkait dengan pernyataan ini, saya bersedia menerima konsekuensi hukum sebagaimana mestinya.
- [diakses di Depok, Indonesia: 1 Desember 2016].
- Ashariyadi. (2016). "Mewujudkan UMKM Berdaya Saing di Era MEA". Tersedia secara online di: <http://www.kemlu.go.id/Majalah/Majalah%20Masyarakat%20ASEAN%20edisi%2012.pdf> [diakses di Depok, Indonesia: 2 Maret 2017].
- Berita Majalah *TEMPO* (Jakarta: 11 November 2015). Lihat juga "Dokumen Data Pengunjung, Produksi, dan Kegiatan SAU". Tersedia secara online di: <http://bisnis.tempo.co/read/news/2015/11/11/087717932/hadapi-masyarakat-ekonomi-asean-kemenkop-akan-kawal-ukm> [diakses di Depok, Indonesia: 1 Desember 2016].
- Chandra, Ardan Adhi. (2016). "Ini 3 Sektor Ekonomi Kreatif yang Sumbang PDB Terbesar ke RI". Tersedia secara online di: <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis> [diakses di Depok, Indonesia: 2 Maret 2017].
- Bungin, Burhan H.M. (2007). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial*. Jakarta: Kencana Prenama Media Group.
- Creswell, John W. (2010). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, Terjemahan.
- Deperdag RI [Departemen Perdagangan Republik Indonesia]. (2009). *Pengembangan Ekonomi Kreatif Indonesia, 2010-2014*. Jakarta: Departemen Perdagangan RI.
- Deperdag RI [Departemen Perdagangan Republik Indonesia]. (2008). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)*. Jakarta: Departemen Perdagangan RI.
- Ember, Carol R. & Melvin Ember. (1996). *Anthropology*. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Fischer, G. (2014). "Learning, Social Creativity, and Cultures of Participation" in A. Sannino & V. Ellis [eds]. *Learning and Collective Creativity: Activity-Theoretical and Sociocultural Studies*. New York: Taylor & Francis/Routledge, pp.198-215. Tersedia secara online juga di: <http://13d.cs.colorado.edu/~gerhard/papers/2013/helsinki.pdf> [diakses di Bandung, Indonesia: 25 Januari 2017].
- Fontana, Avanti. (2009). *Innovate We Can! Manajemen Inovasi dan Penciptaan Nilai*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Terjemahan.
- Gonzalez, Joaquin, Lauder Kathleen & Melles Brenda. (2000). *Opting for Partnership: Governance Innovations in Southeast Asia*. Ottawa and Kuala Lumpur: Institute on Governance.
- Gunawijaya, Jajang. (2011). "Tatali Paranti Karuhun: Inovasi Tradisi Komunitas Kasepuhan Gunung Halimun di Sukabumi, Jawa Barat". *Disertasi Doktor Tidak Diterbitkan*. Depok: Jurusan Antropologi FISIP UI [Universitas Indonesia].
- Hadiyati. (2010). *Pemasaran untuk UMKM: Teori dan Aplikasi*. Malang: Bayumedia Publishing, edisi pertama, cetakan pertama.
- Howkins, J. (2001). "The Creative Economy: How People Make Money from Ideals" in UNCTAD: *Creative Economy Report 2008*.

- <http://www.kemenperin.go.id/artikel/13182/Menperin-Kontribusi-PDB-Ekonomi-Kreatif-Ditargetkan-7,5> [diakses di Depok, Indonesia: 1 Desember 2016].
- Karsidi, Ravik. (2005). "Pemberdayaan Masyarakat untuk Usaha Kecil dan Mikro: Pengalaman Empiris di Wilayah Surakarta, Jawa Tengah". *Makalah* disampaikan dalam Seminar Nasional Pengembangan Sumberdaya Manusia Indonesia. Bogor: Program Studi Ilmu Penyuluhan Pembangunan SPs IPB [Sekolah Pascasarjana Institut Pertanian Bogor], pada tanggal 21 September.
- Kemparek RI [Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Republik Indonesia]. (2014). *Ekonomi Kreatif: Rencana Aksi Jangka Menengah, 2015-2019*. Jakarta: Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Republik Indonesia].
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. (2007). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Inc., 7<sup>th</sup> edition.
- Kuncoro, Mudrajad. (2000). "Usaha Kecil di Indonesia: Profil, Masalah, dan Strategi Pemberdayaan". *Makalah* disajikan dalam Studium Generale dengan Topik Strategi Pemberdayaan Usaha Kecil di Indonesia. Yogyakarta: STIE [Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi] Kerja Sama Yogyakarta, pada tanggal 18 November.
- Martono. (2010). "Nilai-nilai Tradisi sebagai Inspirasi Pengembangan Desain Kriya Kontemporer". Tersedia secara online di: <http://download.portalgaruda.org/article> [diakses di Depok, Indonesia: 1 Desember 2016].
- Milyartini, Rita A. (2012). "Model Transformasi Nilai Budaya melalui Pembinaan Seni di Saung Angklung Udjo untuk Ketahanan Budaya". *Disertasi Doktor Tidak Diterbitkan*. Bandung: Program Studi Pendidikan Umum/Nilai SPs UPI [Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia].
- Munandar, Utami. (2009). *Kreativitas & Keberbakatan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Munandar, Utami. (2012). *Pengembangan Kreativitas Anak Berbakat*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Neuman, W. Lawrence. (2013). *Social Research Method: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston: Allyn & Bacon.
- Palmer, I., R. Dunford & G. Akin. (2006). *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Poetry, Riesta A.H. (2011). "Saung Angklung Udjo: Kearifan Lokal". *Tesis Magister Tidak Diterbitkan*. Bandung: SPs UPI [Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia]. Tersedia secara online juga di: [http://aresearch.upi.edu/operator/upload/7\\_bab\\_iv%286%29.pdf](http://aresearch.upi.edu/operator/upload/7_bab_iv%286%29.pdf) [diakses di Depok, Indonesia: 1 Desember 2016].
- Semiawan, R. Conny. (2009). *Kreativitas Keberbakatan: Mengapa, Apa, dan Bagaimana*. Jakarta: PT Index.
- Soemardjan, Selo. (1983). "Kreativitas: Suatu Tinjauan dari Sosiologi" dalam Sutan Takdir Alisyahbana [ed]. *Kreativitas*. Jakarta: Penerbit Dian Rakyat.
- Subiyantoro, Slamet *et al.* (2007). "Pengembangan Model Revitalisasi Seni Pertunjukan Tradisi Sebagai Upaya Mengkokohkan Ketahanan Budaya Lokal Serta Meningkatkan Ekonomi Masyarakat Sekitarnya Melalui Program Pariwisata Budaya (Studi Kasus Seni Tradisi Wayang Wong di Surakarta)". Tersedia secara online di: <http://lppm.uns.ac.id/pengembangan-model-revitalisasi-seni-pertunjukan-tradisi> [diakses di Depok, Indonesia: 1 Desember 2016].
- Sudaryanto, Ragimun & Rahma Rina Wijayanti. (2014). "Strategi Pemberdayaan UMKM Menghadapi Pasar Bebas ASEAN". Tersedia secara online di: <https://www.kemenkeu.go.id/sites/default/files/Strategi%20Pemberdayaan%20UMKM.pdf> [diakses di Depok, Indonesia: 1 Desember 2016].
- Sutopo, H.B. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Dasar Teori dan Terapannya dalam Penelitian*. Surakarta: UNS [Universitas Negeri Sebelas Maret] Press.
- Syafii, Sulhan. (2009). *Udjo: Diplomasi Angklung*. Jakarta: PT Grasindo.
- Tedjasendjaja, G.A. & S. Dharmadi. (2015). "Kajian Pelestarian Alat Musik Angklung dalam Bentuk Kampanye Sosial" dalam *Jurnal Ruparupa: Program Studi Desain Komunikasi Visual Universitas Bunda Mulia*, Vol.4, No.2 [Desember], hlm.109-117.
- Tedjasuksmana, Budianto. (2014). "Potret UMKM Indonesia Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015". *Paper presented in the 7<sup>th</sup> NCFB and Doctoral Colloquium 2014: Towards a New Indonesia Business Architecture, with Sub-Tema: Business and Economic Transformation towards AEC 2015*. Surabaya: Fakultas Bisnis dan Pascasarjana UKWMS [Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya], ISSN 1978-6522.
- UNESCO [United Nations Education, Social, and Cultural Organization]. (2010). "Indonesian Angklung". Tersedia secara online juga di: <http://www.unesco.org/archives/multimedia> [diakses di Depok, Indonesia: 1 Desember 2016].
- Wahyono, Budi. (2012). "Kebijakan Pemerintah terhadap UKM". Tersedia secara online di: <http://www.pendidikanekonomi.com> [diakses di Depok, Indonesia: 1 Desember 2016].
- Walliman, Nicholas. (2006). *Social Research Methods*. UK [United Kingdom]: London Sage Publication.
- Wawancara dengan Informan A, Keluarga Udjo Ngalagena, di Kota Bandung, Indonesia, pada tanggal 2 September 2016.
- Wawancara dengan Informan B, Pengrajin Angklung, di Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia, pada tanggal 5 September 2016.
- Wawancara dengan Informan C, Pemain Angklung, di Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia, pada tanggal 9 September 2016.
- Wawancara dengan Informan D, Pelatih Angklung, di Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia, pada tanggal 15 September 2016.
- Wawancara dengan Informan E, Tokoh Masyarakat

tentang Angklung, di Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia, pada tanggal 17 September 2016.  
Yunus, Abdul. (2014). *Perencanaan, Evaluasi, dan Implementasi Kebijakan: Fungsi-fungsi Manajemen.*

Majalengka: Unit Penerbit Universitas Majalengka. Tersedia secara online juga di: <http://www.academia.edu> [diakses di Depok, Indonesia: 1 Desember 2016].